

# Il turismo invisibile

*“D’una città non godi le sette o le  
settantasette meraviglie, ma la risposta  
che dà a una tua domanda”  
(Italo Calvino)*



Osservatorio regionale sul turismo dell'Emilia-Romagna  
**Il turismo invisibile**

Questo studio è stato realizzato da **Guido Caselli**, direttore del Centro studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna, nell'ambito dell'Osservatorio regionale sul turismo dell'Emilia-Romagna.

Lo studio è stato chiuso il 31 agosto 2017

# Sommar

Sommar	3
Premessa	5
<b>1. Lo scenario. Dal “non più” al “non ancora”</b>	<b>7</b>
1.1 Ottavia città d’Italia	7
1.2 Dal modello del “non più” al modello del “non ancora”	9
1.2.1 Riconoscere la complessità	9
1.2.2 Fine di un modello. Il “non più”	11
1.2.3 L’equilibrio della bicicletta. Verso il “non ancora”	14
1.3 Cartoline dal futuro. Cosa ci aspetta nel “non ancora”?	15
1.4 Le platfirm. Co-creatori di futuro	21
1.5. Ripartire dal territorio. La città resiliente	24
1.6. Ripartire dalle competenze distintive.	26
1.7. Il turismo invisibile. Ripartire dall’industria turistica	27
<b>2. Turismo competenza distintiva</b>	<b>29</b>
2.1. Mondo che cresce e turismo.	29
2.2. Il confronto internazionale. L’indice di competitività del turismo	31
2.3. Il confronto internazionale. La competitività del marchio Paese.	33
2.4. Il confronto internazionale. Il contributo dell’industria turistica alla formazione del PIL	36
2.5. I due volti dell’Italia	39
<b>3. Turismo e territorio. Misurare l’industria turistica.</b>	<b>41</b>
3.1. Misurare il turismo. Presenze e spesa turistica	41
3.2. Misurare il turismo. Gli stranieri, presenze e spesa.	46
3.3. Misurare il turismo. Strutture ricettive e addetti	51
3.4. Misurare il turismo. L’impatto sull’economia. Alcune stime nazionali	55
3.5. Misurare il turismo. L’impatto sull’economia. La stima per le regioni e le province italiane	57
3.6. Il valore aggiunto turistico in Italia e nelle regioni	59
3.7. Il valore aggiunto turistico nelle province italiane.	62
3.8. Focus. Il valore aggiunto turistico nelle province dell’Emilia-Romagna	65
3.9. Sapersi differenziare. La città di Trude.	67
<b>4. Turismo e capitale territoriale</b>	<b>71</b>
4.1. Turismo e capitale territoriale	71
4.2. Il capitale territoriale. Partire dai numeri	72
4.3. Sviluppo economico	76
4.4. Le componenti dello sviluppo. Il capitale territoriale.	78
4.4.1 Capitale naturale	78
4.4.2 Capitale tecnico	79
4.4.3 Capitale umano	80
4.4.4 Capitale sociale	80
4.4.5 Capitale territoriale	82
4.5. Alcune riflessioni sul capitale territoriale	85
4.6. La lezione delle città di Tecla.	86
<b>5. Il turismo invisibile.</b>	<b>89</b>
5.1 Il turismo invisibile	89



## Premessa

*Chiese a Marco Kublai: - Tu che esplori intorno e vedi i segni, saprai dirmi verso quale di questi futuri ci spingono i venti propizi.  
Per questi porti non saprei tracciare la rotta sulla carta né fissare la data dell'approdo. Alle volte basta uno scorcio che s'apre nel bel mezzo d'un paesaggio incongruo, un affiorare di luci nella nebbia, il dialogo di due passanti che s'incontrano nel viavai, per pensare che partendo di li metterò assieme pezzo a pezzo la città perfetta, fatta di frammenti mescolati col resto, d'istanti separati da intervalli, di segnali che uno manda e non sa chi li raccoglie.  
Se ti dico che la città cui tende il mio viaggio è discontinua nello spazio e nel tempo, ora più rada ora più densa, tu non devi credere che si possa smettere di cercarla. Forse mentre noi parliamo sta affiorando sparsa entro i confini del tuo impero; puoi rintracciarla, ma a quel modo che t'ho detto.*

*Tratto da: "Le Città Invisibili" di Italo Calvino*

Talvolta capita di iniziare a scrivere senza un'idea precisa di ciò che seguirà, riflessioni che si succedono in maniera caotica prive di un filo conduttore. Lo stesso può accadere quando si analizzano i numeri, aggregazioni ed elaborazioni che prendono forma sulla base di quelle precedenti, seguendo percorsi non tracciabili inizialmente.

Il risultato finale è una massa informe di parole e numeri che, per poter avere voce, deve essere trasformata in un racconto di senso compiuto.

Il contenuto delle pagine successive è esattamente questo, rappresenta il tentativo di collegare e interpretare all'interno di un unico racconto i miliardi di numeri con i quali quotidianamente mi confronto. La "massa informe" a cui dare ordine è affiorata elaborazione dopo elaborazione, seguendo le suggestioni evocate dai numeri e cercando di dare risposta alle domande che essi sollevavano. Risposte che a loro volta introducevano nuovi numeri e nuovi interrogativi.

C'è un punto di partenza, un numero "big bang" che ha dato il via alla successione di tutte le analisi ed è quello relativo alla minor crescita dell'Italia rispetto al resto del mondo. La sua esplosione alla ricerca delle cause che determinano la scarsa competitività del nostro Paese ha generato la "massa informe" intreccio di numeri, interpretazioni, domande.

Trasformare la "massa informe" in un flusso ordinato di informazioni è l'obiettivo che mi sono posto nell'analisi contenuta nel primo capitolo. Il risultato finale è una descrizione del contesto sociale ed economico che stiamo attraversando e delle possibili traiettorie future. Una descrizione che, per quanto affermato, trae origine dai dati e dalle statistiche. Tuttavia, in questo capitolo introduttivo, ho preferito riportare pochi numeri privilegiando un racconto ricco di suggestioni e chiavi interpretative. Riflessioni personali e, in quanto tali, opinabili.

C'è un filo conduttore seguito per congiungere i principali numeri dei capitoli successivi, un protagonista che anima la trama del racconto, il turismo. Un aspetto mi preme sottolineare, la scelta di focalizzare l'attenzione sul turismo non è stata definita a priori, inizialmente questo studio non aveva come oggetto principale l'industria turistica. La scelta deriva da quanto emerso nell'analisi introduttiva, non perché il turismo sia la risposta all'interrogativo iniziale, la minor crescita dell'Italia, ma perché in esso si riflettono molte delle luci e si proiettano molte delle ombre emerse dall'osservazione dei numeri.

L'industria turistica è un microcosmo che al suo interno riproduce larga parte delle chiavi interpretative individuate per l'economia nel suo complesso, dalla centralità del territorio alla valorizzazione delle competenze distintive, passando dalla qualità del sistema relazionale all'innovazione, tecnologica e sociale. In esso convivono criticità e punti di forza rintracciabili – seppur diversamente declinati – in altri settori trainanti della nostra economia.

È una voce narrante potente, capace di raccontare meglio di altre gli anni che stiamo vivendo e di anticipare quelli che verranno, non solo per quanto riguarda le dinamiche turistiche.

Un racconto che non nasconde le tante difficoltà che stiamo vivendo ma, al tempo stesso, apre alla speranza svelando le opportunità altrettanto numerose che potremmo cogliere.

Nel racconto del turismo i protagonisti sono ancora una volta i numeri, alcuni conosciuti – flussi internazionali, arrivi, presenze, capacità ricettiva, ...- altri inediti, come la stima dell'impatto dell'industria turistica sul valore aggiunto delle singole province, oppure il contributo delle forme di capitale (naturale, umano, tecnico, sociale) allo sviluppo delle economie locali e il loro differente apporto in funzione delle vocazioni (manifatturiera, turistica, agroalimentare, terziaria,...) dei territori. Sempre nel tentativo di mettere ordine, di trasformare miliardi di numeri in poche informazioni con forte valenza strategica.

Un po' per passione, un po' per le tante suggestioni contenute, ogni capitolo del racconto è introdotto da una "*città invisibile*" di Italo Calvino.

Le città descritte sono il simbolo della complessità, del disordine della realtà, il racconto del viaggiatore è il tentativo di trovare un ordine. Ciò che Calvino vuole mostrare è "*l'inferno che abitiamo tutti i giorni, che formiamo stando insieme*" e i due modi per non soffrirne: "*Il primo riesce facile a molti: accettare l'inferno e diventarne parte fino al punto di non vederlo più. Il secondo è rischioso ed esige attenzione e apprendimento continui: cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio*".

È un racconto senza un finale, saremo noi a scriverlo, attraverso le scelte che compiremo nei prossimi anni e i numeri che ne conseguiranno.

## 1. Lo scenario. Dal “non più” al “non ancora”

### OTTAVIA

*“Se volete credermi, bene. Ora dirò come è fatta Ottavia, città - ragnatela.  
C'è un precipizio in mezzo a due montagne scoscese: la città è sul vuoto,  
legata alle due creste con funi e catene e passerelle.*

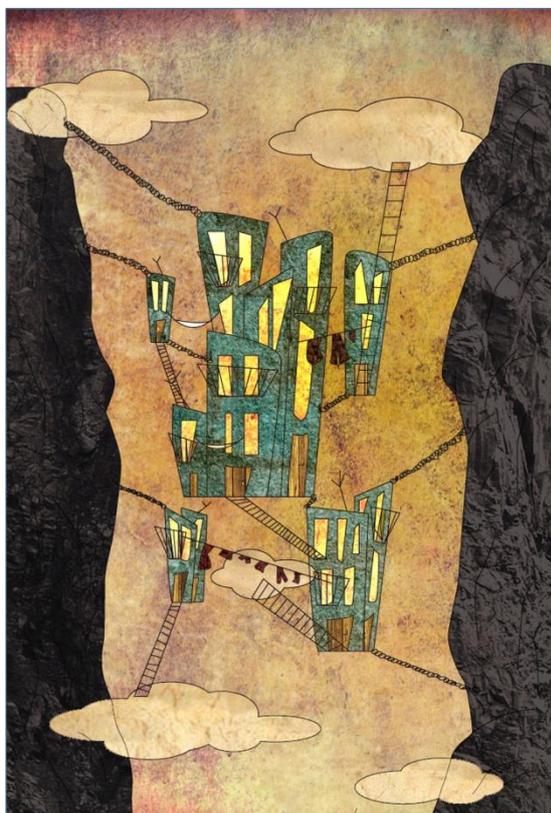
*Si cammina sulle traversine di legno,  
attenti a non mettere il piede negli intervalli,  
o ci si aggrappa alle maglie di canapa.*

*Sotto non c'è niente per centinaia e centinaia di metri:  
qualche nuvola scorre; s'intravede più in basso il fondo del burrone”.*

...  
*“Sospesa sull'abisso, la vita degli abitanti d'Ottavia è meno incerta che in altre città.  
Sanno che più di tanto la rete non regge”.*

Tratto da: “Le Città Invisibili” di Italo Calvino

### 1.1 Ottavia città d'Italia.



La città di Ottavia è forse uno dei luoghi più visionari immaginati da Calvino nelle sue città invisibili. Una città che si regge sulla rete di una ragnatela, sospesa nel vuoto, allegoria della fragilità e dell'equilibrio precario che accomuna i suoi abitanti.

Ottavia può essere vista anche come allegoria del nostro sistema sociale ed economico, una fitta rete di relazioni tra imprese, persone e territori che per decenni ha sostenuto un modello di sviluppo basato sulla crescita quantitativa dei fattori – più imprese, più persone, più utilizzo del territorio e delle risorse – e solo raramente su una loro trasformazione qualitativa.

Una ragnatela che oggi, di fronte all'impossibilità di perpetuare tale modello, mostra tutta la sua fragilità: sono tanti i numeri che raccontano di una società che ha smarrito la direzione di marcia, incapace di crescere e, al tempo stesso, di creare benessere diffuso.

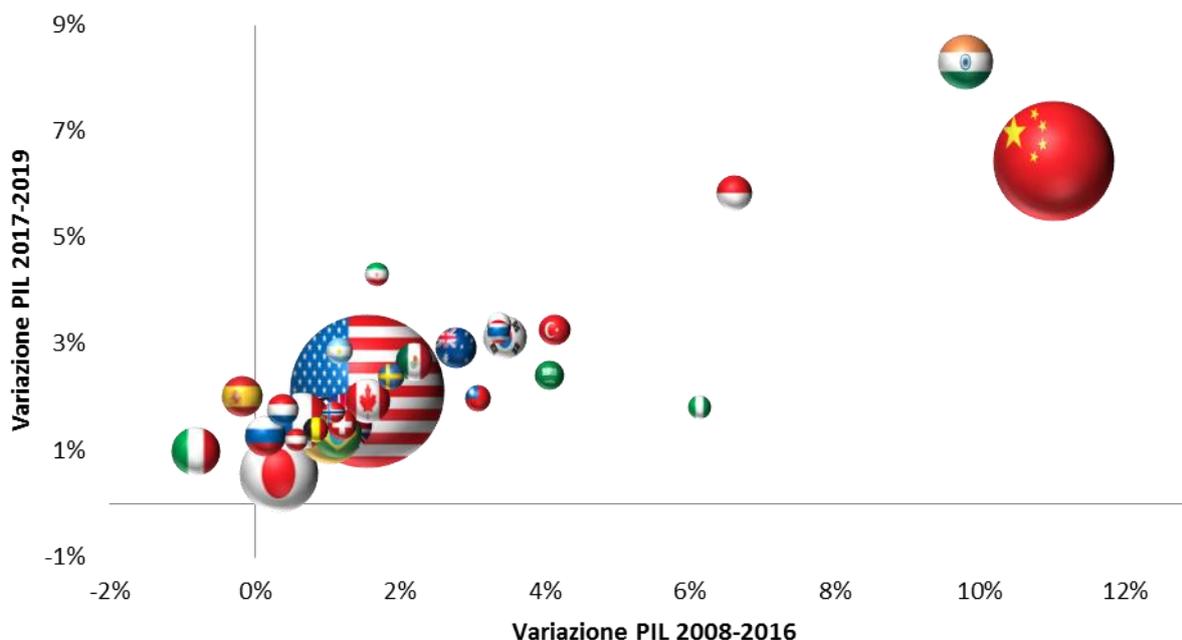
Tracce della crisi del modello affiorano in tutte le economie avanzate, è però in Italia che i segni sono più profondi e radicati. Risulta chiaro se si guarda alle statistiche dal Fondo Monetario Internazionale.

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

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

Possiamo raccontarla in altro modo. Se nel prossimo triennio l’Italia viaggerà ad una velocità di 20 km. orari Germania e Francia andranno ai 30 km. orari, gli Stati Uniti ai 45, il mondo ai 105, Cina ed India oltre i 150 chilometri orari. Se fosse una gara di velocità ci troveremmo ad affrontarla in bicicletta contro moto, auto e bolidi da formula uno. Una competizione impari, senza possibilità di successo.

*Tasso di crescita del PIL. Variazione media annuale 2008-2016 e previsioni 2017-2019. Prime 30 economie mondiali*



*Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati del Fondo Monetario Internaz., apr. 2017*

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

Purtroppo, anche guardando ai numeri della sostenibilità da questa differente prospettiva, la fotografia dell’Italia resta immutata rispetto a quella scattata utilizzando come filtri i dati della

velocità. Le statistiche sulla disoccupazione, sulla distribuzione della ricchezza, sui nuovi poveri ritraggono un Paese che ha smarrito il senso, senso inteso non solo come direzione di marcia, ma anche nella sua accezione di significato dell'essere e dell'agire. È il ritratto di una crisi entropica, di un sistema che sta collassando per implosione.

Guardare a Ottavia può essere nuovamente d'aiuto. La città raccontata da Calvino è anche allegoria della resilienza, della capacità di adattarsi alle difficoltà e trasformare i vincoli in opportunità. La consapevolezza di vivere nella precarietà, in bilico su una ragnatela che più di tanto non può reggere, è ciò che dà forza e senso ai suoi abitanti.

A Ottavia sanno che necessariamente la vita deve svilupparsi in armonia con l'ambiente e con la struttura perché vi è un bilanciamento di carichi da rispettare. È un luogo dove non può esistere abusivismo edilizio, perché sbilancerebbe l'intera struttura, dove non è possibile che alcune zone si sviluppino più di altre, pena il crollo di tutta la città.

A Ottavia ogni intersezione, ogni nodo della rete, ogni cittadino, quando vibra fa vibrare tutti, in quanto fortemente connessi tra loro. Ciascuno percepisce fisicamente la propria dipendenza dagli altri, un legame che favorisce la creazione del senso di responsabilità e determina un patto di aiuto e di sostegno reciproco. La democrazia è l'unica forma di sopravvivenza possibile, poiché anche l'ultimo dei cittadini ha il potere di far crollare tutto.

Il racconto dei numeri ci dice che la città d'Ottavia è lontana da noi solo pochi passi in termini di precarietà e fragilità, mentre la distanza diventa abissale se come unità di misura si assume la consapevolezza che la caduta di pochi possa determinare la caduta di tutti. Come siamo arrivati a questo punto, a essere fragili come gli abitanti di Ottavia senza averne la stessa capacità di resilienza?

Credo che qualsiasi analisi sociale ed economica non possa che partire da qui, dal tentativo di comprendere le profonde trasformazioni avvenute in questi anni e quelle annunciate per il prossimo futuro.

Ciò è ancora più vero se ci si pone come obiettivo quello di valutare l'impatto dell'industria turistica in Italia e in Emilia-Romagna, un comparto che – più di altri e, in questa regione, più che altrove - ibrida territorio e globalizzazione, tradizione e innovazione, benessere diffuso e crescita economica, fragilità e resilienza.

## **1.2 Dal modello del “non più” al modello del “non ancora”**

### **1.2.1 Riconoscere la complessità**

Da decenni la teoria è alla ricerca di nuovi paradigmi e sperimenta differenti modelli nel tentativo di trovare chiavi interpretative delle dinamiche economiche dei nostri sistemi territoriali. Archiviato il distretto industriale di tipo tradizionale, si è affermato che la dimensione d'impresa non basta più a spiegare la strategia, abbiamo visto venire meno il valore esplicativo delle analisi basate sulle suddivisioni settoriali, così come il poco più evoluto concetto di filiera - esaurito il suo compito di spiegare logistica e distribuzione del valore aggiunto per un prodotto - ci appare insufficiente per interpretare il funzionamento di un'economia territoriale.



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

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

Ciò che a noi appare è una perdita di coesione dell'intero sistema economico:

settori che prima parevano muoversi in maniera sincronica ora sono legati a differenti dinamiche di sviluppo che trovano in altre parti del mondo i loro principali moventi; il contenuto di professioni e mestieri cambia così rapidamente da rendere necessario un radicale ripensamento di tutto il sistema formativo; la componente immateriale di molti prodotti assorbe una quota tanto grande del loro valore aggiunto da rendere anacronistica la catena di creazione del valore studiata nei vecchi manuali di economia; l'internet delle cose e il cambio di paradigma “dal possesso all'accesso” stanno frantumando qualsiasi tentativo di modellizzare le traiettorie della crescita.

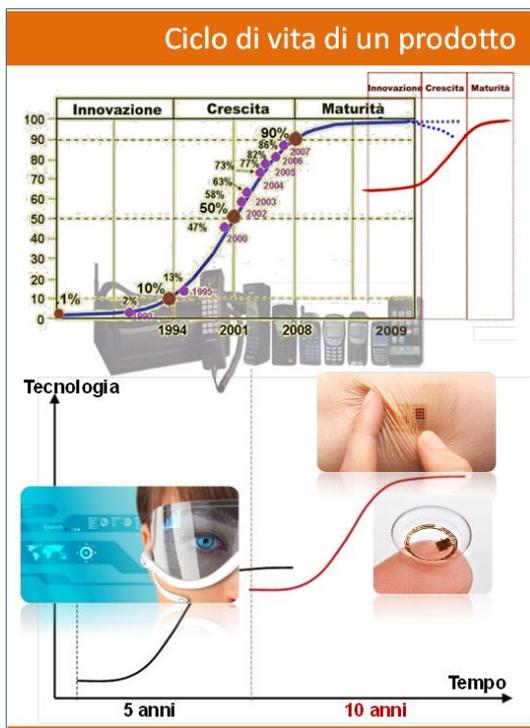
Non è solo l'economia a perdere coesione, è anche la società ad essersi disunita e smarrita. L'impatto dell'immigrazione e il conflitto fra generazioni innescato da squilibri demografici ed economici che minano la stabilità dei sistemi di welfare ne sono tracce evidenti. Una società frangibile, fatta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



segnare in profondità il nostro modello sociale.

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

### 1.2.2 Fine di un modello. Il “non più”



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

Il cellulare nacque nel 1973 da un’idea di un ingegnere americano della Motorola, Martin Cooper, che inventò un prodotto radicalmente innovativo, capace di creare una forte discontinuità con il passato. Solo nel 1985 il telefono portatile iniziò a essere commercializzato. Progressivamente il cellulare si affermò e conquistò quote di mercato, per oltre vent’anni per aumentare le vendite fu sufficiente apportare piccole modifiche al prodotto, innovazioni di tipo incrementale e non radicale: il design, lo sportellino, la vibrazione, la fotocamera...

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

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

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

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

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

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

Come racconta McGrath<sup>1</sup> ogni teoria, ogni prodotto o strategia competitiva ha dei vincoli determinati dalle condizioni circostanti, vincoli che non possono essere applicati al mutare delle condizioni. “Funziona finché non smette di funzionare”, quando la curva ad S entra nella sua fase di maturità è il segnale che le condizioni sono cambiate.

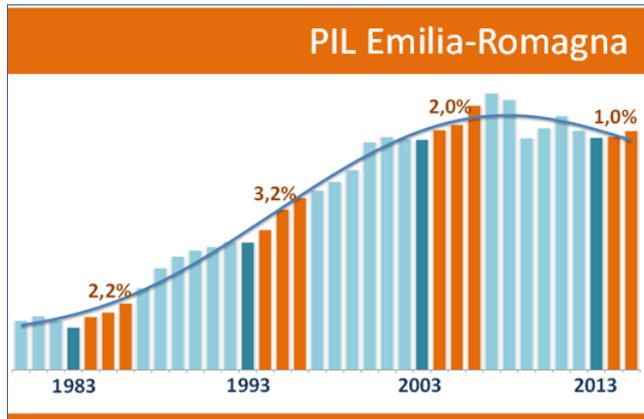
Se guardiamo a molte delle nostre variabili economiche ci accorgiamo che riproducono esattamente la curva a forma di S e oggi sembrano trovarsi nella parte terminale del grafico, quella della fase di maturità.

Ne è un esempio la ricchezza creata per abitante dal dopoguerra ad oggi. La crescita fu lenta nella fase di fermento e di discontinuità con il passato, riconducibile agli anni che fecero seguito alla seconda guerra mondiale. Nel periodo successivo iniziò ad affermarsi il modello distrettuale caratterizzato dalla vicinanza di processo e di prodotto e dalla presenza di imprese di medie e grandi dimensioni che facevano da traino ad un insieme più vasto di piccole aziende che con esse operavano in un rapporto di committenza-subfornitura. Sono anni nei quali la curva a forma di S è cresciuta rapidamente, il mercato era in grado di accogliere tutto ciò che veniva prodotto, le imprese maggiormente strutturate commercializzavano all'estero generando ricchezza tra le aziende subfornitrici e benessere diffuso tra gli abitanti del territorio.

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

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

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



Se circoscriviamo il periodo d’analisi agli ultimi quarant’anni e all’Emilia-Romagna, la stessa curva a forma di S è disegnata dalla dinamica del PIL regionale nel suo complesso. Senza voler entrare in discussioni tecniche sulla durata del ciclo economico che esulano dall’obiettivo di queste pagine mi limito a un paio di osservazioni. Gli anni che finiscono per 3 non portano particolarmente bene all’Emilia-Romagna, il PIL regionale è calato nel 1983, nel 1993, nel 2003 e nel 2013 (per il 2023

qualsiasi rito scaramantico è ammesso). La seconda osservazione è che ogni volta ci riprendiamo con maggior fatica, ne usciamo con una velocità sempre minore e ricorrendo a forme di doping: il doping aumento della spesa pubblica, il doping svalutazione della lira, il doping quantitative easing...

È un modello economico paragonabile a un vecchio cellulare che non riusciamo più ad aggiornare e rendere efficiente con piccoli cambiamenti, con innovazioni incrementali. Certo, funziona ancora e possiamo proseguire con l’utilizzare il nostro cellulare/modello economico, ma non sarà più aggiornato, al passo con le trasformazioni che avvengono nella società e produrrà risultati sempre più deludenti. A beneficiarne saranno sempre meno imprese e sempre meno persone.

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

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

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

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

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



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

Anche il termine equilibrio va profondamente rivisto. La nostra società sembra essere entrata in una fase che si manifesta come di instabilità strutturale permanente e – se riconosciamo la sua complessità – essa è destinata ad operare lontana da condizioni di equilibrio perché, come afferma Paul Cilliers in *“Complexity and Postmodernism”*, *“in un sistema complesso equilibrio, simmetria e stabilità significano crisi”*.

### 1.2.3 L’equilibrio della bicicletta. Verso il “non ancora”

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

Tentiamo faticosamente di ristabilire quell’equilibrio tra crescita economica e coesione sociale senza aver compreso che è il concetto stesso di equilibrio a essere radicalmente cambiato. Parafrasando Jan Ardui, possiamo immaginare il nostro sistema sociale e economico come se fosse una bicicletta. Per mantenere l’equilibrio in bicicletta è necessario combinare due polarità apparentemente impossibili da mettere assieme, il movimento e la stabilità. Si è stabili perché ci si muove, eppure le due cose sono viste come opposte. La stessa cosa accade nel nostro sistema. La globalizzazione – ma potremmo dire lo stesso per l’evoluzione tecnologica spinta dall’industria 4.0 - determina cambiamenti così rapidi e profondi che sembrano inconciliabili con uno stato di stabilità. Non è così, semplicemente occorre guardare all’equilibrio da una prospettiva differente, quella della bicicletta, dunque un equilibrio instabile e, al tempo stesso, proficuo, un equilibrio in movimento.



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



L'Italia va verso un clima nord-africano e dovrà attendersi un forte incremento della frequenza degli eventi estremi, come ad esempio alluvioni nella stagione invernale e periodi prolungati di siccità, incendi, ondate di calore e scarsità di risorse idriche nei mesi estivi.

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

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

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



Le previsioni più recenti elaborate dall'Istat dipingono un Paese che tra vent'anni avrà un milione e quattrocentomila abitanti in meno, il 31 per cento sarà composto da anziani (oggi siamo al 22 per cento), ci saranno 262 anziani ogni 100 bambini (oggi 161), un dato che sarebbe ben peggiore se non ci fossero gli stranieri ad alimentare le nascite.

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

L'Emilia-Romagna, per esempio, sarà una regione dove metà della popolazione sarà anziana o straniera. Una buona notizia, in quanto indice di una regione capace di accogliere e con un'elevata qualità della vita. Al tempo stesso una notizia che ci avverte che dobbiamo prepararci a un modello economico e sociale destinato a cambiare radicalmente. L'Emilia-Romagna è forse una delle regioni maggiormente interessate a questi cambiamenti demografici, ma anche il resto dell'Italia dovrà fare i conti con trasformazioni epocali.



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

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

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

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

Invecchiamento della popolazione e tecnologia viaggeranno a stretto contatto, molte delle nuove tecnologie e delle nuove professioni saranno destinate a migliorare la vita degli anziani. Per esempio i robot, oltre a compiere le faccende domestiche e a cucinare, saranno in grado di leggere il linguaggio del corpo e svolgeranno attività di assistenza e cura della persona. Romeo,



Maya, Kury, Yumi, sono solo alcuni dei nomi dei robot domestici con in quali dovremo familiarizzare presto, biorobotica e roboetica saranno nuove parole con le quali dovremo fare i conti.

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



In agricoltura sono già realtà i mezzi agricoli senza pilota, assistiti attraverso gli strumenti satellitari e in grado di fare agricoltura di precisione attraverso l’analisi chimica del terreno. Lo stesso avverrà tramite droni oppure con sistemi di precisione montati a terra, in grado di mappare e distribuire acqua e nutrienti contemporaneamente, con un notevole risparmio di tempo e materiali. Nelle praterie statunitensi si può già vedere all’opera Swagbot, il robot cowboy, perfetto per sorvegliare le mandrie.

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

Anche le auto senza pilota sono già realtà, Audi, Mercedes, Google e altri sono pronti a lanciare sul mercato le loro auto che non necessitano di pilota. Lo stesso avverrà per i mezzi di trasporto pesanti, c’è chi ipotizza che entro vent’anni la professione dell’autotrasportatore verrà sostituita dalla guida automatica.

Le stampanti 3D cambieranno radicalmente il modo di produrre beni, così come il mercato del lavoro manifatturiero. Nasceranno nuove professioni, altre scompariranno, altre ancora dovranno cambiare radicalmente. Per esempio chi disegna moda oltre che con le stampanti 3D dovrà fare i conti con i nuovi filati in grado di



condurre energia, che si caricano con il movimento e – oltre a tenere in carica lo smartphone – possono monitorare i valori vitali, regolare la temperatura e altro ancora.



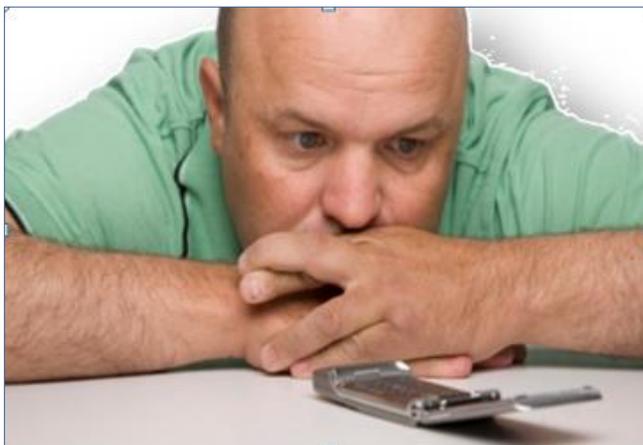
Le stampanti 3D incideranno anche nel settore delle costruzioni, già oggi ci sono stampanti in grado di costruire delle piccole abitazioni in 20 ore. Si parlerà sempre di più di rigenerazione urbana, cioè la capacità di reinventare l’uso degli spazi esistenti. La città – il luogo che si abita – diventerà sempre più centrale e nasceranno figure per progettare centri urbani che sappiano tenere insieme cambiamenti demografici, sostenibilità ambientale e disponibilità economica dei cittadini. Così come nasceranno altre figure legate al nuovo rapporto con la città, dall’amministratore di cohousing al designer di rifiuti. Anche se la globalizzazione sarà sempre più evidente, le singole comunità diventeranno autonome dal punto di vista produttivo ed energetico, così come diventerà sempre più stringente il legame tra imprese e territorio d’appartenenza.

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

Va sottolineato come altri siano più ottimisti sul futuro del lavoro, alcuni sostengono che, come in ogni rivoluzione tecnologica, di fronte alla distruzione di posti di lavoro se ne creeranno altri nuovi e in misura superiore. Altri ancora affermano che il 65 per cento degli studenti di oggi svolgerà delle professioni che allo stato attuale non siamo nemmeno in grado di immaginare.

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

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



efficace per organizzare la società attorno a necessità e capacità.

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

L'unica differenza è che oggi si attende la chiamata fissando lo schermo del proprio smartphone.

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

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

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

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

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

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

all’accesso”. Non è più importante avere la proprietà delle cose o delle idee, quello che importa è potervi accedere.

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

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

#### **1.4 Le platfirm. Co-creatori di futuro.**

Nelle pagine precedenti si è raccontato dell’importanza dell’arredare il tunnel e in questi anni alcune imprese lo hanno fatto sicuramente meglio di altre, quelle che negli anni della crisi hanno continuato a creare occupazione e fatturato. Queste imprese - che in un recente studio realizzato da Unioncamere Emilia-Romagna sono state definite resilienti – hanno alcuni comportamenti che le accomunano. Innanzitutto l’aver continuato a investire, soprattutto in macchinari, attrezzature e sui propri dipendenti. Cercare di competere abbassando il costo del lavoro non funziona, anzi. Le imprese che crescono mantengono un forte legame con il territorio, con la comunità d’appartenenza, pur seguendo traiettorie di sviluppo globali. Sono all’interno di filiere, filiere che integrano attività manifatturiere con quelle terziarie, che sono fortemente attive sui mercati esteri. All’interno delle filiere mantengono un ruolo strategicamente rilevante hanno competenze distintive che le rendono difficilmente sostituibili. Una cosa che questi anni ci hanno insegnato è che se qualcuno è sostituibile, prima o poi verrà sostituito.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Si venne a creare una rete di consumatori e sviluppatori di app, dove spesso i due ruoli si sovrapponevano, che crebbe in misura esponenziale. Dopo meno di 8 anni dalla nascita nell'App store si trovavano già 1,4 milioni di App, un mercato virtuale che ha generato oltre 25 miliardi di dollari reali per gli sviluppatori.

Nel 2015 il 92 per cento dei profitti della telefonia mobile era detenuta dall'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.

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

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

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



**Salto a forbice**  
1,97 nel 1895

Parliamo di salto in alto<sup>2</sup>. Fino alla fine del 1900 si saltava a forbice, in particolare un irlandese emigrato negli Stati Uniti, Michael Sweeney, aveva perfezionato la tecnica con una ricorsa molto lunga e veloce che nel finale piegava a destra per poi saltare l'asticella con un movimento delle gambe a forbice. Arrivò a saltare un metro e novantasette centimetri nel 1895.

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

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

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



**Salto costale**  
2,00 nel 1912



**Salto dorsale**  
2,21 nel 1968

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

sarebbe stato assolutamente impossibile.

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

<sup>2</sup> 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)/)

utilizzando i nuovi paradigmi della co-creazione attraverso piattaforme non torna indietro. Crescerebbe meno. O uscirebbe dal mercato.

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

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

### 1.5. Ripartire dal territorio. La città resiliente

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

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

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

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

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

Ribaltare il paradigma significa iniziare a pensare il welfare non come un costo ma come una risorsa. I problemi connessi ai cambiamenti che stiamo vivendo stanno ridisegnando a fondo le modalità attraverso le quali le famiglie organizzano il loro funzionamento quotidiano. Le politiche

di coesione sociale devono avere tra gli obiettivi la socializzazione dei rischi individuali, come quelli legati alla prima infanzia e all'invecchiamento, ma allo stesso tempo devono porsi come modus operandi l'identificazione e la realizzazione di un dividendo sociale, cioè di un insieme di vantaggi dei quali beneficiano tutti gli attori del territorio.

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

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

Ribaltare il paradigma richiede una governance. Nessun risultato è raggiungibile se non vi è compresenza di un insieme di istituzioni formali ed informali che consentano a persone ed imprese di perseguire i propri obiettivi individuali interagendo e contribuendo collettivamente al benessere generale. Dunque serve un governo del territorio capace di superare la dicotomia economia-sociale attraverso nuove forme di progettazione e gestione delle politiche. Esso deve essere rappresentanza dei bisogni del territorio, deve essere la giusta mediazione tra interessi individuali e collettivi, tra mercato e democrazia. E, soprattutto, necessita una governance che sappia riconoscere come prioritaria la centralità della dimensione relazionale e del senso, così come la città di Ottavia insegna.

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



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

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

occuparsi, allo stesso tempo vi sono molti cittadini che vorrebbero occuparsene ma non possono.

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

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

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

### **1.6. Ripartire dalle competenze distintive.**

Cosa ci rende competitivi? L'essere originali, avere delle caratteristiche distintive che ci differenziano dalla media, che ci rendono difficilmente sostituibili. Vale per un lavoratore, il suo potere contrattuale è tanto più forte quanto più riesce a rendersi insostituibile. Vale per l'impresa, i risultati economici sono strettamente correlati alla capacità di riuscire a produrre beni o a erogare servizi a condizioni più vantaggiose oppure con caratteristiche difficilmente replicabili dalle imprese concorrenti. Vale anche per il territorio, si preferisce un territorio ad un altro – per viverci, per investirci, per visitarlo - perché offre una combinazione di fattori attrattivi e di condizioni economico-sociali giudicate migliori.

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

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

Quali sono le nostre competenze distintive? Se guardiamo al manifatturiero tra le possibili competenze distintive escludiamo il minor costo – che, in molti casi, rappresentava un fattore di successo prima della globalizzazione. Inseguire i concorrenti lungo la strada della riduzione dei costi oppure rincorrerli sulla via della produttività sarebbe una gara che ci vedrebbe sicuramente

sconfitti (a eccezione delle poche imprese che riescono a essere competitive anche su questi aspetti).

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

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

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

### **1.7. Il turismo invisibile. Ripartire dall'industria turistica**

Un tempo l'industria manifatturiera era tutto ciò che è stato ricordato in questo capitolo di scenario: il suo funzionamento favoriva la giusta mediazione tra interessi individuali e collettivi, poneva al centro il territorio assicurando crescita economica e benessere diffuso tra i cittadini, valorizzava le competenze distintive, il “saper fare” degli imprenditori e dei lavoratori.

Il manifatturiero creava valore condiviso, il successo delle imprese era funzionale a quello del territorio. E viceversa.

Questo era il “non più”. Credo che nel “non ancora” il manifatturiero dovrà avere nuovamente un ruolo centrale, tuttavia, le basi per ritrovare un equilibrio in movimento e sulle quali costruire per riprendere a creare valore condiviso sono ancora di difficile individuazione o, nella migliore delle ipotesi, estremamente fragili.

Nel “non più”, visibile a pochi e spesso trascurata dalle politiche per lo sviluppo territoriale, c'era un'altra industria fortemente radicata sul territorio, fatta di competenze distintive e capace di creare valore condiviso, l'industria turistica.

Come il manifatturiero il turismo in questi anni ha assistito ed è stato attraversato da profonde trasformazioni: la crescita di nuovi concorrenti globali, i cambiamenti radicali nella domanda dei consumatori, la rivoluzione connessa alla diffusione su larga scala di internet per quanto riguarda la promozione e l'interazione con il cliente, l'avvento dei voli low cost, Airbnb e la sharing economy, solo per citarne alcuni.

Dal “non più” – come verrà raccontato nelle pagine successive - il turismo è uscito meglio rispetto al manifatturiero, ma non senza ammaccature. Ammaccature che, più che dal contesto globale, sono state arrecate dall'assenza di politiche e attenzioni al settore. Difficile, per esempio, colpevolizzare la globalizzazione o l'ascesa della Cina per i crolli nei siti archeologici o per il degrado che interessa altre aree turistiche.

Ammaccature spesso causate anche da un’assenza di visione, da un’incapacità di vedere nell’industria turistica un volano per lo sviluppo dell’intero territorio. Più correttamente, un’industria turistica visibile e riconosciuta a parole, invisibile e assente nelle azioni concrete volte al suo sostegno e sviluppo. Come sempre, quando si generalizza, non mancano le eccezioni, territori e amministratori che più di altri hanno saputo valorizzare l’industria turistica attraverso scelte premiate dai risultati.

Nonostante tutto, a differenza del manifatturiero, il turismo in questi anni non ha smarrito il senso, ha mantenuto il contatto con il territorio – e non potrebbe essere altrimenti – possiede ancora le competenze distintive. L’industria turistica conserva ancora le fondamenta intatte (o quasi), ha tutte le carte in regola per creare valore condiviso, per affrontare il “non ancora”. Carte che dovranno essere giocate diversamente perché sono mutate le regole del gioco, è cambiato il valore attribuito a ciascuna di essa. L’equilibrio dinamico dovrà essere ricercato seguendo percorsi differenti rispetto a quanto fatto sino ad ora.

Nei prossimi capitoli, attraverso il racconto dei numeri, l’obiettivo quello di far uscire dall’invisibilità l’industria turistica. Ne racconteremo le potenzialità, la seguiremo negli anni del “non più”, cercheremo di tracciare il profilo del “non ancora”. Una narrazione che si focalizzerà sulle città, perché ognuna presenta storie e competenze distintive differenti, peculiarità individuali non rintracciabili in un racconto collettivo.

Come ricordato in premessa, a ciascun capitolo è associata una città invisibile di Calvino. Può sembrare una forzatura accostare uno studio basato sui numeri del turismo al racconto fantastico-allegorico delle “*città invisibili*”. Probabilmente lo è, tuttavia studiare le competenze distintive dell’industria turistica significa guardare all’essenza delle città, perché è solo a partire dalla qualità della vita dei cittadini e del sistema relazionale che l’industria turistica può avere un futuro.

## 2. Turismo competenza distintiva

### MORIANA

*“Guadato il fiume, valicato il passo, l'uomo si trova di fronte tutt'a un tratto la città di Moriana, con le porte d'alabastro trasparenti alla luce del sole, le colonne di corallo che sostengono i frontoni incrostati di serpentina, le ville tutte di vetro come acquari dove nuotano le ombre delle danzatrici dalle squame argentate sotto i lampadari a forma di medusa.*

*Se non è al suo primo viaggio l'uomo sa già che le città come questa hanno un rovescio: basta percorrere un semicerchio e si avrà in vista la faccia nascosta di Moriana, una distesa di lamiera arrugginita, tela di sacco, assi irte di chiodi, tubi neri di fuliggine, mucchi di barattoli, muri ciechi con scritte stinte, telai di sedie spagliate, corde buone solo per impiccarsi a un trave marcio.*

*Da una parte all'altra la città sembra continui in prospettiva moltiplicando il suo repertorio d'immagini: invece non ha spessore, consiste solo in un dritto e in un rovescio, come un foglio di carta, con una figura di qua e una di là, che non possono staccarsi né guardarsi.”*

*Tratto da: “Le Città Invisibili” di Italo Calvino*

### 2.1. Mondo che cresce e turismo.

Nel corso del 2016 gli arrivi internazionali a livello mondiale hanno superato il miliardo e 235 milioni, facendo registrare un incremento prossimo al 4 per cento rispetto al 2015. Come sottolinea l'UNWTO, l'agenzia delle Nazioni Unite che si occupa di turismo, è il settimo anno consecutivo che si registra una crescita consistente, dinamica che non si verificava dagli anni sessanta. Rispetto al 2008, anno di inizio della crisi economica, il numero di turisti è aumentato di circa 300 milioni e, se allarghiamo il campo di osservazione all'anno 2000, gli arrivi dei turisti internazionali sono pressoché raddoppiati.

I dati relativi alla prima metà del 2017 confermano e consolidano la crescita turistica, nei primi quattro mesi dell'anno gli arrivi internazionali sono aumentati del 6 per cento, un trend previsto in ulteriore rafforzamento nei mesi estivi, in particolare per quanto riguarda il mercato europeo.

La stessa dinamica ha riguardato la spesa turistica internazionale, in continua crescita rispetto al passato. Secondo i dati del World Travel & Tourism Council (WTTC) nel 2016 la spesa turistica internazionale ha superato i mille miliardi e trecento milioni di dollari; nel 2010 si attestava attorno ai mille miliardi di dollari.

Nel raccontare gli anni della crisi – in Italia, così come in altre economie europee - si è sempre posto l'accento sul ruolo delle esportazioni quale antidoto alla flessione della domanda interna. Il turismo internazionale a livello mondiale incide ormai per oltre il 6 per cento del valore complessivo delle esportazioni di beni e servizi e ne costituisce una delle componenti maggiormente dinamiche, con tassi di crescita superiori a quelli del commercio all'estero di beni. Se per molte aziende e territori la capacità di stare sui mercati esteri ha rappresentato la risposta più efficace alla crisi, per altre imprese e sistemi territoriali la capacità di attrarre turisti ha consentito di contrastare la recessione economica e di rilanciare una nuova fase di sviluppo e benessere diffuso.

Sono sufficienti questi pochi numeri e considerazioni per fotografare un settore dinamico che ha continuato a creare ricchezza anche nella fase di rallentamento economico e, aspetto ancora più rilevante, è previsto in forte espansione anche per i prossimi anni: nel 2030 gli arrivi turistici internazionali raggiungeranno 1,8 miliardi, vale a dire che ogni giorno 5 milioni di persone si sposteranno da un Paese a un altro.

#### Turismo internazionale. Arrivi 2015 e variazione 2010-2015

	Turisti 2015	Variazione 2010-2015	Quota di mercato
<b>Mondo</b>	<b>1.186.211</b>	<b>24,8%</b>	
Francia	84.452	8,8%	7,1%
Stati Uniti	75.022	25,0%	6,3%
Spagna	68.215	29,5%	5,8%
Cina	56.886	2,2%	4,8%
<b>ITALIA</b>	<b>50.732</b>	<b>16,3%</b>	4,3%
Turchia	39.478	25,9%	3,3%
Germania	34.972	30,1%	2,9%
Regno Unito	34.436	21,7%	2,9%
Messico	32.093	37,8%	2,7%
Russia	31.346	54,7%	2,6%

Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati WTTTC

#### Turismo internazionale. Spesa turistica 2015 e variazione 2010-2015

	Spesa turist. 2015	Variazione 2010-2015	Quota di mercato
<b>Mondo</b>	<b>1.262.379</b>	<b>27,4%</b>	
Stati Uniti	204.523	49,3%	16,2%
Cina	114.109	149,1%	9,0%
Spagna	56.526	3,4%	4,5%
Francia	45.920	-2,3%	3,6%
Regno Unito	45.464	38,2%	3,6%
Tailandia	44.553	121,6%	3,5%
<b>ITALIA</b>	<b>39.449</b>	<b>1,7%</b>	3,1%
Hong Kong	38.376	72,9%	3,0%
Germania	36.867	6,3%	2,9%
Macao	31.303	41,3%	2,5%

Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati WTTTC

Appare evidente come il turismo possa offrire grandi opportunità di crescita a quei Paesi capaci di intercettare i flussi internazionali, opportunità che l'Italia sembra riuscire a cogliere solo parzialmente. Ad inizio secolo eravamo il quarto mercato turistico mondiale per numero di visitatori internazionali, preceduti da Stati Uniti, Francia e Spagna, oggi siamo il quinto superati dalla Cina. Nel 2015 il numero di turisti giunti in Italia dall'estero ha superato quota 50 milioni, quasi 18 milioni in meno rispetto alla Spagna e 34 milioni in meno rispetto alla Francia.

C'è un altro dato che segnala la minor dinamica del turismo nel nostro Paese: nel 2000 il 5,8 per cento della spesa turistica mondiale straniera veniva effettuata in Italia, oggi la nostra quota di mercato si ferma al 3,1 per cento. Una contrazione che, da un lato, trova giustificazione nella globalizzazione e nell'affacciarsi sul mercato di nuovi competitor, dall'altro, probabilmente, è determinata da un'offerta turistica che risulta essere meno attrattiva rispetto al passato.

Siamo forti, potremmo fare meglio, sembra questo il responso dei primi dati analizzati. Un risultato che merita di essere approfondito attraverso il racconto di altri numeri.

## 2.2. Il confronto internazionale. L'indice di competitività del turismo

Ogni anno il World Economic Forum redige una classifica sulla competitività del turismo. Lo studio, che prende in considerazione 136 Paesi, ha come obiettivo la misurazione dei fattori e delle politiche che rendono il territorio attrattivo per viaggi e turismo.

Indice competitività turistica 2017	
Spagna	5,43
Francia	5,32
Germania	5,28
Giappone	5,26
Regno Unito	5,2
Stati Uniti	5,12
Australia	5,1
ITALIA	4,99
Canada	4,97
Svizzera	4,94

Il rapporto WEF diffuso nel 2017 colloca ai primi posti Spagna, Francia e Germania, l'Italia occupa l'ottavo posto. Quattro anni prima il nostro Paese si posizionava ventiseiesimo, dunque un apprezzabile recupero della competitività turistica italiana.

Il rapporto classifica gli indici in quindici categorie, prendendo in considerazione sia indicatori che misurano il contesto competitivo complessivo – dalla sicurezza alla valutazione di investimenti e politiche favorevoli allo sviluppo di attività economiche – sia numeri espressione delle potenzialità turistiche e dei risultati raggiunti.

Indice di competitività turistica. Posizionamento dell'Italia, Francia e Spagna per le principali voci

	ITALIA	FRANCIA	SPAGNA
Competitività industria turistica	8	2	1
Ambiente favorevole per il business	121	46	75
Sicurezza	70	67	17
Salute	30	14	24
Capitale umano	67	28	34
Grado di innovazione/ICT	37	20	29
Politiche governative per il turismo	75	27	5
Apertura internazionale	29	19	43
Competitività di prezzo	124	118	98
Sostenibilità ambientale	37	17	31
Infrastrutture aeroportuali	23	13	9
Infrastrutture portuali e stradali	22	7	15
Infrastrutture turistiche	11	17	2
Risorse naturali	12	13	9
Risorse culturali e viaggi d'affari	5	3	2

Fonte: elab. Centro studi Unioncamere Emilia-Rom. su dati World Economic Forum, anno 2017

Il contesto economico colloca l'Italia nella seconda metà della graduatoria, un ritardo dovuto principalmente a un ambiente non favorevole per lo sviluppo degli affari. Più precisamente l'Italia occupa le ultime posizioni per quanto riguarda la tassazione, l'efficienza del sistema giudiziario, le regole concernenti l'attrazione degli investimenti, i ritardi nel rendere disponibili i permessi per costruire. Con riferimento agli indici che misurano la qualità delle risorse umane l'Italia si piazza 67esima, denunciando un ritardo relativamente al sistema educativo e, soprattutto, alla formazione del personale. L'Italia risulta anche agli ultimi posti per produttività e per la facilità di assumere e di licenziare (in questo caso non è detto che occupare le ultime posizioni sia una nota di demerito).

Aspetti per i quali l'Italia è tra i primi 15 Paesi al mondo	Aspetti per i quali l'Italia è tra gli ultimi 15 Paesi al mondo
Prevenzione sanitaria	Efficienza del sistema legale e giudiziario
Acqua potabile	Tassazione sul lavoro
Diffusione cellulari	Tassazione sugli investimenti
Accordi internazionali	Prezzo carburante
Numero compagnie aeree	Facilità di assunzione e di licenziamento
Numero compagnie autonoleggio	Salari e produttività
Numero camere alberghi	
Domanda digitale di turismo naturale	
Numero siti naturali UNESCO	
Numero siti culturali UNESCO	
Incontri di assoc.internazionali	
Domanda digitale di turismo culturale	

Nella categoria delle politiche a favore del turismo la posizione dell'Italia è abbastanza deludente, 75esima, in peggioramento rispetto alla precedente edizione del rapporto WEF. Le note più dolenti per il nostro Paese vengono da una scarsa attenzione delle politiche pubbliche al turismo e dai costi troppo elevati -

soprattutto quelli del carburante. Da rilevare il 104esimo posto per quanto concerne l'efficacia delle attività di marketing per l'attrazione dei turisti, distanti anni luce dal 19esimo posto francese e dall'11esimo spagnolo.

Dati più positivi per quanto riguarda le infrastrutture turistiche e dei trasporti. L'Italia si posiziona nella top 20, collocazione mediana tra il 23esimo posto per le infrastrutture aeree, il 22esimo di quelle stradali e portuali, l'undicesimo di quelle turistiche (L'Italia era al terzo posto nella classifica 2015).

I numeri sulle risorse culturali e naturali piazzano l'Italia nella top ten della graduatoria, rendendo ancora più manifeste le grandi potenzialità che l'industria turistica potrebbe avere nel nostro Paese. Potenzialità non sufficientemente riconosciute e valorizzate, sicuramente non adeguatamente supportate come dimostrano i tanti indici negativi contenuti nel rapporto del World Economic Forum. Tuttavia, tra i quasi 100 indici esaminati dal WEF, non vanno dimenticati quelli dove l'Italia si colloca nelle prime posizioni: prevenzione sanitaria, accesso all'acqua potabile, copertura della telefonia mobile, accordi commerciali con altri Paesi, presenza delle compagnie aeree e di noleggio auto, numero siti naturali e culturali patrimonio Unesco, domanda digitale di turismo naturale e culturale.

Ci si può spingere oltre nelle riflessioni. Affinché il patrimonio artistico e culturale sia fonte di ricchezza per un Paese è necessario che attorno a esso si inneschi un processo di valorizzazione economica, che si costruisca una filiera trasversale comprendente attività differenti capace di creare occupazione, nuove opportunità imprenditoriali specialmente per i giovani, in grado di contribuire a un percorso di sviluppo sostenibile.

Se così non fosse, disporre di un patrimonio artistico e culturale risulterebbe più un centro di costo (...sempre che si investa per la tutela del patrimonio) che un centro di profitto. In questo senso, quanto avvenuto nel nostro Paese negli ultimi anni non sembra indurre all'ottimismo.

### 2.3. Il confronto internazionale. La competitività del marchio Paese.



Il World Economic Forum colloca l'Italia tra gli ultimi Paesi al mondo per capacità di attrarre turisti attraverso azioni di marketing. È un dato che merita un ulteriore approfondimento. È giunto alla nona edizione il Country Brand Index, indicatore elaborato dall'agenzia di marketing internazionale FutureBrand che prende in esame i brand di 118 paesi nel mondo e ne analizza la percezione rispetto a una serie di variabili, dalla qualità della vita,

all'ambiente, del quadro economico e culturale al turismo. L'indicatore è realizzato attraverso 3.600 interviste condotte su opinion leader di 18 paesi.

Nella graduatoria stilata a fine 2015, ultima disponibile, l'Italia occupa la 18esima posizione, tre posti in meno rispetto alla classifica del 2013, otto in meno rispetto alla classifica 2011. Al primo posto il Giappone, seguito da Svizzera e Germania.

Complessivamente il posizionamento dell'Italia in termini di immagine e reputazione non è disprezzabile. Tuttavia, se si scompone l'indice globale nelle singole voci costituenti, accanto ai tradizionali punti di forza (competenze distintive) del nostro Paese emergono gravi criticità.

#### *Country Brand Index. Posizionamento dell'Italia per le principali voci*

LEADER	NELLA MEDIA	IN RITARDO
Turismo	Bellezze naturali	Legalità
Cultura e monumenti	Spiagge	Attenzione all'ambiente
Storia	Offerta struttura ricettiva	Sicurezza
Arte e cultura	Autenticità	Opportunità di lavoro
Cibo/Enogastronomia	Paese dove piacerebbe vivere	Clima favorevole investimenti
Attrazioni	Qualità della vita	
Shopping	Libertà espressione	
Vita notturna	Tolleranza	

*Fonte: FutureBrand, Country Brand Index 2014-15*

Gli opinion leader intervistati collocano l'Italia al vertice della classifica per quanto riguarda il patrimonio artistico-culturale e per il turismo. La reputazione italiana scende e non di poco se la valutazione riguarda altri aspetti, da quelli legati al livello di civismo a quelli connessi alla qualità del sistema economico e sociale: trentanovesimi per opportunità di lavoro, trentottesimi per la voce "clima favorevole agli investimenti", trentacinquesima per attenzione all'ambiente. Per tutti gli aspetti che concernono il sistema di valori, la qualità della vita e l'attrattività economica l'Italia non rientra tra i 15 Paesi più virtuosi, spesso nemmeno tra i primi 30.

Ciò che emerge con forza da questo studio è che l'immagine e la reputazione dell'Italia tiene solamente grazie al suo patrimonio culturale-artistico e al turismo. Nonostante tutto siamo la prima destinazione dove si vorrebbe andare in vacanza, non solo per le bellezze storiche e naturali ma anche per la qualità enogastronomica (primi) e del made in Italy: siamo il terzo Paese dove si vorrebbe andare per fare shopping (preceduti da Stati Uniti e Francia). L'Italia è fonte di attrazione anche per quanto riguarda la vita notturna – ottava, anche se Francia (terza) e Spagna (sesta) sono davanti a noi – e per le spiagge, dodicesimi nel mondo ma secondi in Europa, preceduti solo dalla Grecia.

COUNTRY REP TRACK. TOP 20					
rank	Paese	Indice	rank	Paese	Indice
1	Canada	82,8	11	Austria	76,8
2	Svizzera	82,8	12	Giappone	76,5
3	Svezia	82,5	13	Spagna	74,6
4	Australia	81,6	14	Italia	73,8
5	Nuova Zelanda	81,1	15	Belgio	73,7
6	Norvegia	81,1	16	Germania	72,4
7	Finlandia	80,3	17	Portogallo	71,8
8	Danimarca	79,8	18	Regno Unito	71,5
9	Paesi Bassi	78,5	19	Francia	71
10	Irlanda	77,4	20	Singapore	70,1

Fonte: Reputation Institute, Country Rep Track 2016

Uno studio analogo a quello realizzato da FutureBrand è elaborato da Reputation Institute attraverso 28mila interviste a consumatori appartenenti ai Paesi G8 ai quali vengono richieste valutazioni relativamente a 50 Paesi.

La graduatoria, relativa al 2016 e diffusa nel 2017, per quanto riguarda le posizioni di vertice sostanzialmente conferma quelle di FutureBrand, in testa Svezia, Canada e Svizzera, Paesi che FutureBrand collocava tra i primi 5. L'Italia si colloca al quattordicesimo posto, in discesa rispetto al dodicesimo del 2013. Ancora una volta la percezione dei consumatori premia l'Italia per il patrimonio artistico-culturale, per lo stile di vita, per l'accoglienza dei suoi abitanti e per la qualità delle produzioni (riconoscibilità dei marchi aziendali). A penalizzare il nostro Paese sono gli aspetti che rendono difficile svolgere un'attività economica, dal clima istituzionale alla scarsa efficacia delle politiche economiche e sociali compreso l'inefficiente uso delle risorse pubbliche, dalla formazione al basso livello tecnologico.

Godere di una buona reputazione, essere credibili e attrattivi nella percezione dei consumatori rappresenta – oggi ancor più che in passato – una leva competitiva fondamentale, l'immagine influisce sulla capacità di attrarre turisti, investimenti e talenti dall'estero, nonché sulla capacità di stringere accordi commerciali ed esportare beni e servizi.

*Posizionamento dell'Italia per le principali voci reputazionali.*

LEADER	IN RITARDO
Bellezza del Paese	Clima favorevole agli affari
Piacevolezza del Paese	Qualità clima istituzionale
Stile di vita	Politiche economiche e sociali
Accoglienza	Partecipazione internazionale
Riconoscibilità dei marchi	Sicurezza
Cultura	Uso efficiente delle risorse pubbliche
	Alta qualità di prodotti e servizi
	Tecnologia
	Formazione e affidabilità della forza lavoro
	Valori educativi

Fonte: Reputation Institute, Country Rep Track 2016

Il Reputation Institute ha tentato anche di misurare il legame tra reputazione turistica e risultati economici, mettendo in luce una forte correlazione tra la percezione (reputazione) che si ha di un Paese e l'intenzione di visitarlo, così come vi è correlazione tra l'intenzione di visitarlo e le entrate effettive del turismo.

La presenza di una forte correlazione significa che a un basso posizionamento nell'indice di reputazione corrisponde un indice di competitività deludente, viceversa a un marchio Paese riconosciuto si associano risultati economici positivi.

Tuttavia, vi sono alcuni Paesi che mostrano uno scostamento significativo tra percezione dei consumatori e dati reali, nello specifico Israele e alcune nazioni asiatiche (Cina, Emirati Arabi, Taiwan, Corea del Sud, Thailandia) presentano un posizionamento nell'indice di competitività migliore rispetto a quello reputazionale.

A determinare lo scostamento possono essere aspetti specifici di quei Paesi percepiti negativamente dai consumatori, in alcuni casi la reputazione potrebbe migliorare attraverso strategie di comunicazione mirate.

La situazione opposta vede un posizionamento positivo nell'indice di reputazione turistica, negativo in quello di competitività. Solo tre Paesi rientrano in questa casistica: Portogallo, Spagna e Italia. Godere di buona reputazione ed essere scarsamente competitivi si presta a differenti chiavi di lettura: innanzitutto l'occasione mancata, cioè non riuscire a trarre vantaggio – come avviene negli altri Paesi – del traino del marchio Paese. Italia Spagna e Portogallo godono (ancora) di un'immagine positiva all'estero grazie al turismo e al proprio patrimonio artistico-culturale, aspetti che non riescono a fungere da volano per l'intera economia.

La scarsa correlazione tra marchio Paese e risultati economici pone per l'Italia un altro interrogativo: per quanto tempo una nazione con risultati sociali ed economici deludenti e che gode di scarsa credibilità come sistema Paese riuscirà a essere ancora una meta desiderabile nell'immaginario del turismo straniero? In altre parole, quanto la poca competitività potrà penalizzare la reputazione e, conseguentemente, il turismo?

Differenza tra la percezione interna (espressa dai consumatori di quel Paese) e quella esterna (espressa dagli stranieri)	
Russia	40,8
Stati Uniti	23,4
Turchia	18,8
Perù	17,3
Colombia	12,4
Marocco	11,5
Messico	9,5
Cile	9,2
Regno Unito	8,1
Germania	8,1
Argentina	7,4
Canada	5,0
Portogallo	4,3
Francia	2,6
Giappone	0,8
Spagna	-6,7
Italia	-10,2
Sud Africa	-11,8
Brasile	-12,0

C'è un terzo aspetto che pare importante sottolineare. Nella quasi totalità dei Paesi la percezione interna, cioè quella espressa dai residenti, è più elevata rispetto a quella esterna manifestata dai consumatori stranieri. Tra i Paesi europei solo due presentano una situazione opposta, Spagna e, soprattutto, Italia. Significa che italiani e spagnoli hanno una percezione del proprio Paese peggiore rispetto a quella che si registra all'estero.

Certo che se siamo noi italiani i primi a essere scettici e a non credere nel marchio Italia e alle sue potenzialità, diventa poi difficile convincere gli altri.

Sono tanti gli spunti di riflessione offerti dalle ricerche sulla reputazione e sul marchio Paese. Nelle considerazioni finali gli estensori del rapporto FutureBrand affermano: *“I cambiamenti globali non sono solo il risultato*

della reputazione economica o della potenza politica delle nazioni, ma anche della percezione dei consumatori. A partire dalle politiche progressiste che promuovono un senso di apertura e libertà, un Paese ben sintonizzato sui desideri e bisogni dei suoi cittadini non può che vedere prosperare l'immagine del proprio brand. Come le attività del settore privato, un Paese che sappia gestire in modo efficace il proprio brand può creare una connessione emotiva potente, capace di spingere i consumatori e le organizzazioni a investire nel suo futuro”.

Un'affermazione condivisibile, supportata dai numeri, che sembra non trovare corrispondenza nel nostro Paese. Abbiamo un capitale distintivo – composto da turismo, cultura, arte, bellezza, accoglienza, enogastronomia – universalmente riconosciuto come unico, un patrimonio sul quale facciamo poco o nulla per valorizzarlo adeguatamente. La quasi totale assenza di strategie e politiche specifiche, come evidenziato dal World Economic Forum, segnala come ancora sfugga il forte legame tra la valorizzazione di questo capitale distintivo e il resto dell'economia, si ignora l'effetto leva che l'industria turistica e culturale è in grado di generare sugli altri comparti, da quelli manifatturieri a quelli del terziario.

#### 2.4. Il confronto internazionale. Il contributo dell'industria turistica alla formazione del PIL

Secondo i dati del World Travel & Tourism Council il contributo diretto<sup>1</sup> all'economia globale del comparto “viaggi e turismo” nel 2016 è stato di oltre 2.306 miliardi di dollari, pari al 3,1 per cento sul totale del PIL mondiale. Gli occupati sono 109 milioni, il 3,6 del totale.

*PIL turismo totale (diretto e indiretto) . Primi 10 Paesi per valore del PIL turistico nel 2016 e previsioni 2027.*

	PIL Turismo (mld. \$)	Quota 2016	Quota 2027	Variazione 2016-2027
MONDO	7.613	100%	100%	51,2%
Stati Uniti	1.509	19,8%	18,2%	39,2%
Cina	1001	13,1%	18,7%	114,8%
Germania	377	5,0%	4,2%	27,1%
Giappone	343	4,5%	3,5%	17,5%
Regno Unito	283	3,7%	3,2%	28,6%
Francia	221	2,9%	2,3%	21,3%
India	209	2,7%	3,7%	102,9%
Italia	208	2,7%	2,1%	17,8%
Spagna	177	2,3%	1,9%	23,7%
Messico	166	2,2%	2,0%	39,8%

*Fonte: elab. Centro studi Unioncamere Emilia-Rom. su dati WTTC (World Travel & Tourism Council), anno 2017*

Se al contributo diretto aggiungiamo le attività indirette<sup>2</sup> otteniamo il contributo totale del settore “viaggi e turismo” all'economia mondiale. La ricchezza creata complessivamente nel 2016 è stata di 7.613 miliardi di dollari, il 10,2 per cento del totale, gli occupati 292 milioni, equivalente a quasi un addetto nel settore turismo ogni 10 lavoratori.

<sup>1</sup> Il contributo diretto generato dall'industria turistica comprende alberghi, agenzie di viaggi, compagnie aeree, altri servizi di trasporto passeggeri (esclusi i servizi strettamente legati ai pendolari), altre strutture come ristoranti e affini e strutture di svago toccate direttamente dal turismo, spesa pubblica rivolta direttamente ai turisti (per musei, per parchi naturali, ...)

<sup>2</sup> Il contributo indiretto è composto dagli investimenti (come la costruzione di un nuovo hotel), la spesa pubblica rivolta alla collettività (marketing territoriale, servizi di sicurezza o sanitarie nelle aree turistiche, ...), gli acquisti del settore di beni e servizi rivolti al turista (alimenti e servizi pulizia in albergo, carburante per gli aerei, ...)

Nel corso del 2016 il settore “viaggi e turismo” è cresciuto in misura superiore al resto dell’economia, sia per quanto riguarda l’occupazione che il contributo alla formazione del PIL.

Quasi un quinto del Prodotto interno lordo turistico è ascrivibile agli Stati Uniti, al secondo posto la Cina con una quota dell’13 per cento. Seguono, con un’incidenza superiore al 3 per cento Germania, Giappone e Regno Unito. L’Italia è all’ottavo posto, preceduta da Francia e India, con un peso sul PIL turistico mondiale del 2,7 per cento, non lontano dal 3,1 per cento che rappresenta la quota Italia sulla spesa turistica internazionale globale.

Le previsioni del WTTC stimano che nel prossimo decennio il PIL mondiale del settore viaggi e turismo, diretto e indiretto, crescerà di oltre il 50 per cento, nel 2027 gli occupati del comparto saranno 382 milioni, vale a dire l’11 per cento dell’occupazione totale.

Tra le principali economie quelle che cresceranno di più nel comparto “turismo e viaggi” saranno la Cina – che supererà gli Stati Uniti in termini di contributo al PIL – l’India, l’Indonesia, il Messico e il Sud Africa.

Nel 2016 il PIL turistico italiano è stato pari a 186 miliardi di euro (208 miliardi di dollari), corrispondente all’11,1 per cento del PIL complessivo, valori che collocano il nostro Paese all’ottavo posto per contributo al PIL turistico mondiale misurato in valori assoluti, al 73esimo considerando l’incidenza sul valore aggiunto totale del Paese (ai primi posti le Isole Vergini britanniche, Aruba e le Maldive che devono al turismo oltre l’80 per cento della loro ricchezza annuale prodotta). Tra dieci anni l’incidenza del turismo sul PIL totale in Italia raggiungerà l’11,9 per cento, una crescita però modesta rispetto a quella degli altri Paesi, la graduatoria ci colloca al 182esimo posto per variazione nel lungo termine (su 185 Paesi). Va anche detto che Francia e Spagna, nazioni con i quali abitualmente ci confrontiamo per le dinamiche turistiche registreranno tassi di crescita nel lungo periodo solo di poco superiori a quelli italiani.

Il numero degli occupati nell’industria turistica italiana nel suo complesso sfiora i 2,9 milioni, pari al 12,6 per cento dell’occupazione complessiva, quota destinata a crescere nei prossimi anni, fino a superare il 14 per cento nel 2027.

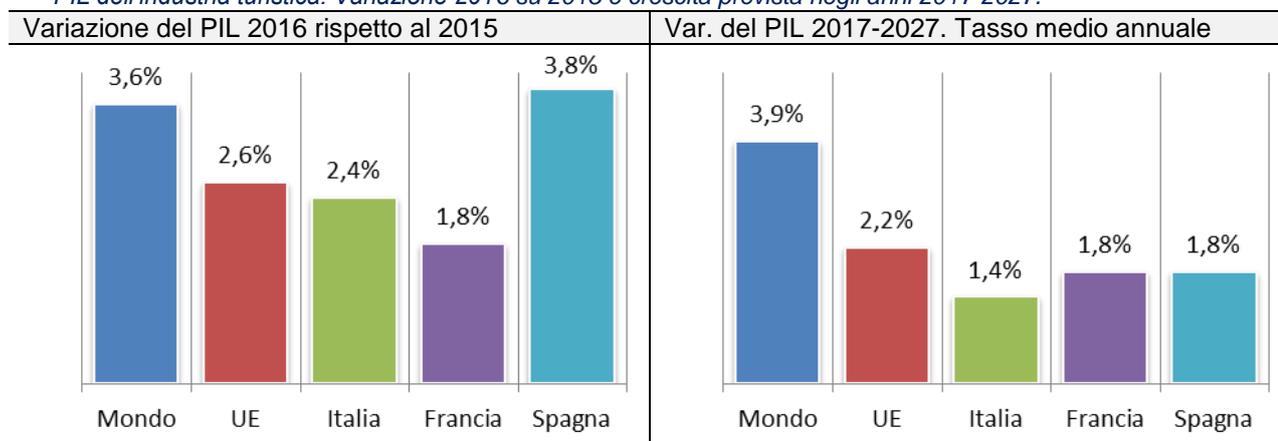
*Incidenza dell’industria turistica sul totale economia in termini di PIL, occupazione, export e investimenti.*

ANNO		Mondo 	UE 	Italia 	Francia 	Spagna 
2016	PIL - contributo diretto	3,1%	3,7%	<b>4,6%</b>	3,6%	5,1 %
2027	PIL - contributo diretto.	3,5%	4,1%	<b>5,1%</b>	3,9%	5,5%
2016	PIL - contributo totale.	10,2%	10,2%	<b>11,1%</b>	8,9%	14,2%
2027	PIL - contributo totale	11,4%	11,2%	<b>11,9%</b>	9,4%	15,0%
2016	Occupazione - contributo diretto	3,6%	5,0%	<b>5,5%</b>	4,2%	4,7%
2027	Occupazione - contributo diretto	4,0%	5,8%	<b>6,7%</b>	4,9%	5,2%
2016	Occupazione - contributo totale	9,6%	11,6%	<b>12,6%</b>	9,9%	14,5%
2027	Occupazione - contributo totale	11,1%	13,1%	<b>14,5%</b>	11,0%	15,3%
2016	Export turistico. Incidenza su tot. export	6,6%	5,9%	<b>7,5%</b>	6,5%	16,1%
2027	Export turistico. Incidenza su tot. export	7,2%	6,6%	<b>7,7%</b>	7,1%	15,1%
2016	Investimenti turismo. Inc. su tot. Investimenti	4,4%	4,9%	<b>3,4%</b>	6,9%	6,9%
2027	Investimenti turismo. Inc. su tot. Investimenti	5,0%	5,4%	<b>3,5%</b>	7,9%	7,5%

*Fonte: elab. Centro studi Unioncamere Emilia-Rom. su dati WTTC (World Travel & Tourism Council), anno 2017*

In Italia il turismo rappresenta una voce importante nel portafoglio export, con un'incidenza del 7,5 per cento, superiore alla media dell'Unione europea di poco inferiore al 6 per cento.

*PIL dell'industria turistica. Variazione 2016 su 2015 e crescita prevista negli anni 2017-2027.*



Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati WTTC (World Travel & Tourism Council)

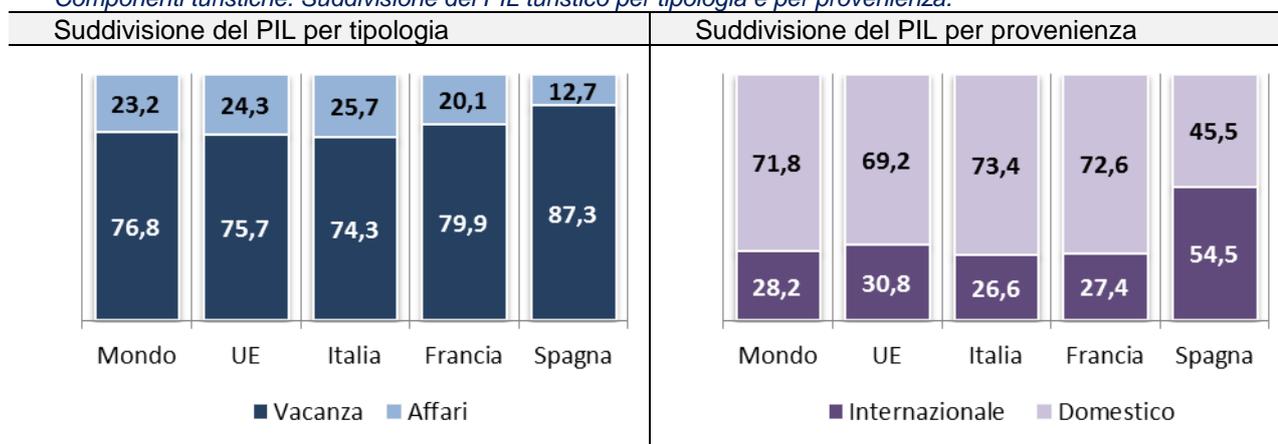
Un dato che merita attenzione è quello relativo agli investimenti. Mediamente, a livello mondiale, gli investimenti nel turismo costituiscono il 4,4 per cento di quelli complessivi, percentuale che sale al 4,9 per cento nell'Unione europea. Valori ancora più elevati nelle nazioni a forte vocazione turistica, in Francia e in Spagna toccano il 6,9 per cento.

In Italia la quota degli investimenti turistici sul totale investimenti si ferma al 3,4 per cento, 162esimi tra i 185 Paesi considerati in questa graduatoria.

Se si mette in relazione questo dato con quello della crescita turistica, sia in termini di PIL che nel numero dei viaggiatori, la conclusione è semplice da trarre: se si investe nel turismo meno della metà dei principali concorrenti diventa difficile poter conseguire risultati migliori o quanto meno in linea con gli altri. Anzi, i numeri raggiunti in questi anni vanno oltre a quanto era lecito attendersi.

Se queste sono le stime realizzate partendo dalla situazione attuale, viene da chiedersi quale potrebbe essere il ruolo del turismo e quali numeri si potrebbero raggiungere nei prossimi anni se fosse adeguatamente valorizzato.

*Componenti turistiche. Suddivisione del PIL turistico per tipologia e per provenienza.*



Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati WTTC (World Travel & Tourism Council)

## 2.5. I due volti dell'Italia

I tanti numeri incontrati in queste pagine sono l'esito di un unico racconto, quello che narra di un'Italia che potrebbe ma non fa. Come l'insegnante che illustrando la pagella ai genitori dell'alunno recita il "*sarebbe bravo se solo si applicasse*", i voti dell'Italia svelano un Paese con enormi potenzialità inespresse.

I dati internazionali confermano le grandi opportunità offerte dal turismo mondiale, un fenomeno in continua espansione che l'Italia fatica a intercettare, o, più correttamente, non coglie quanto potrebbe.

Prima al mondo nei desideri di viaggio dei turisti, in posizione molto più arretrata per competitività, un'industria turistica che potrebbe essere un formidabile volano per la crescita dell'intero Paese e invece non appare nella prima pagina dell'agenda delle priorità - e nemmeno in quelle successive. Il "*turismo invisibile*", appunto.

Come accade nella città invisibile di Moriana vi è un'Italia a due facce, la prima splendente che attrae l'immaginario del viaggiatore, la seconda buia e respingente, dove strategie e politiche si confondono con la fitta coltre di nebbia che l'avvolge.

Nella città di Moriana le contraddizioni sono così inconciliabili da poter essere considerate come delle immagini poste sulle facce opposte dello stesso foglio di carta che non possono né staccarsi né guardarsi ma costituire solo l'una il dritto e l'altra il rovescio.

Circoscrivendo le riflessioni al turismo, il racconto dei numeri svela che le città d'Italia non sono così distanti da Moriana. Alla parte resa splendente dal patrimonio artistico e paesaggistico si contrappone il lato oscuro, misurato attraverso le tante graduatorie che ne quantificano il ritardo competitivo.

A differenza della città di Moriana non è troppo tardi, avere due facce tra loro opposte e non comunicanti non è una condizione irreversibile, è ancora possibile accogliere residenti e turisti presentandosi con un unico volto sorridente.

Di certo serve un altro passo rispetto a quello seguito sino ad ora, un cambio di direzione e di ritmo. Prima ancora, serve una visione che indichi il senso. Spetta innanzitutto al governo centrale rimediare e colmare i tanti divari – politici, strategici, di marketing, reputazionali - che ci separano dal resto del mondo, attraverso la capacità di operare delle scelte e dare ad esse forma e sostanza.

Tuttavia, a mio parere, non ci può essere alcun cambiamento senza un forte impulso da parte delle città, dalla loro capacità di valorizzare gli elementi identitari e distintivi, di comunicarli con efficacia, di promuoverli a bene comune nazionale.

La storia degli ultimi anni insegna che le trasformazioni avvengono dal basso verso l'alto, attraverso processi condivisi e partecipati che nascono dai bisogni, prendono vita e si animano informalmente fino a diventare istanze collettive che chiedono di essere formalizzate a un livello più alto. È questo un passaggio fondamentale, che riguarda direttamente anche il turismo e che merita di essere approfondito.

Il Censis nel suo rapporto 2015 afferma che l'Italia è ferma, immersa in un letargo esistenziale collettivo, la politica tenta di trasmettere coinvolgimento e vitalità al corpo sociale, ma fatica nell'ottenere risultati. Eppure, gli italiani si muovono, non più come collettività, non

dentro un progetto generale di sviluppo che non esiste più da tempo, ma da singoli, all'interno di piccoli territori o di piccoli gruppi sociali.

L'analisi del Censis e quanto raccontato in queste pagine descrivono un sistema sociale ed economico che si sta muovendo seguendo modalità inedite che stanno trasformando alcune delle componenti fondamentali del nostro modello di sviluppo. Sono movimenti che spesso nascono da iniziative individuali, che a volte si compattano con modalità informali attorno ad un'idea condivisa, oppure prendono forza dalla visione di un'azienda di medie e grandi dimensioni con un forte legame con il territorio d'appartenenza.

Movimenti che il più delle volte non hanno origine dalla politica, non rispondono a un grande disegno generale di progetto di sviluppo, per usare le parole del Censis.

Non è la politica a dettare i tempi e la direzione dei cambiamenti, ma non per questo essa è meno importante e non significa nemmeno che debba delegare ad altri la costruzione della visione.

Nella politica – quantomeno è auspicabile sia effettivamente così – si sta diffondendo la consapevolezza che i movimenti in corso stanno ridisegnando il futuro se non il presente. Non mancano a livello locale le iniziative promosse dalle Istituzioni volte a intercettare questi movimenti per sostenerli nel loro percorso di crescita e, al tempo stesso, accompagnarli e integrarli all'interno di una visione condivisa.

Sono convinto che la vera sfida sia questa. Entro breve tempo tutti questi movimenti si tradurranno in profondi cambiamenti nell'economia e nella società – con modalità molto più pervasive rispetto a quanto avvenuto sino ad oggi - e questo indipendentemente dalla volontà politica. Al contrario, la direzione di questi cambiamenti e gli effetti che essi produrranno sulle comunità chiamano direttamente in causa la politica, saranno cioè che differenzierà una governance proattiva da una passiva, da chi ha avuto la capacità di accogliere i cambiamenti nella loro fase iniziale e indirizzarli nel percorso di crescita, da chi continua ostinatamente a guardarsi alle spalle tentando di ricostruire un mondo che non tornerà più.

È quello che accade nelle città più virtuose, in presenza di una governance locale attenta che sa intercettare questi percorsi partecipati e portare a fattore comune quanto c'è di utile.

Lo stesso meccanismo dal basso verso l'alto dovrebbe caratterizzare il rapporto tra città e Paese, altrimenti il rischio di assomigliare sempre più alla città di Moriana o, peggio ancora, di mostrare solamente il volto respingente diventerà sempre più concreto.

### 3. Turismo e territorio. Misurare l'industria turistica.

#### 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.*

*Tratto da: "Le Città Invisibili" di Italo Calvino*

#### 3.1. Misurare il turismo. Presenze e spesa turistica

Misurare il turismo non è operazione semplice, soprattutto quando si vogliono produrre statistiche a livello regionale o provinciale. Il primo passaggio per la ricostruzione della domanda turistica riguarda l'analisi delle presenze. Esistono varie fonti che indagano su questo aspetto.

La fonte di riferimento principale è l'Istat che produce stime sui flussi turistici domestici e internazionali tramite due principali indagini: "Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi" e "Viaggi e vacanze". La prima è una rilevazione censuaria sulle strutture ricettive registrate e rileva la consistenza numerica, la residenza e il numero di presenze negli alberghi e nelle altre strutture. La seconda, un'indagine campionaria realizzata trimestralmente su un campione di famiglie, rileva le caratteristiche dei viaggi sia in Italia sia all'estero degli italiani. Negli ultimi anni l'Istat ha avviato una terza rilevazione campionaria sull'attività alberghiera effettuata tre volte l'anno, in occasione dei tre periodi turistici di picco: Natale, Pasqua e Ferragosto.

I dati più recenti diffusi direttamente dall'Istat si riferiscono all'anno 2015, non sufficientemente aggiornati per analisi congiunturali sull'andamento turistico, sicuramente utili per alcune considerazioni di carattere strutturale.

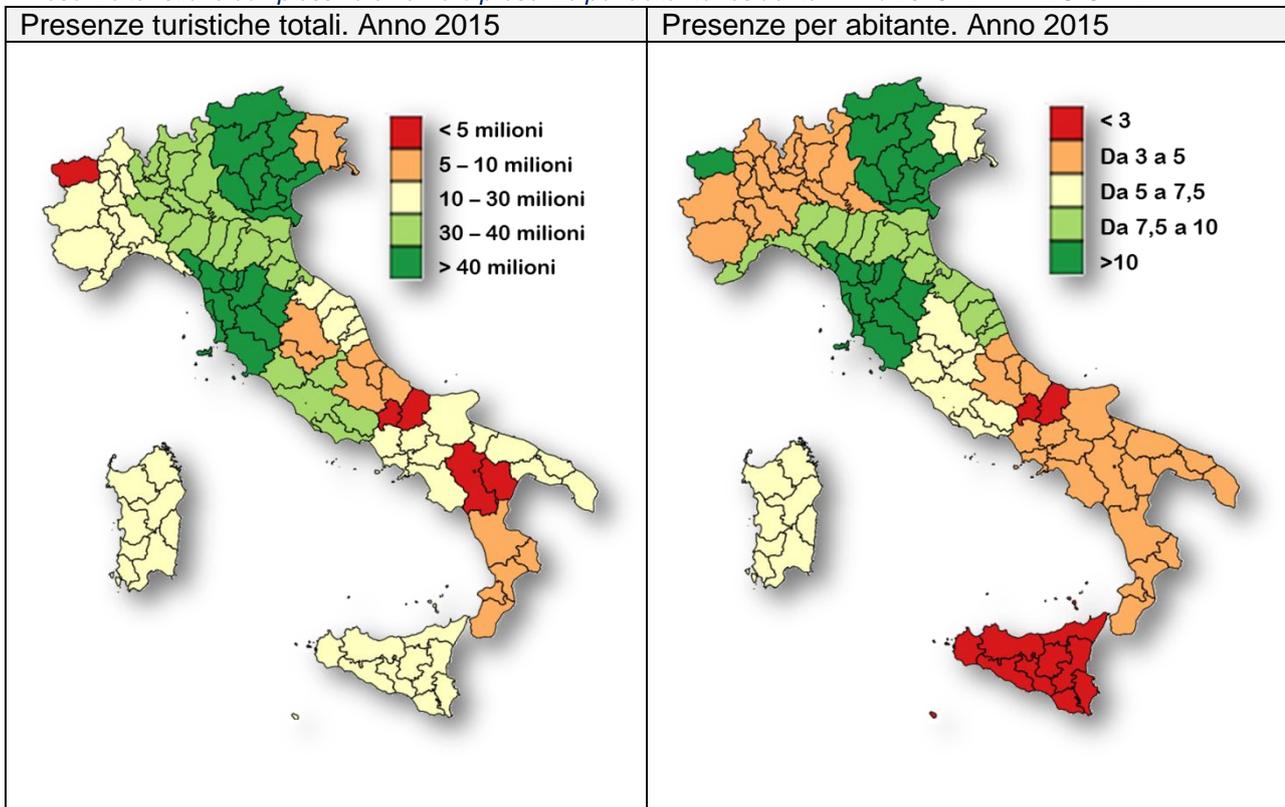
Nel 2015 le presenze turistiche hanno sfiorato i 400 milioni, il 16 per cento di queste in Veneto, prima regione italiana. Al secondo posto il Trentino Alto Adige, a seguire Toscana, Lombardia ed Emilia-Romagna. È evidente come il valore assoluto delle presenze turistiche sia fortemente condizionato dalla dimensione delle regioni. Per calcolare un primo indice in grado di approssimare la capacità dei territori di attrarre flussi turistici si può rapportare il numero delle presenze per gli abitanti di ciascuna regione.

*Presenze turistiche complessive e numero presenze per abitante residente. Anno 2015. DATI REGIONALI.*

REGIONE	Presenze (.000)	Presenze per abitante	REGIONE	Presenze (.000)	Presenze per abitante
Piemonte	13.681	3,1	Lazio	31.680	5,4
Valle d'Aosta	3.239	25,6	Abruzzo	6.077	4,6
Lombardia	37.857	3,8	Molise	492	1,6
Trentino A.A.	45.511	42,8	Campania	18.856	3,2
Veneto	63.257	12,9	Puglia	13.526	3,3
Friuli V.G.	7.916	6,5	Basilicata	2.303	4,0
Liguria	14.328	9,2	Calabria	8.151	4,2
Emilia Romagna	36.552	8,2	Sicilia	14.511	2,9
Toscana	44.380	11,9	Sardegna	12.393	7,5
Umbria	5.911	6,7			
Marche	12.145	7,9	ITALIA	392.764	6,5

*Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat*

*Presenze turistiche complessive e numero presenze per abitante residente. Anno 2015. DATI REGIONALI.*



*Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat*

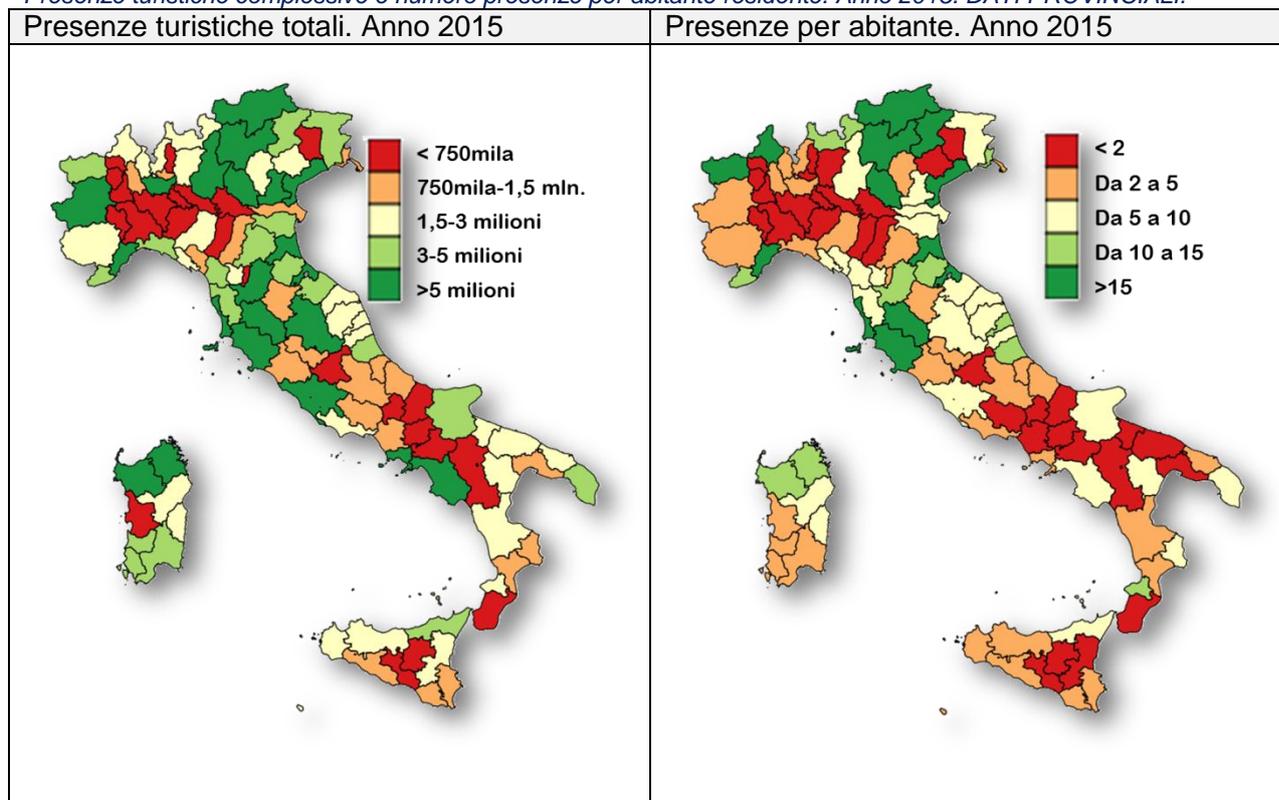
In questa graduatoria al primo posto si colloca il Trentino Alto-Adige, per ogni abitante ci sono quasi 43 presenze turistiche, al secondo posto la Valle d'Aosta che precede il Veneto, la Toscana e l'Emilia-Romagna (8,2 presenze ogni abitante). Con riferimento ai dati provinciali Venezia è la prima città italiana per numero di presenze in valore assoluto, Bolzano e Rimini guidano la classifica per grado di attrattività turistica.

*Presenze turistiche complessive e numero presenze per abitante residente. Anno 2015. DATI PROVINCIALI*

Prime 10 province per presenze			Prime 10 province per presenze per abitante		
Provincia	Presenze (.000)	Presenze per abitante	Provincia	Presenze (.000)	Presenze per abitante
Venezia	34.187	40,1	Bolzano	29.440	56,2
Bolzano	29.440	56,2	Rimini	15.323	45,6
Roma	27.428	6,3	Venezia	34.187	40,1
Trento	16.071	29,8	Trento	16.071	29,8
Milano	15.851	4,9	Grosseto	5.885	26,4
Rimini	15.323	45,6	Aosta	3.239	25,6
Verona	15.151	16,5	Livorno	8.217	24,4
Firenze	13.530	13,3	Savona	5.384	19,3
Napoli	12.125	3,9	Siena	5.142	19,2
Brescia	9.258	7,3	Belluno	3.856	18,7

*Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat*

*Presenze turistiche complessive e numero presenze per abitante residente. Anno 2015. DATI PROVINCIALI.*



*Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat*

C'è un dato che può sorprendere nell'analizzare le presenze turistiche per area geografica ed è lo scarso apporto delle regioni meridionali nella creazione dell'offerta turistica italiana. È un risultato che sembra non trovare corrispondenza nella realtà, da quanto ognuno di noi può

osservare viaggiando per il nostro Paese, un'incongruenza determinata dalla non completa copertura delle statistiche ISTAT del fenomeno turistico.

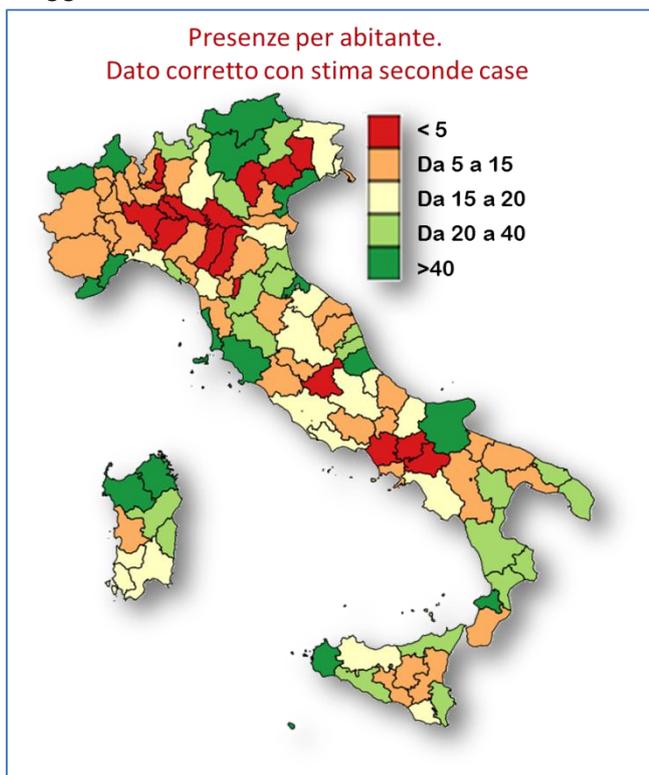
È noto che l'indagine Istat restituisce solamente una fotografia parziale degli arrivi e delle presenze turistiche. Una delle ragioni è, ovviamente, la non misurazione del sommerso, vale a dire di tutta quell'attività che gli operatori non dichiarano per ragioni fiscali o per altro motivo.

Tuttavia, la ragione principale della discrasia tra dati e realtà va ricercata nella difficoltà di rilevare il movimento dei turisti nelle abitazioni in proprietà o in affitto per vacanza, vale a dire le "seconde case".

Si tratta di un fenomeno rilevantissimo e in crescita, alcune ricerche e indagini campionarie hanno stimato che il numero delle presenze rilevato dall'Istat attraverso gli esercizi ricettivi vada più che raddoppiato per avere un ordine di grandezza del turismo nel nostro Paese. Il fenomeno diffuso in tutta l'Italia assume maggior importanza nel mezzogiorno, dove il dato del turismo stimato risulta essere di circa quattro volte superiore a quello rilevato.

Nel "rapporto sul turismo italiano 2016", curato da Turistica - New Mercury Tourism Consulting e dall'Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRISS) del CNR è calcolato un coefficiente per passare dalle presenze rilevate dall'Istat presso le strutture alle presenze stimate in Italia. Tale coefficiente è di 1,75 per il movimento degli stranieri, di 3,61 per quello dei residenti e di 2,69 per quello complessivo. In valori assoluti significa passare da un numero di presenze di poco inferiore ai 400 milioni a un valore attorno al miliardo.

Il coefficiente presenta valori molto differenti da regione a regione, il più basso riguarda il Trentino Alto-Adige con un valore complessivo, di 1,3, quello più alto va applicato al Molise, dove i flussi turistici rilevati andrebbero moltiplicati per 8. Per l'Emilia-Romagna il coefficiente è di poco inferiore a 2. Complessivamente sono le regioni del mezzogiorno ad avere quote maggiori di "turismo nascosto".



Se confrontiamo il dato rilevato dall'Istat con quello stimato per ciascuna regione il risultato offre due mappe completamente differenti. La prima mappa con le regioni del nord Italia a guidare la classifica delle aree maggiormente attrattive, la seconda con al vertice la Sicilia, seguita dalla Lombardia, dal Lazio e dalla Puglia. L'incidenza del Veneto scenderebbe dal 16 per cento a poco più del nove per cento, l'Emilia-Romagna si fermerebbe al 7,7 per cento, davanti alla Toscana.

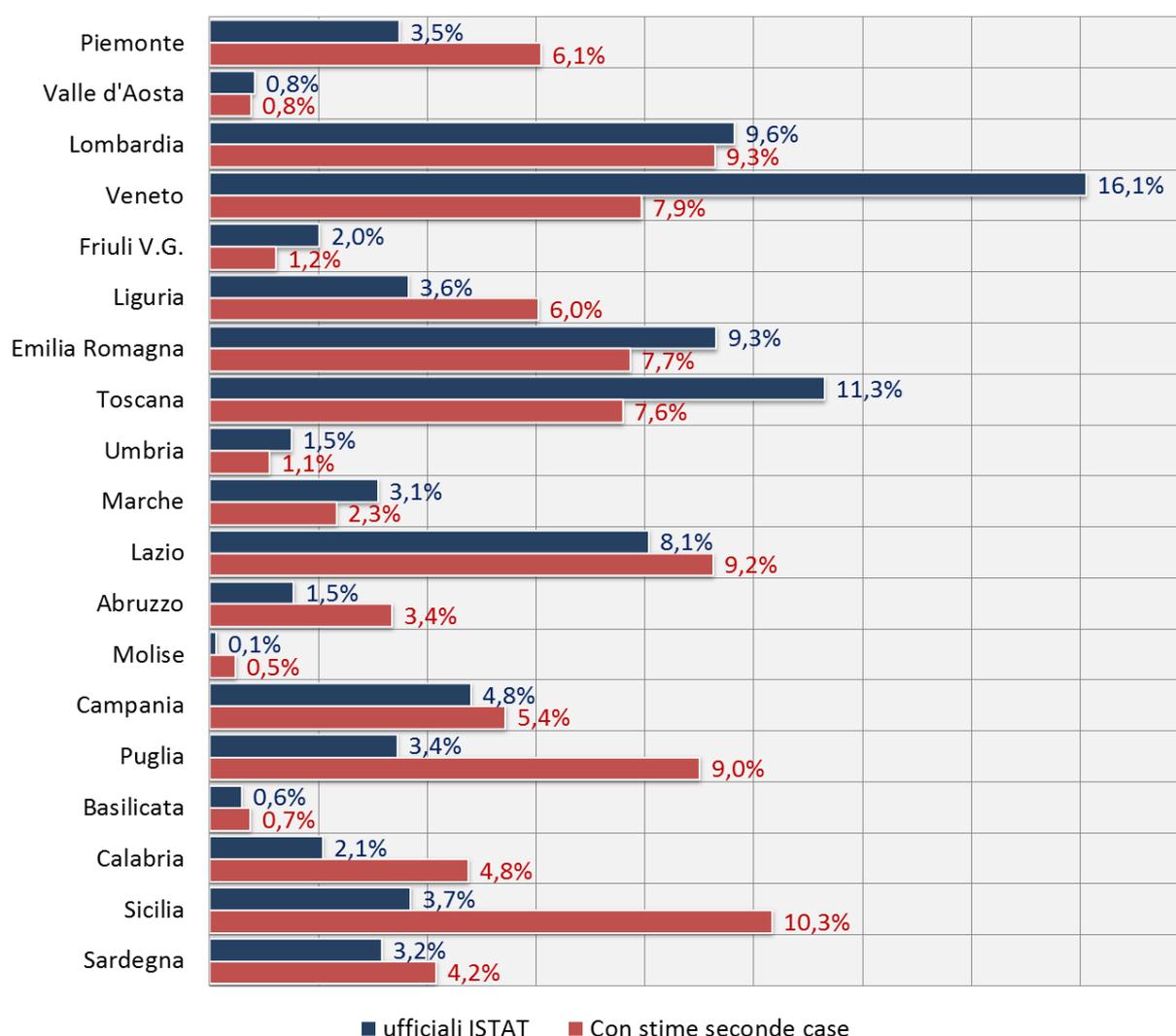
La stima dei movimenti turistici connessi alle seconde case è operazione complessa e fonte di discussione tra i ricercatori, il calcolo generalmente viene realizzato attraverso l'analisi di indicatori indiretti, ma sulla loro individuazione e successiva ponderazione non esiste ancora una

metodologia condivisa. Gli indicatori indiretti sono molteplici, non sempre disponibili su tutto il

territorio nazionale: consumo di energia elettrica, rifiuti, vendita dei giornali, vendita di pane e altri prodotti alimentari, uscite caselli autostradali, movimento negli aeroporti,...

In Emilia-Romagna il movimento turistico nelle strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere dei diversi comparti turistici viene rilevato dall'Osservatorio sul Turismo Regionale (realizzato in collaborazione da Regione Emilia-Romagna e Unioncamere Emilia-Romagna) con una metodologia elaborata da Trademark Italia che prevede, oltre alla rivalutazione periodica delle statistiche ufficiali Istat, anche la stima, in tempo reale, dell'andamento turistico. Tale stima viene elaborata attraverso le indicazioni fornite da un Panel di oltre 3.000 operatori di tutti i comparti dell'offerta turistica regionale insieme a vari riscontri indiretti, come i dati relativi alle uscite ai caselli autostradali, gli arrivi aeroportuali, i movimenti ferroviari, le vendite di prodotti alimentari e bevande per l'industria dell'ospitalità, i consumi di energia elettrica ed acqua, fino alla raccolta di rifiuti solidi urbani.

*Incidenza sul totale delle presenze. Dati ufficiali Istat a confronto con quelli stimati comprensivi delle "seconde case".*



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

Relativamente al 2016 i dati Istat, indicano 37,8 milioni di presenze in Emilia-Romagna, di cui 27,7 milioni di italiani e i restanti 10,1 milioni di stranieri. I dati dell'Osservatorio stimano in 48,2

milioni le presenze complessive, di cui 36 milioni di italiani e 12,2 stranieri. Dal rapporto tra i dati stimati e quelli Istat risulterebbe un coefficiente pari a 1,3, inferiore a quello utilizzato da altri Istituti di ricerca nazionali.

Ciò che appare chiaro è come il dato Istat rimanga un fondamentale tassello informativo, ma da solo non riesca a raccontare le dinamiche del turismo in tutte le sue componenti. Va integrato con altro. È altrettanto chiaro che sarebbe auspicabile che questa attività di integrazione venisse effettuata dalla stessa Istat così da poter disporre di una metodologia condivisa e autorevole nonché di un dato comparabile su tutto il territorio nazionale.

L'Istat si sta già muovendo in questa direzione, da un lato operando per migliorare l'indagine esistente, dall'altro esplorando nuove frontiere di raccolta delle informazioni, dall'integrazione con altre banche dati all'utilizzo dei big data. Nello specifico si stanno ipotizzando percorsi di rilevazione che utilizzano i dati sulla telefonia mobile, le sim viaggianti, oppure azioni di web scraping (che significa andare a pescare dai siti internet) e utilizzo dei google trends. Siamo ancora nella fase di progettazione, la sperimentazione non è ancora partita, sono prevedibili tempi ancora lunghi prima di vedere i primi risultati.

La necessità di dotarsi di nuovi strumenti per misurare il turismo è resa ancora più urgente dalla diffusione della sharing economy, dall'affermarsi di quel cambio di paradigma "dal possesso all'accesso" che sta trasformando l'intera economia mondiale, non solo l'industria turistica. L'economia della condivisione nel turismo si presenta sotto forme differenti e con nuovi attori protagonisti. Il fenomeno più eclatante riguarda Airbnb, il portale leader nel settore dell'ospitalità.

Recentemente è stato presentato un rapporto di Sociometrica, "*Fattore Sharing: l'impatto economico di Airbnb in Italia*", che misura il valore generato da Airbnb per l'economia italiana. Nel corso del 2015 il contributo della community Airbnb alla creazione del valore aggiunto nazionale è stato pari a 3,4 miliardi di euro, lo 0,2 per cento del PIL complessivo, supportando l'equivalente di 98.400 posti di lavoro. Alcune stime relative al 2016 indicano in quasi 4 miliardi il giro d'affari Airbnb in Italia.

Per gli host che hanno deciso di condividere la propria casa con chi viaggia, il ricavo medio annuale è stato di 2.300 euro. Nel rapporto vengono evidenziati anche altri aspetti interessanti, in particolare la maggior propensione dei turisti Airbnb a soggiornare più a lungo e di spendere di più, soprattutto presso le comunità locali e al di fuori dei circuiti turistici tradizionali.

Nei prossimi anni sarà impossibile pensare politiche per il turismo senza tenere conto di queste nuove tendenze, così come occorrerà approntare misure innovative per regolamentare – che non significa ingessare - un mercato i cui confini d'azione si stanno radicalmente trasformando. Prima di tutto sarà fondamentale comprendere i cambiamenti in atto, a partire dalla loro misurazione.

### **3.2. Misurare il turismo. Gli stranieri, presenze e spesa.**

La parzialità della fotografia scattata dall'Istat viene evidenziata anche dai dati della Banca d'Italia. La Banca d'Italia realizza un'indagine campionaria sui flussi di turismo internazionale che interessano l'Italia, rilevando le caratteristiche dell'intervistato (sesso, età, stato di

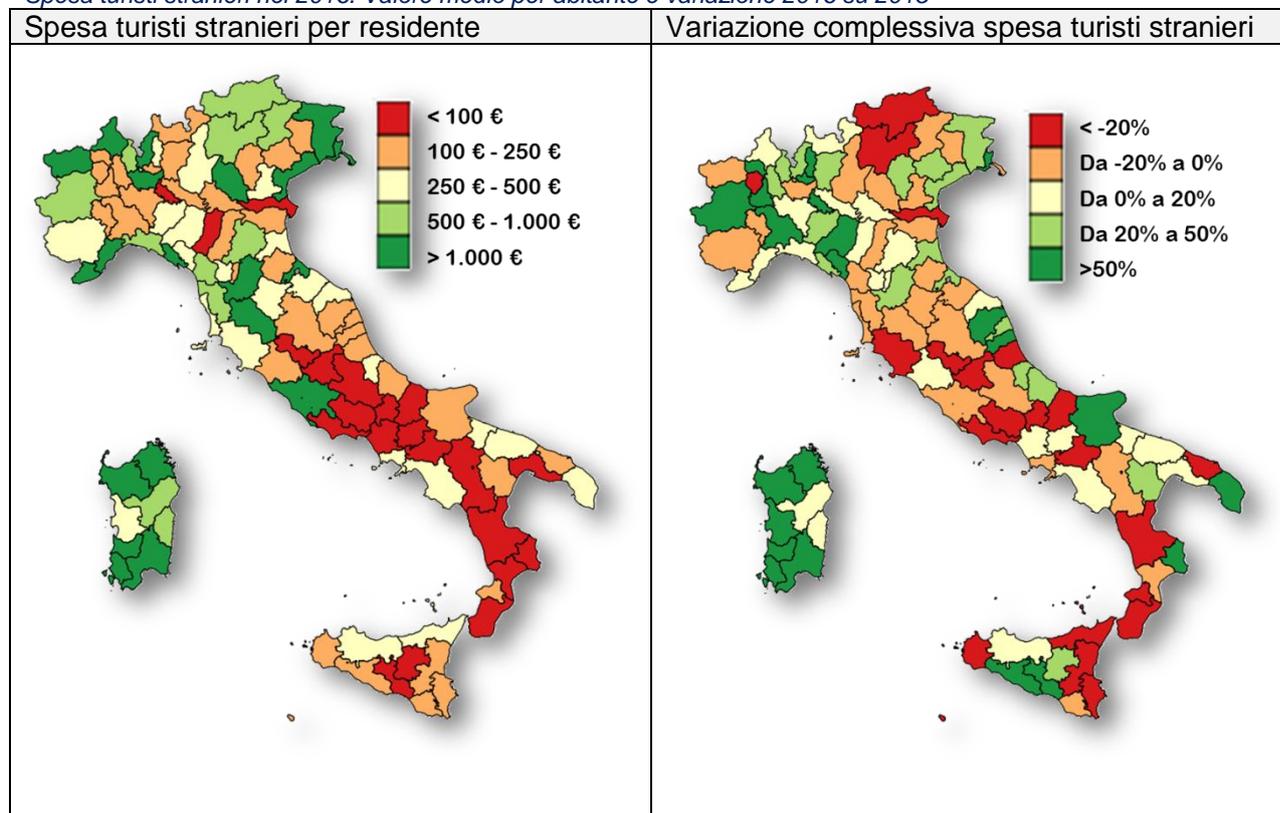
residenza,...), il motivo del viaggio, i luoghi di destinazione, le strutture ricettive utilizzate, la spesa disaggregata in più voci e molto altro ancora.

*Presenze e spesa dei turisti stranieri per le regioni italiane. Anno 2016 e confronto con il 2015*

Regione	Presenze 2016 (.000)	Spesa totale 2016 (milioni)	Spesa totale Variaz. 2016 su 2015	Spesa per pernottam.	Spesa per notte. Var. 2016 su 2015
Abruzzo	4.364	207	7%	47	-22%
Basilicata	1.095	41	0%	37	-28%
Calabria	3.326	177	10%	53	4%
Campania	17.676	1.834	2%	104	-9%
Emilia Romagna	18.679	1.765	8%	94	9%
Friuli Venezia Giulia	8.049	985	-10%	122	14%
Lazio	46.422	5.739	-10%	124	-2%
Liguria	13.826	1.796	11%	130	14%
Lombardia	52.916	6.553	7%	124	-1%
Marche	4.957	306	-5%	62	-15%
Molise	293	16	-47%	55	12%
Piemonte	16.459	1.525	12%	93	-3%
Puglia	10.655	557	2%	52	-12%
Sardegna	6.978	621	2%	89	16%
Sicilia	14.211	1.398	-14%	98	1%
Toscana	44.488	4.495	10%	101	-5%
Trentino Alto Adige	18.745	1.662	11%	89	-11%
Umbria	2.989	220	-5%	74	-9%
Valle D' Aosta	2.536	333	0%	131	17%
Veneto	52.796	5.452	6%	103	3%
ITALIA	347.273	36.359	2%	105	-2%

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

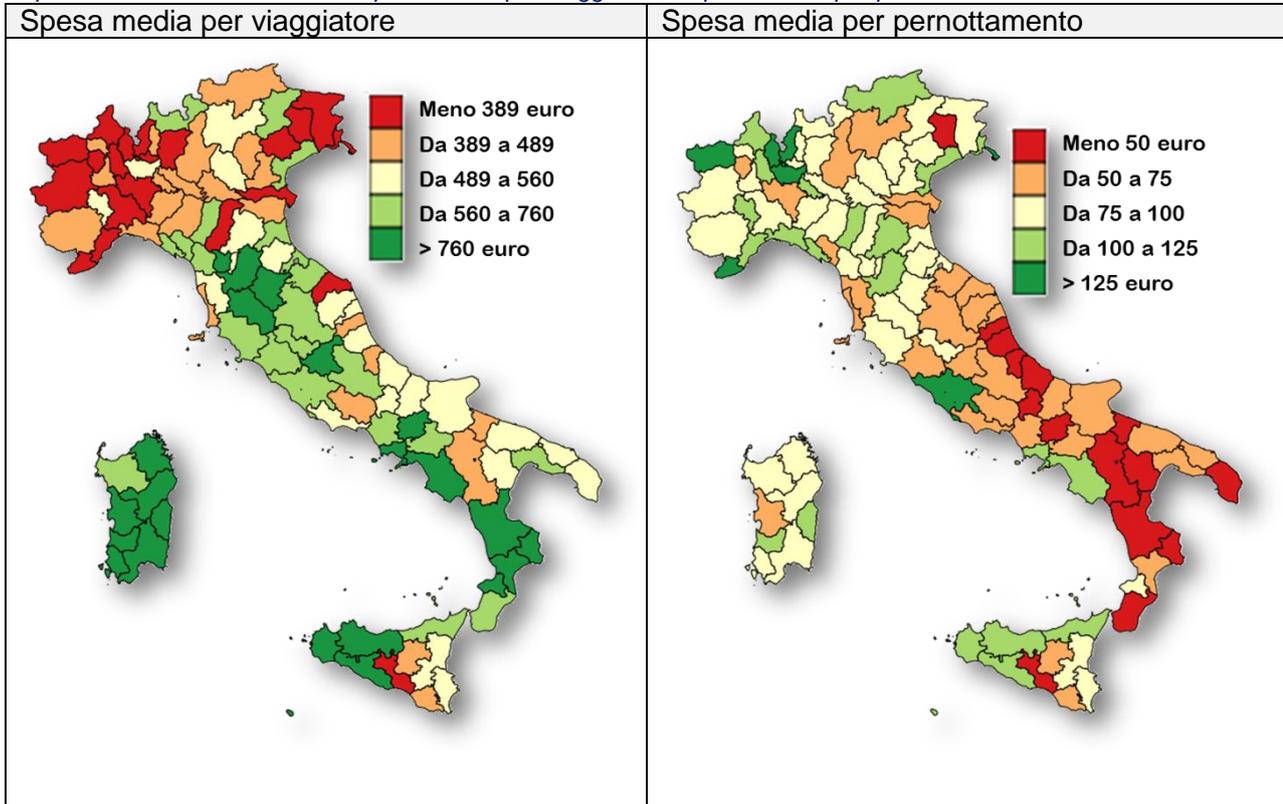
*Spesa turisti stranieri nel 2016. Valore medio per abitante e variazione 2016 su 2015*



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

Per la Banca d'Italia i pernottamenti degli stranieri in Italia nel 2015 sono stati 334,4 milioni invece dei 192,6 milioni rilevati dall'Istat. Per quanto riguarda l'Emilia-Romagna nel 2015 i dati della Banca d'Italia indicano in circa 19 milioni le presenze straniere, il doppio di quelle misurate dall'Istat, 7 milioni in più rispetto a quelle stimate nell'Osservatorio. A sottolineare come misurare il turismo sia operazione difficile.

*Spesa turisti stranieri nel 2016. Spesa media per viaggiatore e spesa media per pernottamento.*



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

*Spesa turisti stranieri nel 2016. Tipologia di spesa*

	Spesa alloggio	Spesa ristoraz.	Spesa shopping	Spesa altro
Abruzzo	42%	27%	26%	5%
Basilicata	50%	27%	15%	8%
Calabria	40%	24%	29%	8%
Campania	53%	20%	18%	9%
Emilia Romagna	47%	28%	18%	6%
Friuli Venezia Giulia	27%	22%	47%	3%
Lazio	46%	26%	18%	9%
Liguria	40%	28%	28%	4%
Lombardia	40%	24%	30%	6%
Marche	48%	27%	20%	4%
Molise	41%	30%	20%	9%
Piemonte	47%	26%	20%	7%
Puglia	51%	27%	16%	6%
Sardegna	60%	21%	12%	7%
Sicilia	55%	20%	14%	10%
Toscana	51%	26%	15%	9%
Trentino Alto Adige	52%	21%	19%	8%
Umbria	49%	28%	15%	8%
Valle D' Aosta	47%	24%	20%	8%
Veneto	49%	24%	19%	7%
ITALIA	47%	25%	21%	8%

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

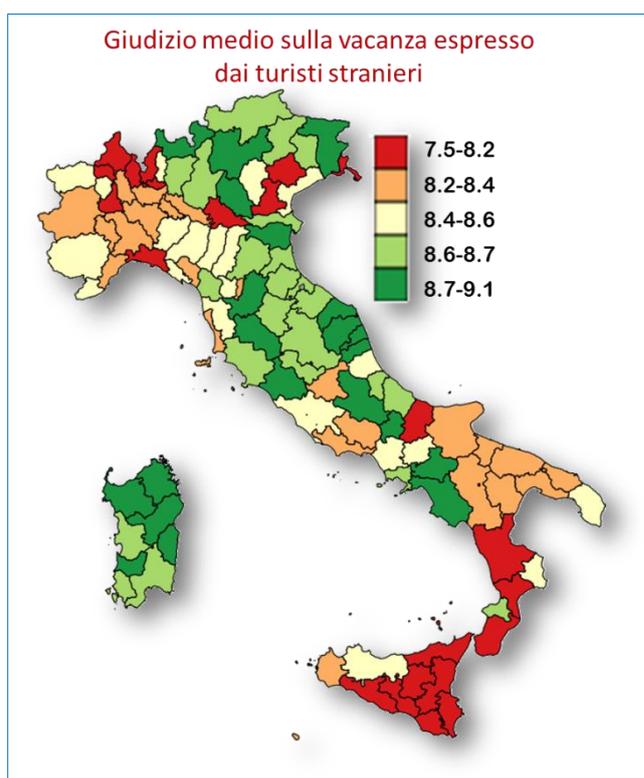
I dati della Banca d'Italia sono disponibili anche per l'anno 2016, quindi consentono anche di avanzare alcune considerazioni di natura congiunturale.

Il numero delle presenze straniere in Italia nel corso del 2016 è aumentato del 3,8 per cento, la spesa turistica generata dagli stranieri in Italia è cresciuta del 2,3 per cento. Lombardia, Lazio, Veneto e Toscana le aree dove si concentra maggiormente la spesa degli stranieri, complessivamente le quattro regioni raccolgono oltre il 60 per cento del fatturato del turismo internazionale in Italia.

Il rapporto tra la spesa sostenuta dagli stranieri e la popolazione residente mostra una netta divaricazione tra le province dell'Italia settentrionale e quelle centro-meridionali. Il valore medio per l'Italia è pari a 600, vale a dire che gli stranieri spendono nel nostro Paese per un valore pari a 600 euro per abitante. Tale rapporto risulta essere inferiore a 100 in larga parte del sud Italia, in particolare nelle province che non si affacciano sul mare. Nelle località turistiche del nord Italia il rapporto tra spesa straniera e popolazione residente supera abbondantemente i mille euro. Si tratta di un indice che, al netto della parzialità dei dati raccolti, fotografa la minor capacità attrattiva del mezzogiorno verso la clientela estera.

Mediamente un viaggiatore straniero spende in Italia circa 425 euro, 105 per ogni giorno di presenza. A spendere maggiormente sono, come facilmente prevedibile, i turisti che vengono da più lontano e che spesso soggiornano più a lungo. Tra i mercati più interessanti spiccano quello cinese, con una spesa per turista superiore ai 1.500 euro, quello statunitense e quello russo. All'opposto, i turisti provenienti dai Paesi confinanti sono quelli con la spesa pro capite più bassa, giustificata da un turismo fatto da molti arrivi e poche presenze.

Spesa per viaggiatore	
Germania	429
Francia	313
Stati Uniti	1.279
Regno Unito	589
Austria	203
Svizzera	171
Russia	961
Cina	1.537



Il 47 per cento della spesa turistica straniera è destinato alla copertura dei costi di alloggio, il 25 per cento riguarda la ristorazione, il 21 per cento gli acquisti e il restante 8 per cento ad altre tipologie di spesa. Le isole e la Campania guidano la graduatoria dove le spese per alloggio incidono di più, la spesa per shopping sono più elevate nelle province di confine, dove molti viaggiatori giungono per fare acquisti senza pernottare.

I dati Banca d'Italia offrono anche una valutazione qualitativa dell'esperienza fatta dal turista straniero in Italia, informazione raccolta attraverso un giudizio relativo a diversi aspetti legati al viaggio o alla vacanza.

Complessivamente il voto dell'Italia è più che buono, 8,4. I valori più alti riguardano

l'arte e la cucina, entrambi con 8,7 in pagella, i giudizi meno positivi riguardano i prezzi (6,9) e le informazioni e i servizi per i turisti (7,8).

Disaggregando il dato per province e regioni emergono alcune rilevanti differenze. Marche e Sardegna sono le due regioni premiate dai turisti, Sicilia e Friuli Venezia Giulia quelle con maggiori criticità. Il dato del Friuli Venezia Giulia, in particolare Trieste, è spiegabile attraverso la tipologia di turismo frontaliero. Chi sceglie Trieste per shopping, così come altre province di confine, esprime un giudizio positivo sui prezzi e sugli acquisti, mentre valuta meno favorevolmente altri aspetti. Per cortesia si distingue in positivo il Trentino Alto Adige. Il Lazio è nettamente primo per la qualità dell'offerta culturale e artistica, Sardegna, Campania e Trentino Alto Adige per quella ambientale. Abruzzo e Campania sono premiate per strutture alberghiere e per la qualità della cucina, le Marche per i prezzi. Tra i principali mercati di riferimento per provenienza russi e statunitensi sono i turisti che esprimono giudizi più lusinghieri, cinesi e svizzeri quelli maggiormente critici, seppur sempre nell'ambito di una valutazione complessiva più che positiva.

Valutazione complessiva	
Germania	8,4
Francia	8,3
Stati Uniti	8,8
Regno Unito	8,7
Austria	8,7
Svizzera	7,9
Russia	8,9
Cina	8,1

*Turisti stranieri nel 2016. Giudizio espresso per vari ambiti. Differenza percentuale del voto rispetto alla media nazionale*

	Cortesia	Arte	Ambiente	Alberghi	Pasti	Prezzi	Acquisti	Info	Sicurezza	Totale
Abruzzo	5,3	-7,4	2,8	6,6	5,9	4,3	1,2	-0,7	2,6	2,5
Basilicata	0,1	-4,9	1,1	1,6	1,4	1,7	-2,9	-10,1	-3,3	-1,7
Calabria	-1,4	-4,0	0,3	2,4	3,8	3,7	-0,3	-13,8	-2,2	-2,4
Campania	3,5	2,7	5,9	4,6	5,3	-0,3	-0,9	-4,9	-3,1	3,1
Emilia Romagna	4,5	0,3	-0,8	1,9	3,9	5,3	3,5	4,8	0,8	2,3
Friuli Venezia Giulia	-3,1	-4,2	-2,0	-0,6	-1,6	8,7	2,9	2,5	-0,7	-3,2
Lazio	-3,5	7,6	-0,5	-1,8	-1,7	-10,0	-1,6	0,6	0,7	0,5
Liguria	-3,6	-5,2	-2,4	-1,0	-2,4	5,1	-1,4	1,8	-2,1	-2,5
Lombardia	-1,3	-4,4	-5,6	-3,1	-0,5	4,7	2,2	-4,2	-4,0	-2,7
Marche	5,4	0,9	4,0	4,2	3,5	11,4	3,9	5,5	3,6	4,1
Molise	4,6	-5,9	-1,5	-1,3	4,2	5,3	-2,3	-4,4	-3,5	-2,5
Piemonte	-0,9	-2,5	-2,2	-1,7	0,2	-3,0	1,2	1,6	0,2	-1,9
Puglia	2,0	-1,0	0,0	3,7	1,9	1,8	-0,1	-5,6	-3,7	-1,5
Sardegna	5,4	-4,5	6,1	0,9	-1,4	-2,9	-5,7	-5,2	8,3	4,0
Sicilia	1,9	-4,8	-1,7	-3,4	-3,3	8,5	-4,9	-11,7	-6,2	-4,2
Toscana	0,9	1,3	1,8	0,4	1,6	0,3	-0,3	0,9	2,1	2,7
Trentino Alto Adige	5,7	0,9	5,7	4,3	1,8	10,6	2,7	7,0	5,3	3,7
Umbria	3,6	3,0	4,2	3,3	2,5	5,9	-0,6	0,1	1,9	3,2
Valle D' Aosta	-0,3	-2,7	2,6	1,7	-0,1	4,4	1,0	4,8	1,9	-0,5
Veneto	-0,1	3,8	2,5	1,7	-2,0	-6,7	0,2	5,6	2,5	0,8
<b>ITALIA</b>	<b>8,4</b>	<b>8,7</b>	<b>8,6</b>	<b>8,2</b>	<b>8,7</b>	<b>6,9</b>	<b>8,1</b>	<b>7,8</b>	<b>8,2</b>	<b>8,4</b>

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

### 3.3. Misurare il turismo. Strutture ricettive e addetti

Oltre che dal lato della domanda l'industria turistica può essere misurata anche dal lato dell'offerta, focalizzando l'analisi sulle aziende e sull'occupazione. I principali dati di riferimento sono, come ricordato, di fonte Istat attraverso la rilevazione sulla capacità degli esercizi ricettivi<sup>1</sup>. Nel 2016 gli esercizi ricettivi in Italia erano 178.443, i posti letto 4.942.187, con un incremento sul 2015 rispettivamente del 6,4 per cento e dell'1,3 per cento. Con quasi 720 mila posti letto – il 14,5 per cento della disponibilità nazionale - il Veneto è la regione che offre maggior ricettività, seguita dalla Toscana e dall'Emilia-Romagna. A livello nazionale il 46 per cento dei posti letto è relativo all'offerta alberghiera, una percentuale che assume il valore più alto in Emilia-Romagna, il 65 per cento. All'opposto si trovano Veneto, Friuli Venezia Giulia e Marche dove l'accoglienza alberghiera incide per solo il 30 per cento di quella complessiva.

*Posti letto delle strutture turistiche per regione. Valori assoluti e indicatori.*

	Posti letto totali	Var.2016/15	di cui alberghiero		Posti letto ogni 100 abitanti	Presenze per letto
			alb. 4 o 5 stelle			
Piemonte	196.995	0,6%	43%	32%	4,5	68
Valle d'Aosta	54.476	0,7%	42%	21%	42,7	58
Lombardia	369.433	3,5%	54%	49%	3,6	101
Trentino A.A.	390.861	0,4%	63%	21%	36,6	115
Veneto	718.393	1,6%	30%	39%	14,4	88
Friuli V.G.	147.823	1,0%	29%	27%	12,0	53
Liguria	151.103	-0,6%	42%	24%	9,7	91
Emilia-Romagna	473.092	2,8%	65%	19%	10,3	78
Toscana	552.913	0,8%	35%	35%	14,7	80
Umbria	88.669	-0,2%	33%	29%	10,0	66
Marche	201.178	0,7%	30%	21%	13,0	59
Lazio	363.352	7,5%	50%	50%	5,7	92
Abruzzo	110.628	-2,2%	46%	24%	8,6	55
Molise	11.710	-0,6%	51%	34%	3,8	39
Campania	201.313	0,4%	60%	51%	3,4	92
Puglia	274.835	-3,2%	35%	51%	7,0	47
Basilicata	40.815	3,5%	58%	45%	6,9	56
Calabria	188.524	0,4%	54%	44%	9,6	42
Sicilia	196.178	1,3%	62%	49%	3,8	76
Sardegna	209.896	-1,1%	54%	57%	12,8	56
ITALIA	4.942.187	1,3%	46%	37%	8,1	79

*Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat*

All'interno della proposta alberghiera è possibile distinguere in funzione del numero delle stelle utilizzate per classificare le strutture. La Sardegna è la regione che, rispetto alla propria dotazione complessiva, propone un'offerta ricettiva di livello più elevato, il numero dei posti letto nelle strutture a 4 o 5 stelle raggiunge il 57 per cento. L'Emilia-Romagna al contrario offre ampia disponibilità in alberghi con costi più contenuti, l'offerta a 4 o 5 stelle è inferiore a un quinto di quella totale.

<sup>1</sup> La rilevazione quantifica, a livello di singolo comune, il numero degli esercizi, dei letti, delle camere e dei bagni per le strutture alberghiere; degli esercizi e dei posti letto per le altre strutture.

È una rilevazione totale da fonte amministrativa, i dati raccolti riguardano gli esercizi ricettivi ripartiti tra:

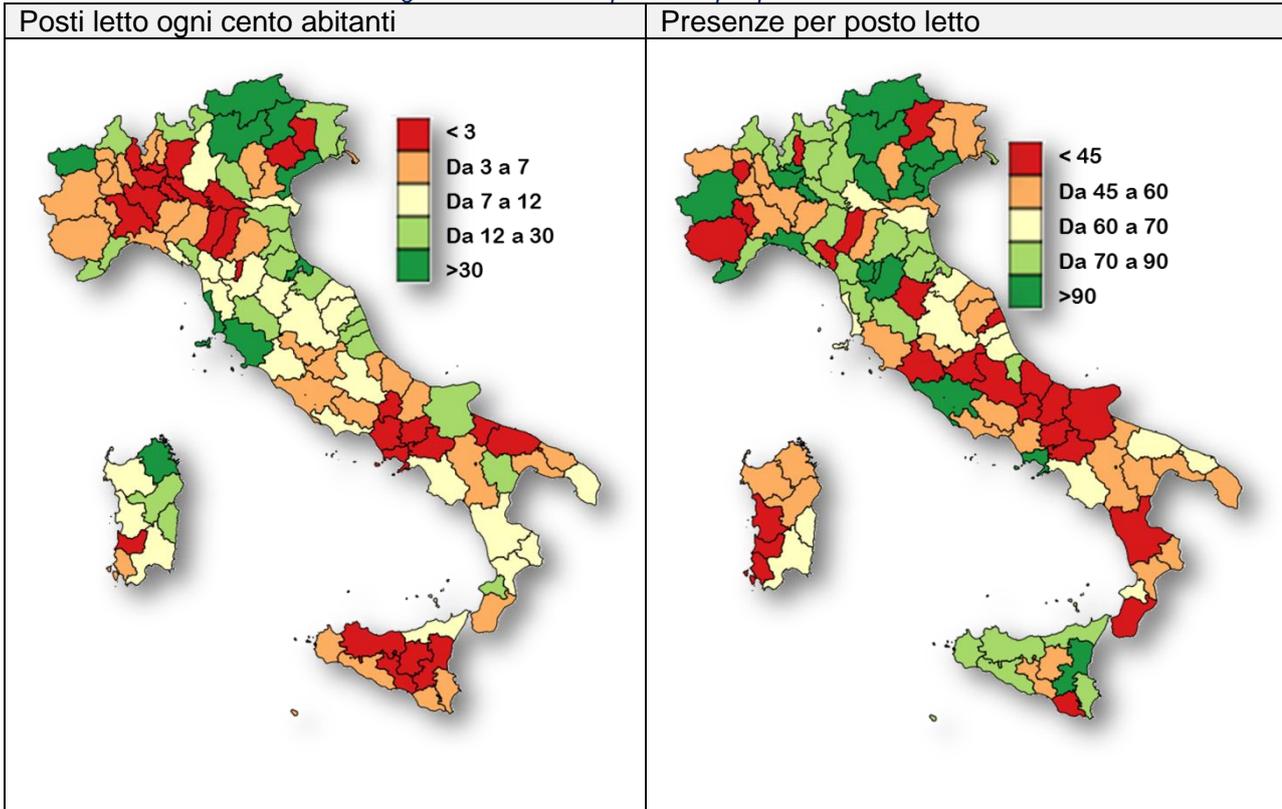
1. **esercizi alberghieri** che includono oltre che gli alberghi in senso stretto, classificati in cinque categorie contrassegnate da stelle in ordine decrescente, anche le residenze turistico-alberghiere;

2. **esercizi extralberghieri** che sono divisi in:

2.1 esercizi complementari che comprendono: i campeggi, i villaggi turistici, le forme miste di campeggio e villaggio turistico, gli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, gli agriturismi, gli ostelli per la gioventù, le case per ferie, i rifugi di montagna, le altre strutture ricettive n. a. c..

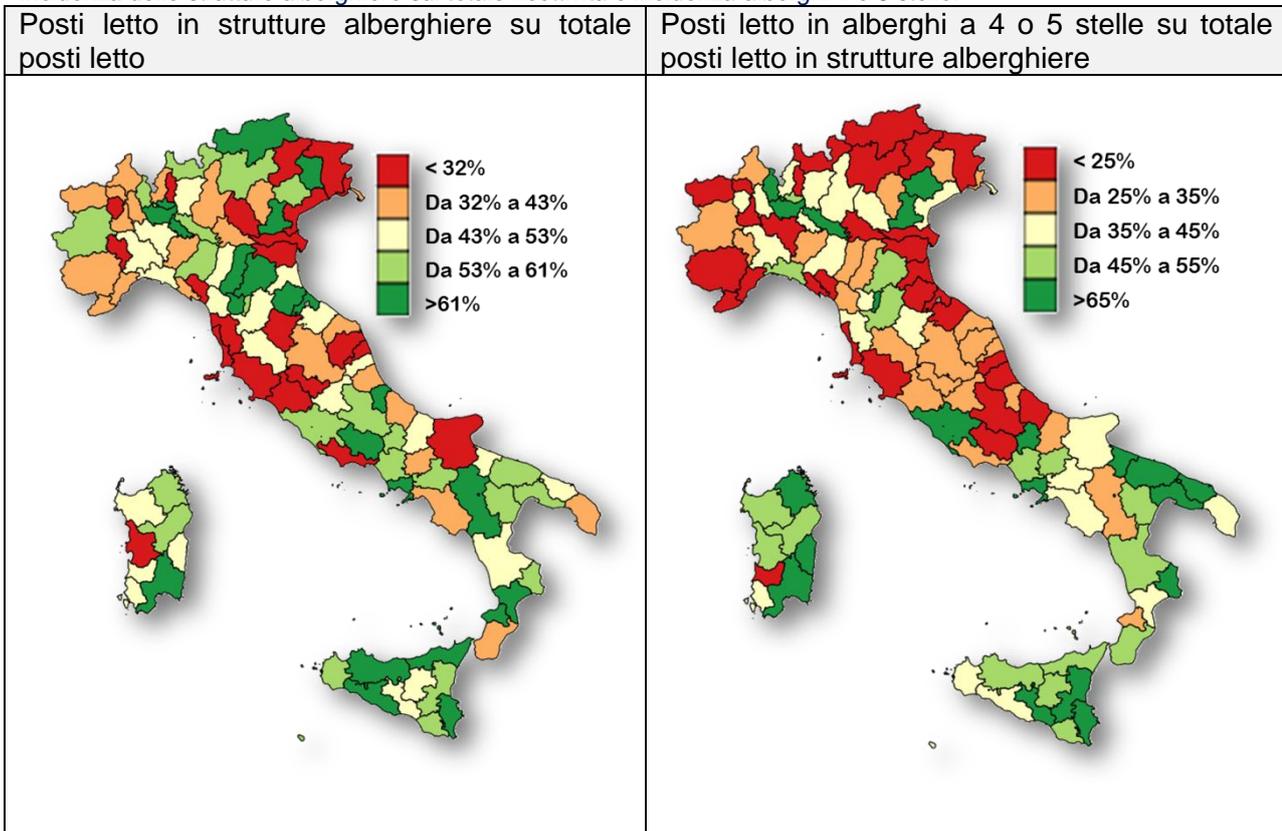
2.2 alloggi privati in affitto che vengono distinti tra bed & breakfast e altri alloggi privati

Posti letto delle strutture turistiche ogni cento abitanti e presenze per posto letto.



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

Incidenza delle strutture alberghiere sul totale ricettività e incidenza alberghi 4 e 5 stelle.



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

Un indicatore per misurare la capacità ricettiva alberghiera ed extra-alberghiera delle regioni è il rapporto tra posti letto e popolazione. Come facilmente prevedibile i valori più elevati riguardano le regioni più piccole a forte vocazione turistica, Valle d'Aosta e Trentino Alto-Adige, mentre i valori più modesti si trovano in Campania e Lombardia.

Il rapporto tra le presenze turistiche e il numero dei posti letto è un valore che, in maniera approssimativa, indica quanti giorni all'anno un posto letto viene occupato. Si tratta, con ogni evidenza, di un dato che risente sia dell'offerta che della stagionalità, valori elevati vanno interpretati positivamente ma, al tempo stesso, possono essere indice anche di un'offerta insufficiente a far fronte alla domanda. Con oltre 100 giorni a guidare la classifica sono il Trentino Alto Adige e la Lombardia, con meno di 50 chiudono Molise, Calabria e Puglia.

*Imprese e addetti del comparto turistico. Valori assoluti 2016, variazione su anno precedente, incidenza sul totale.*

	Imprese	Variaz. 2016 su 2015	Addetti	Variaz. 2016 su 2015
Alloggio	48.934	5,2%	321.086	2,9%
Ristorazione	330.965	1,4%	1.305.772	3,6%
Altre attività	24.241	1,0%	97.557	3,8%
Totale turismo	404.140	1,8%	1.724.415	3,5%
Totale Economia	5.145.995	0,0%	18.444.264	3,2%
Incidenza turismo su totale	Imprese	7,9%	Addetti	9,3%

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

*Imprese e addetti del comparto turistico per regione. Anno 2016, variazione su anno precedente, incidenza sul totale.*

	Imprese	Addetti	Var. imprese	Var. addetti	Inc. imprese	Inc. addetti
Piemonte	26.903	104.428	-0,2%	0,3%	6,9%	7,5%
Valle d'Aosta	1.764	7.922	1,8%	0,6%	15,6%	20,4%
Lombardia	57.605	301.221	1,3%	3,5%	7,1%	7,2%
Trentino-Alto Adige	12.056	67.751	0,5%	2,7%	11,9%	15,9%
Veneto	31.491	162.621	1,8%	2,2%	7,2%	9,4%
Friuli-Venezia Giulia	8.286	32.586	1,0%	2,3%	9,1%	9,0%
Liguria	15.313	57.780	1,0%	0,2%	11,2%	14,5%
Emilia-Romagna	31.682	173.413	1,0%	0,7%	7,8%	10,5%
Toscana	29.709	131.498	1,5%	2,5%	8,4%	11,1%
Umbria	5.842	23.112	0,9%	3,0%	7,2%	9,3%
Marche	10.645	45.351	0,4%	-0,2%	7,1%	9,5%
Lazio	43.977	175.042	3,2%	6,1%	9,1%	8,2%
Abruzzo	10.515	38.781	1,5%	1,1%	8,3%	11,0%
Molise	2.190	6.207	1,5%	6,5%	7,0%	9,6%
Campania	38.175	121.754	2,6%	6,5%	8,0%	10,1%
Puglia	23.323	90.230	3,0%	8,2%	7,1%	10,2%
Basilicata	3.305	10.090	4,1%	6,3%	6,3%	7,8%
Calabria	12.624	38.010	2,0%	6,6%	8,0%	11,0%
Sicilia	25.825	86.270	3,8%	7,6%	7,1%	9,5%
Sardegna	12.910	50.348	2,3%	4,4%	9,0%	14,1%
ITALIA	404.140	1.724.415	1,8%	3,5%	7,9%	9,3%

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

Venezia, Roma, Bolzano, Rimini e Trento sono, nell'ordine, le province che offrono il maggior numero di posti letto. Tenendo conto della dimensione territoriale la provincia "più ospitale" risulta essere Rimini (51 posti letto ogni cento abitanti), quella con numero di presenze per letto più elevato è Milano (166, vale a dire ciascun posto letto occupato per metà dell'anno. Occorre sottolineare che i dati sono una media dell'ultimo triennio e scontano l'effetto "Expo").

Milano e Rimini sono anche le due uniche province nelle quali i posti letto offerti dalle strutture alberghiere supera l'80 per cento dell'offerta ricettiva complessiva.

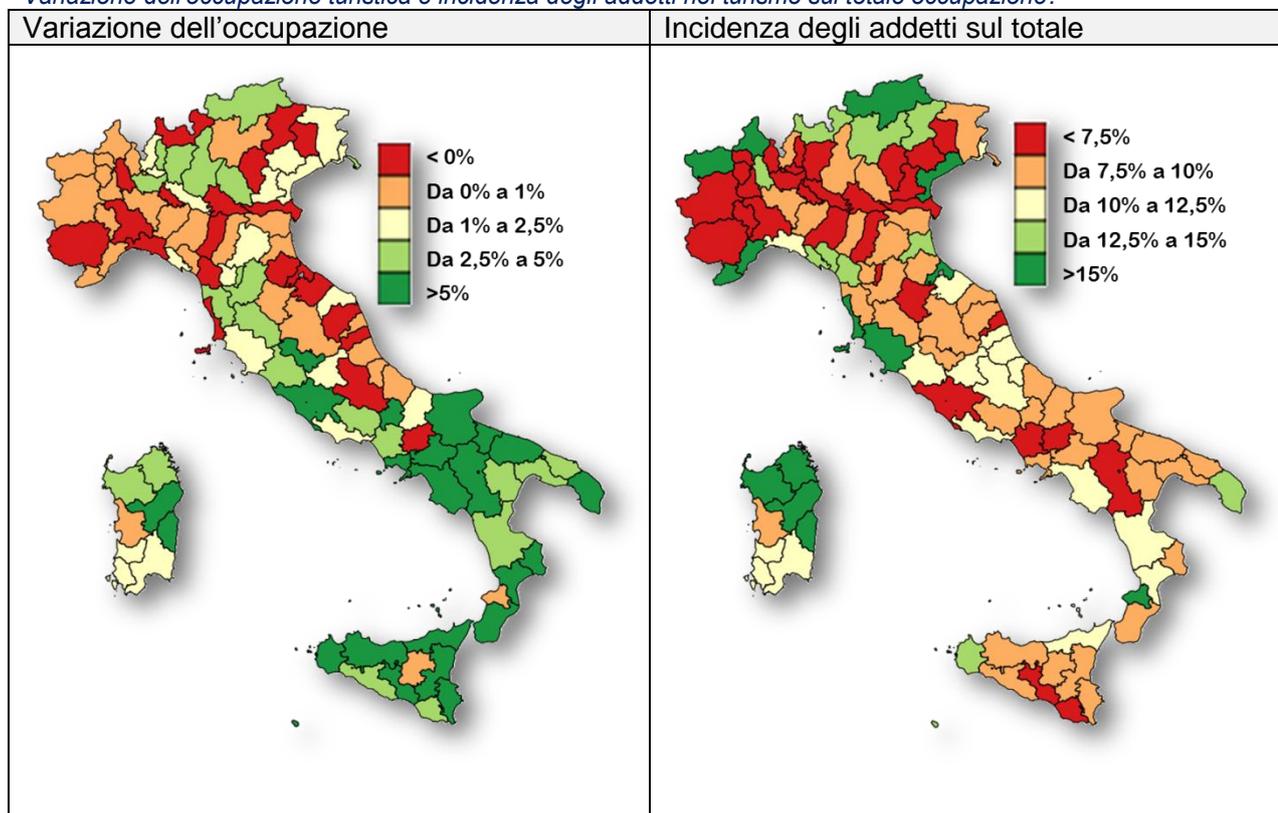
I valori più bassi, attorno al 15 per cento, si registrano nell'area marchigiana di Fermo e Macerata e nel delta del Po, nell'area compresa tra Ferrara e Rovigo.

Con riferimento alla sola offerta alberghiera e in termini percentuali sul totale complessivo della provincia Taranto e Ogliastra sono le province con maggior diffusione di posti letto in strutture a 4 o 5 stelle, Massa Carrara e Rimini quelle con prevalenza in alberghi con numero di stelle non superiore a 3.

Oltre ai dati dell'Istat la misurazione dell'offerta turistica può essere effettuata attraverso i dati del Registro delle imprese detenuto dalle Camere di commercio. Tutte le imprese hanno l'obbligo di registrarsi alle Camere di commercio e vengono classificate in funzione della loro attività economica (codice Ateco). Restano escluse dal Registro delle imprese tutti quegli operatori che non hanno forma d'impresa, come le libere professioni.

Da alcuni anni le informazioni del Registro delle imprese sono arricchite dalle statistiche sul numero degli addetti rilevate dall'Inps. L'incrocio tra Registro delle imprese e Inps consente di scattare una fotografia molto dettagliata dell'offerta turistica sotto forma di impresa. Ovviamente ciò che non viene rilevato non appare nella fotografia, quindi dalla foto di gruppo sono assenti operatori non iscritti e dipendenti non dichiarati, così come tutto il fenomeno connesso agli alloggi privati. Inoltre, la forte stagionalità dell'occupazione turistica suggerisce molta cautela nell'analizzare il numero dei dipendenti; in questo studio il dato occupazionale utilizzato è costituito dalla media dei quattro trimestri. Una prima elaborazione consente di individuare le imprese direttamente coinvolte nell'attività turistica, in particolare quelle operanti nel settore dell'alloggio, della ristorazione, le agenzie di viaggio, gli stabilimenti balneari e altro ancora.

*Variazione dell'occupazione turistica e incidenza degli addetti nel turismo sul totale occupazione.*



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

Complessivamente sono oltre 400mila le società operanti nel turismo, i dipendenti superano il milione e settecentomila. In termini percentuali quasi l'8 per cento delle imprese e oltre il 9 per cento dell'occupazione sono direttamente coinvolti nell'industria turistica.

Valle d'Aosta, Trentino e Liguria le regioni nelle quali l'incidenza turistica è maggiore, abbondantemente superiore al 10 per cento. Nell'ultimo anno il numero delle imprese e dell'occupazione turistica è cresciuto maggiormente nelle regioni centrali e meridionali, Puglia e Sicilia in particolare.

Va sottolineato come la classificazione delle imprese per settore di attività risulti una stima approssimativa dell'industria turistica. Se per alcuni settori come l'alloggio è ipotizzabile che tutta l'attività sia riconducibile al turismo, per altre - si pensi alla ristorazione - solo una parte è rivolta ai "cittadini temporanei", il resto copre la domanda dei residenti. E, a complicare ulteriormente la lettura dei dati, la percentuale di quanto destinato ai turisti varia da territorio a territorio, da locale a locale. Inoltre vi sono attività non classificate direttamente come turistiche che traggono buona parte del loro fatturato dal turismo, si pensi ai trasporti, agli esercizi commerciali, ai servizi alla persona, fino ad arrivare ad alcune attività della filiera agroalimentare.

Se, per quanto affermato, la misurazione della domanda e dell'offerta turistica risulta di grande complessità, ancora più difficile è giungere ad una stima dell'impatto dell'industria turistica sul totale dell'economia di un Paese.

E, se si tenta di misurare il valore aggiunto turistico a livello regionale e provinciale l'impresa diventa titanica.

### **3.4. Misurare il turismo. L'impatto sull'economia. Alcune stime nazionali**

Nel capitolo precedente si è visto come il World Travel & Tourism Council stimi in 186 miliardi di euro il valore del PIL turistico italiano, pari all'11,1 per cento di quello complessivo nazionale (4,6 per cento quello afferente al turismo diretto).

Ovviamente non mancano tentativi di stima anche da parte di Istituti di ricerca nazionali, a partire dall'Istat.

Una stima particolarmente accurata delle dimensioni e del valore dell'industria turistica è contenuta nel primo Conto Satellite del Turismo per l'Italia (CST)<sup>2</sup> calcolato dall'Istat. I Conti Satellite del Turismo sono uno strumento - voluto, redatto e approvato a livello internazionale dalla Divisione Statistica delle Nazioni Unite, dall'Ufficio Statistico della Commissione Europea, dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico e dall'Organizzazione Mondiale del Turismo - per analizzare nel dettaglio ogni aspetto della domanda di beni e servizi in qualche modo riconducibile al turismo. Nascono dall'esigenza di sopperire ai limiti delle attuali analisi statistiche disponibili che non consentono di avere un quadro esaustivo del reale peso economico che riveste il settore turistico.

Il primo e, ad oggi, unico CST per l'Italia - relativo all'anno 2010 e presentato nel 2012 - è costruito portando a sintesi sia la domanda che l'offerta turistica. Pur essendo un dato non aggiornato (un aggiornamento dovrebbe essere prodotto nel corso del 2017) è interessante

---

<sup>2</sup> Il CST è frutto di una Convenzione siglata nel 2010 tra il Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo e l'Istat. La realizzazione del progetto è stata affidata a un gruppo di lavoro di cui fanno parte, oltre ai due soggetti firmatari della Convenzione, la Banca d'Italia, l'Università di Messina, il Ciset e l'Osservatorio Nazionale del Turismo. L'Istat ricopre inoltre il ruolo di coordinatore tecnico del progetto.

prenderlo in esame, soprattutto per quanto riguarda la metodologia seguita, sicuramente la più accurata e completa.

Con riferimento alla domanda, nel corso del 2010 i turisti stranieri in Italia (turismo inbound) hanno speso oltre 29 miliardi di euro. Il turismo domestico, effettuato dagli italiani all'interno dei confini nazionali, vale circa 50 miliardi di euro. Sommando la spesa degli stranieri a quanto speso dagli italiani in Italia si giunge ad un totale di quasi 80 miliardi di euro.

Nell'ambito del CST occorre, però, aggiungere a questo ammontare anche quanto non direttamente speso dai visitatori e che afferisce: al turismo per affari; ai servizi resi dall'utilizzo per vacanza delle seconde case di proprietà; ai consumi turistici collettivi sostenuti dalle amministrazioni pubbliche. Considerando anche queste componenti, si giunge a un totale del consumo turistico interno pari, nel 2010, a 114 miliardi di euro. La spesa per consumi turistici concorre per il 70 per cento, mentre il restante 30 per cento è costituito da consumi che vengono sostenuti dalle aziende per i viaggi d'affari dei loro dipendenti, da servizi abitativi figurativi e da servizi forniti gratuitamente.

Dal lato dell'offerta il calcolo dell'incidenza del settore turistico è stato effettuato partendo dal valore della produzione interna complessiva di beni e servizi e attribuendo a ciascuna attività un coefficiente turistico (inteso come quota di produzione destinata alla domanda turistica). Complessivamente nel 2010 in Italia il 3,2 per cento dell'offerta totale dell'economia è stata impiegata per soddisfare la domanda turistica.

Dalla sintesi tra domanda e offerta turistica si determina il valore aggiunto del turismo, cioè il valore aggiunto attivato direttamente dai consumi turistici: rapportandolo al valore aggiunto del totale dell'economia si ottiene il peso del turismo sull'insieme delle attività economiche del Paese.

Nel 2010 il turismo ha prodotto 82,8 miliardi di euro, pari al 6 per cento del valore aggiunto dell'Italia. Per avere dei termini di confronto il peso del settore delle costruzioni sul valore aggiunto nazionale è del 5,6 per cento, l'agricoltura incide per il 2,2 per cento, la quota dell'industria in senso stretto è del 19 per cento.

Il maggiore contributo deriva dalle industrie turistiche - cioè dalle attività economiche caratteristiche del turismo - che hanno generato un valore aggiunto di quasi 64 miliardi di euro, in particolare il comparto dell'alloggio e ristorazione, che contribuisce per il 54,3 per cento (di cui il 45,4 per cento è da imputare ai soli alloggi). Le stime consentono inoltre di valutare l'incidenza delle seconde case - pari al 22,7 per cento. Le quote restanti del valore aggiunto sono ripartite soprattutto tra le attività di trasporto e noleggio (10,8 per cento), il commercio al dettaglio (7,7 per cento per shopping e carburante) e le altre industrie non specifiche del turismo (23,2 per cento).

Con riferimento agli anni più recenti non mancano altri tentativi di stimare il peso del turismo sull'economia nazionale. Per esempio secondo il modello elaborato da Ciset - Cà Foscari, in collaborazione con IRPET (Centro di studi economici della Regione Toscana), il peso del turismo sul prodotto interno lordo nazionale nel 2015 risulterebbe pari all'11,8 per cento - equivalente a 171 miliardi di euro - mentre l'impatto sull'occupazione sarebbe attorno al 12,8 per cento (3,1 milioni di unità di lavoro). Nel 2015, su oltre 6 milioni di imprese registrate in Italia, quelle che hanno svolto attività più direttamente attinenti al turismo (alloggio, ristorazione

e intermediazione) sono state circa il 7,3 per cento del totale (440 mila). I dati del Ciset sono riportati anche all'interno del Piano Strategico 2017-2022 di sviluppo del turismo elaborato dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo.

Secondo il “*rapporto sul turismo italiano 2016*”, curato da Turistica - New Mercury Tourism Consulting e dall'Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRISS) del CNR il valore aggiunto attivato direttamente dalla spesa turistica vale circa il 6,5 per cento di tutto quello prodotto in Italia. Nel rapporto si sottolinea che se lo si confronta con quello di altri settori il valore aggiunto turistico è tre volte superiore a quello agroalimentare, oltre quattro volte la ricchezza generata dal comparto della moda. Considerando l'economia allargata dei viaggi e del turismo la spesa dovuta al turismo e alle sue attività connesse, comprese quelle della Pubblica Amministrazione, aumenta di circa l'81 per cento e l'incidenza del PIL turistico su quello totale arriva all'11,8 per cento.

Nel corso del 2016 PricewaterhouseCoopers ha realizzato per la regione Campania un rapporto sul patrimonio culturale e artistico italiano e ha quantificato in 185 miliardi il contributo economico del turismo in Italia, con un'incidenza del 13 per cento sul PIL, una quota superiore a quella stimata dagli altri Istituti di ricerca.

### **3.5. Misurare il turismo. L'impatto sull'economia. La stima per le regioni e le province italiane**

Da quanto visto sino ad ora una cosa appare chiara. Non esiste un unico modo di misurare il turismo, così come non esiste un unico numero che possa essere preso come sintesi perfetta dell'incidenza turistica.

Come affermato precedentemente la complessità della misurazione cresce quando si passa dalle presenze turistiche alla stima del valore aggiunto, quando dal dato nazionale si tenta di scendere al livello regionale o provinciale.

A differenza delle presenze non esistono statistiche ufficiali, seppure parziali, disaggregate a livello territoriale dalle quali partire per il processo di stima del valore aggiunto turistico provinciale, così come non esiste una metodologia condivisa per costruire delle stime attraverso l'utilizzo di indicatori indiretti. A ciò si aggiunge la trasversalità dell'industria turistica, per cui oltre all'impatto sulle attività direttamente riconducibili al turismo, come alloggio e ristorazione, la presenza sul territorio di turisti determina un indotto su altri comparti.

Consapevoli di tutte le difficoltà e dei rischi insiti nel processo di stima, in questo studio si è tentato di misurare il valore aggiunto turistico regionale e provinciale.

Con questo obiettivo sono state utilizzate informazioni provenienti da diverse fonti. Nello specifico i principali dati riguardano:

- il Conto Satellite del Turismo per l'Italia (Istat);
- i conti economici nazionali, regionali e provinciali (Istat);
- tavole input-output (Istat);
- gli scenari provinciali delle economie locali (Prometeia);
- il numero delle imprese attive con dettaglio Ateco a 6 cifre (Camere di commercio);
- il numero degli addetti con dettaglio Ateco a 6 cifre (Inps);

- dati di bilancio delle società di capitale (Aida, Bureau van Dijk);
- statistiche sull'offerta turistica (Istat, altre fonti);
- arrivi e presenze turistiche (Istat e stima seconde case);
- spese turistiche degli stranieri (Banca d'Italia);
- studi e ricerche di altri centri studi e istituti di ricerca relativi alla misurazione del valore aggiunto turistico a livello nazionale e territoriale;
- altre statistiche utilizzabili come indicatori indiretti, come i dati relativi alle uscite ai caselli autostradali, gli arrivi aeroportuali, i movimenti ferroviari, i consumi di energia elettrica ed acqua, la raccolta dei rifiuti.

Il primo passaggio è consistito nel sistematizzare tutte le informazioni all'interno di un'unica piattaforma, attraverso degli algoritmi in grado di collegare univocamente i dati per territorio e attività economica, attribuendo ai livelli più bassi, in caso di valore mancante, una stima a partire dal dato del livello superiore.

Gli algoritmi hanno consentito di ricostruire il dato puntuale delle imprese, dell'occupazione e di stimare il valore aggiunto attribuibile a ciascuna categoria economica a livello provinciale<sup>3</sup>, consentendo la costruzione di una matrice dell'occupazione e del valore aggiunto per settore e provincia.

Successivamente sono state individuate le attività direttamente riconducibili al turismo, quelle che lo sono in maniera indiretta e i settori per i quali il turismo genera benefici modesti o nulli. A ciascuna categoria settoriale sulla base di tutte le informazioni disponibili è stato attribuito un coefficiente che ne misura l'incidenza sull'industria turistica, parallelamente è stato attribuito un peso a ciascuna provincia direttamente proporzionale alla sua vocazione turistica (calcolata attraverso le presenze, la spesa dei turisti, altri indicatori indiretti...). Questo passaggio ha lo scopo di differenziare il peso di ciascun settore, in particolare quelli indiretti, sul valore aggiunto turistico. Per esempio è plausibile ipotizzare che la quota di volume d'affari generato dai turisti in un ipermercato localizzato a Rimini sia differente dalla quota di un ipermercato con sede a Piacenza.

Il prodotto tra coefficiente settoriale e peso provinciale determina una matrice di ponderazione che, applicata alla matrice dell'occupazione e del valore aggiunto, determina il numero degli addetti e il valore aggiunto turistico per ciascuna provincia e settore.

Sempre a titolo esemplificativo, se per gli ipermercati della provincia X il prodotto coefficiente settoriale per peso provinciale risulta uguale al 10 per cento, significa che ogni 100 addetti negli ipermercati della provincia X 10 svolgono attività per i turisti (o per l'industria turistica), così come il 10 per cento del valore aggiunto creato dagli ipermercati è riconducibile al turismo.

Il risultato finale è un'unica matrice che, partendo dall'offerta turistica incrociata con l'effettiva domanda, attribuisce a ciascuna provincia e a ciascuna attività economica il contributo apportato all'industria turistica in termini di valore aggiunto, addetti e imprese. Sommando i valori ottenuti si perviene al dato complessivo nazionale.

Appare evidente come in ogni passaggio del processo di stima vi sia una forte componente legata a scelte soggettive – certamente frutto di analisi attenta dei dati disponibili ma pur sempre arbitrarie - è sufficiente non considerare alcuni indicatori oppure tenerne conto con un peso differente per modificare tutte le matrici e, conseguentemente, i risultati finali. Così come

---

<sup>3</sup> Per poter disporre della stessa base informativa per tutte le province è stata adottata la classificazione con 105 province, vale a dire aggregando Barletta-Andria-Trani e le quattro nuove province della Sardegna alle loro province d'origine.

risulta arbitraria la classificazione delle attività tra dirette e indirette, anche quando l'attribuzione viene fatta considerando la massima disaggregazione settoriale (ateco a 6 cifre).

D'altro canto, anche il ricorso ad altri percorsi nel processo di stima si sarebbe scontrato inevitabilmente con la necessità di effettuare scelte arbitrarie. Quello utilizzato ha il vantaggio di poter approssimare con la stessa metodologia il valore aggiunto turistico per tutte le province e le regioni italiane, così da poter disporre di dati territorialmente confrontabili.

### 3.6. Il valore aggiunto turistico in Italia e nelle regioni

Nel 2016 il valore aggiunto turistico italiano è stato pari a 182,8 miliardi di euro, il 12,2 per cento del valore aggiunto complessivo. Gli addetti coinvolti direttamente o indirettamente nel turismo sono quasi due milioni e mezzo, il 13,4 per cento circa dell'occupazione complessiva. Le imprese che operano nel turismo sono circa 654mila, il 12,7 per cento del totale.

Il dato è confortante, in quanto il risultato finale, ottenuto con una metodologia innovativa, risulta allineato alle stime elaborate dai principali Istituti di ricerca.

Le modesti differenze tra la stima di Unioncamere Emilia-Romagna e quella degli altri Istituti di ricerca – in alcuni casi per eccesso, in altri per difetto – sono da attribuire, oltre al differente riferimento temporale, sia alla diversa metodologia, sia ai criteri seguiti nell'individuazione delle attività turistiche. Inoltre il dato è calcolato rapportandolo al valore aggiunto (il prodotto interno lordo non è quantificabile a livello provinciale) che, a livello nazionale, risulta di poco inferiore al PIL.

Un esempio può aiutare a chiarire ulteriormente la diversità del percorso metodologico seguito. Alcuni studi considerano come comparto turistico l'intero settore della ristorazione, in questa analisi si è cercato di attribuire pesi differenti alle attività di ristorazione riconducibili a una clientela potenzialmente turistica, come i bar e i ristoranti, da quelle rivolte ad altre categorie di consumatori, come le mense aziendali, scolastiche od ospedaliere. Inoltre, come ricordato, la quota della ristorazione, così come per tutte le altre attività, riconducibile al turismo varia da provincia a provincia.

Se seguissimo la metodologia di altri studi di ricerca e attribuissimo al turismo tutto quanto attiene all'alloggio, alla ristorazione e alle altre attività prettamente rivolte ai turisti (tour operator, stabilimenti termali, gestione di stabilimenti balneari,...) senza effettuare nessuna ponderazione per vocazione turistica dei territori e senza considerare tutte le ricadute indirette sugli altri settori, il valore aggiunto del comparto turistico così definito risulterebbe pari a 171 miliardi di euro, l'11,4 per cento del valore aggiunto nazionale.

Si tratta di un altro modo di calcolare l'incidenza turistica, una metodologia che ha l'indubbio pregio di una maggior semplicità di calcolo e che non introduce fattori di ponderazione nel processo di stima. Tuttavia, sconta una minor capacità di cogliere ciò che effettivamente è turismo, attribuendo eccessiva incidenza ad alcuni comparti, in particolare alla ristorazione, e sottovalutando se non escludendo totalmente altre attività.

I quasi 183 miliardi di valore aggiunto possono essere ripartiti in contributo diretto, il "core business" turistico, e contributo indiretto.

Il contributo diretto - generato dalle attività dell'alloggio, della ristorazione e delle altre attività turistiche - è pari 94 miliardi, il 6,3 per cento del valore aggiunto nazionale e rappresenta il 51,5 per cento del valore aggiunto complessivo.

Il contributo indiretto, prossimo agli 89 miliardi, è in larga parte ascrivibile ad attività commerciali (shopping), ai trasporti, ad attività culturali e ricreative, ma anche a "pezzi" legati alla filiera del costruire-abitare, al comparto agroalimentare, a molti dei settori che ruotano attorno alla sfera del wellness.

Il rapporto tra contributo diretto e indiretto determina un moltiplicatore pari a 1,94. Significa che ogni 100 euro di valore aggiunto diretto se ne aggiungono 94 indirettamente attraverso l'attivazione produttiva e di reddito. Le analisi del Ciset, anche se i dati non sono completamente raffrontabili, stimano in 1,93 il valore del moltiplicatore, quelle del WTTC salgono ad un valore di 2,43.

*Valore aggiunto, addetti e imprese dell'industria turistica. Valori assoluti e incidenza percentuale.*

	Valore aggiunto	Addetti	Imprese	Valore aggiunto	Addetti	Imprese
Piemonte	7.213	92.896	27.716	6,2	6,7	7,1
Valle d'Aosta	1.356	15.664	3.866	34,1	40,4	34,3
Lombardia	22.292	318.853	72.049	6,8	7,7	8,8
Trentino A.A.	13.932	183.898	42.290	38,0	43,3	41,6
Veneto	23.134	312.813	73.775	16,6	18,0	17,0
Friuli V.G.	3.765	45.307	12.404	11,5	12,5	13,6
Liguria	7.749	87.945	24.857	17,9	22,1	18,2
Emilia Romagna	16.222	223.418	55.075	11,8	13,5	13,5
Toscana	18.358	235.206	62.991	18,2	19,9	17,7
Umbria	2.788	36.999	10.576	14,3	14,9	13,1
Marche	5.660	74.166	20.826	15,3	15,5	13,8
Lazio	17.906	261.369	65.114	10,8	12,3	13,5
Abruzzo	3.682	47.395	14.395	12,5	13,4	11,3
Molise	444	5.508	2.018	8,1	8,5	6,5
Campania	10.178	145.263	46.922	11,0	12,0	9,8
Puglia	7.722	110.661	34.824	11,8	12,5	10,5
Basilicata	998	13.980	4.583	9,5	10,9	8,7
Calabria	4.361	56.144	19.233	14,7	16,2	12,2
Sicilia	8.941	114.752	37.285	11,3	12,7	10,2
Sardegna	6.109	81.067	23.051	20,7	22,7	16,1
ITALIA	182.810	2.463.304	653.848	12,2	13,4	12,7

*Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna*

Con circa 23 miliardi di euro Veneto e Lombardia sono le regioni che, in termini assoluti, contribuiscono maggiormente alla creazione del PIL turistico nazionale, diretto e indiretto. Tre regioni si collocano sopra i 16 miliardi di euro di valore aggiunto turistico, Toscana, Lazio ed Emilia-Romagna, due oltre i 10 miliardi, Trentino Alto-Adige e Campania.

Se si guarda all'incidenza del valore aggiunto turistico su quello complessivo di ciascuna regione, Trentino Alto-Adige e Valle d'Aosta sono le regioni dove l'incidenza è maggiore, con quote abbondantemente superiori al 30 per cento. Sono percentuali elevate, in larga parte determinate dal contributo diretto, per entrambe le province superiore al 20 per cento. Per avere

un ordine di grandezza il Trentino Alto-Adige contribuisce alla formazione del PIL turistico nazionale per il 7,6 per cento, mentre in termini di presenze turistiche la quota della regione è pari all'11,6 per cento.

Valore aggiunto, addetti e imprese dell'industria turistica. Valori assoluti e incidenza percentuale.

	Valore aggiunto diretto	Valore aggiunto indiretto	Valore aggiunto diretto su totale economia	Valore aggiunto diretto su val.agg. Turismo	Moltiplicatore
Piemonte	3.734	3.479	3,2%	51,8%	1,93
Valle d'Aosta	833	523	20,9%	61,4%	1,63
Lombardia	10.357	11.936	3,2%	46,5%	2,15
Trentino A.A.	8.540	5.392	23,3%	61,3%	1,63
Veneto	12.370	10.764	8,9%	53,5%	1,87
Friuli V.G.	2.027	1.738	6,2%	53,8%	1,86
Liguria	4.153	3.596	9,6%	53,6%	1,87
Emilia Romagna	8.794	7.428	6,4%	54,2%	1,84
Toscana	9.931	8.427	9,9%	54,1%	1,85
Umbria	1.374	1.414	7,1%	49,3%	2,03
Marche	2.981	2.679	8,1%	52,7%	1,90
Lazio	8.081	9.825	4,9%	45,1%	2,22
Abruzzo	1.942	1.741	6,6%	52,7%	1,90
Molise	203	241	3,7%	45,7%	2,19
Campania	5.052	5.126	5,5%	49,6%	2,01
Puglia	3.738	3.984	5,7%	48,4%	2,07
Basilicata	519	479	4,9%	52,0%	1,92
Calabria	2.146	2.215	7,3%	49,2%	2,03
Sicilia	4.171	4.770	5,3%	46,6%	2,14
Sardegna	3.164	2.945	10,7%	51,8%	1,93
ITALIA	94.108	88.702	6,3%	51,5%	1,94

Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna

Valore aggiunto per abitante in migliaia di euro	
Piemonte	1,6
Valle d'Aosta	10,7
Lombardia	2,2
Trentino A.A.	13,1
Veneto	4,7
Friuli V.G.	3,1
Liguria	5,0
Emilia Romagna	3,6
Toscana	4,9
Umbria	3,1
Marche	3,7
Lazio	3,0
Abruzzo	2,8
Molise	1,4
Campania	1,7
Puglia	1,9
Basilicata	1,7
Calabria	2,2
Sicilia	1,8
Sardegna	3,7
ITALIA	3,0

Ad ogni abitante italiano corrispondono tremila euro di valore aggiunto turistico. Come visto per le presenze per abitante si tratta di un indicatore, molto approssimativo, della capacità attrattiva di un territorio, a valori più elevati corrispondono aree a maggior vocazione turistica.

In testa alla graduatoria regionale con oltre 10mila euro di PIL turistico per abitante si staccano Valle d'Aosta e Trentino Alto-Adige, forti della combinazione molti turisti-pochi abitanti.

Valori attorno ai 5mila euro per abitante per Liguria e Toscana, sotto i 2mila euro il Piemonte e molte regioni del mezzogiorno. Tra queste anche Puglia e Sicilia, dato che si presta a molteplici chiavi di lettura, alcune centrate sulle tante potenzialità inesprese di questi territori, altre che si focalizzano sui limiti delle statistiche nello scattare una fotografia dell'andamento turistico locale. Anche l'incrocio di dati provenienti da fonti diverse sembra restituire un'immagine parziale

dell'industria turistica, in particolare per quanto riguarda le regioni meridionali. Probabilmente entrambi i modi di leggere i dati sono corretti, i numeri non raccontano completamente quello che avviene nei territori, tuttavia la loro narrazione è sufficiente per evidenziare da un lato le tante opportunità offerte dalle dinamiche turistiche e, dall'altro, la difficoltà di alcune aree nel cogliere tali opportunità.

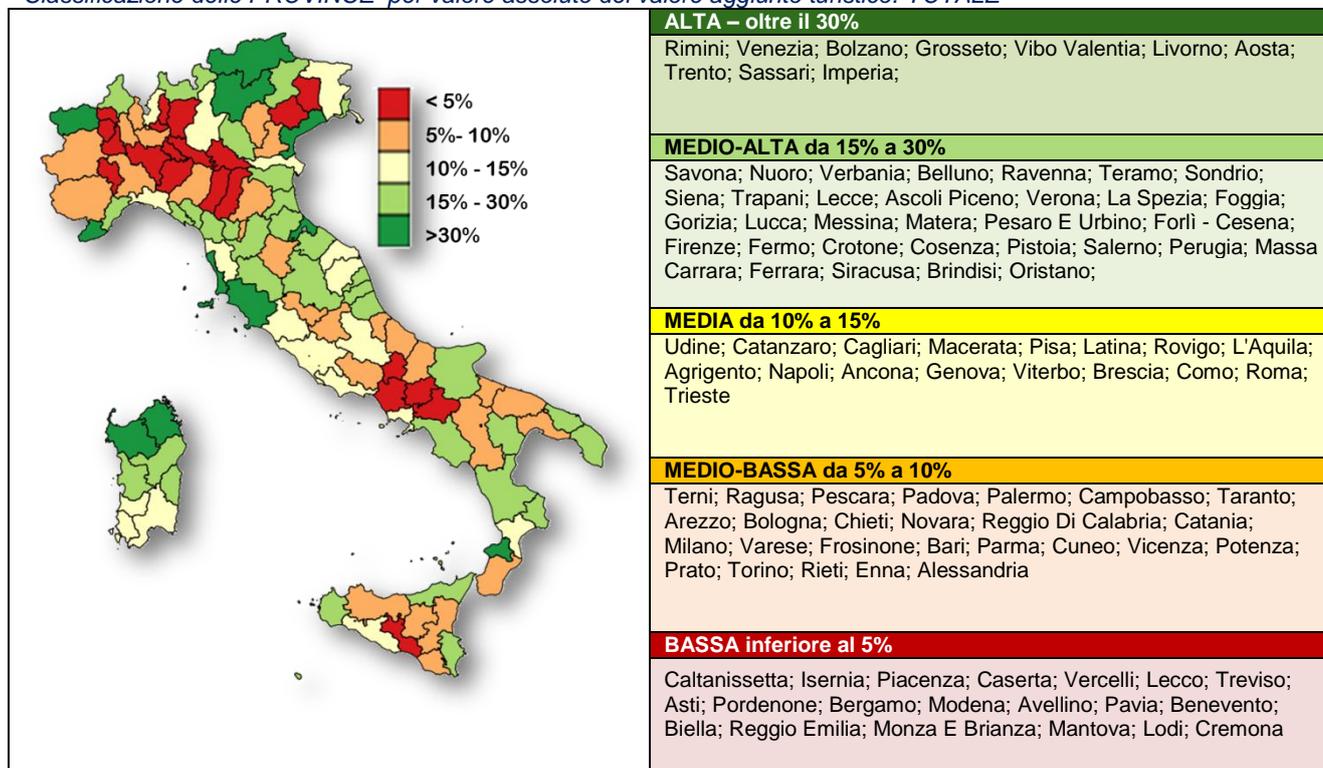
### 3.7. Il valore aggiunto turistico nelle province italiane

Le analisi condotte a livello regionale possono essere ripetute con dettaglio provinciale. Vi sono alcuni territori nei quali l'incidenza del valore aggiunto turistico diretto e indiretto su quello totale supera il 30 per cento; Rimini; Venezia; Bolzano; Grosseto; Vibo Valentia; Livorno; Aosta; Trento; Sassari; Imperia.

Tendenzialmente l'incidenza del valore aggiunto turistico risulta maggiore nelle province alpine, aree nelle quali alla forte capacità di attrarre visitatori si associa una scarsa presenza di altre attività economiche, in particolare manifatturiere. In altre province, in particolare alcune località di mare, l'attrattività turistica rappresenta un forte volano per altre attività terziarie fortemente connesse all'industria del turismo. I valori più bassi si registrano nelle città che "abitano" la via Emilia e, più in generale, la pianura Padana, dove maggiore è la vocazione manifatturiera e la specializzazione nel terziario avanzato. Il peso del turismo è modesto anche in alcune aree dell'entroterra centro-meridionale, territori tradizionalmente agricoli e meno attrezzati per accogliere la domanda turistica.

Se si considera il solo valore aggiunto turistico diretto, dal gruppo delle province leader - in questo caso definito da una quota sul totale superiore al 20 per cento - rispetto alla graduatoria precedente escono Livorno, Trento, Sassari, Imperia.

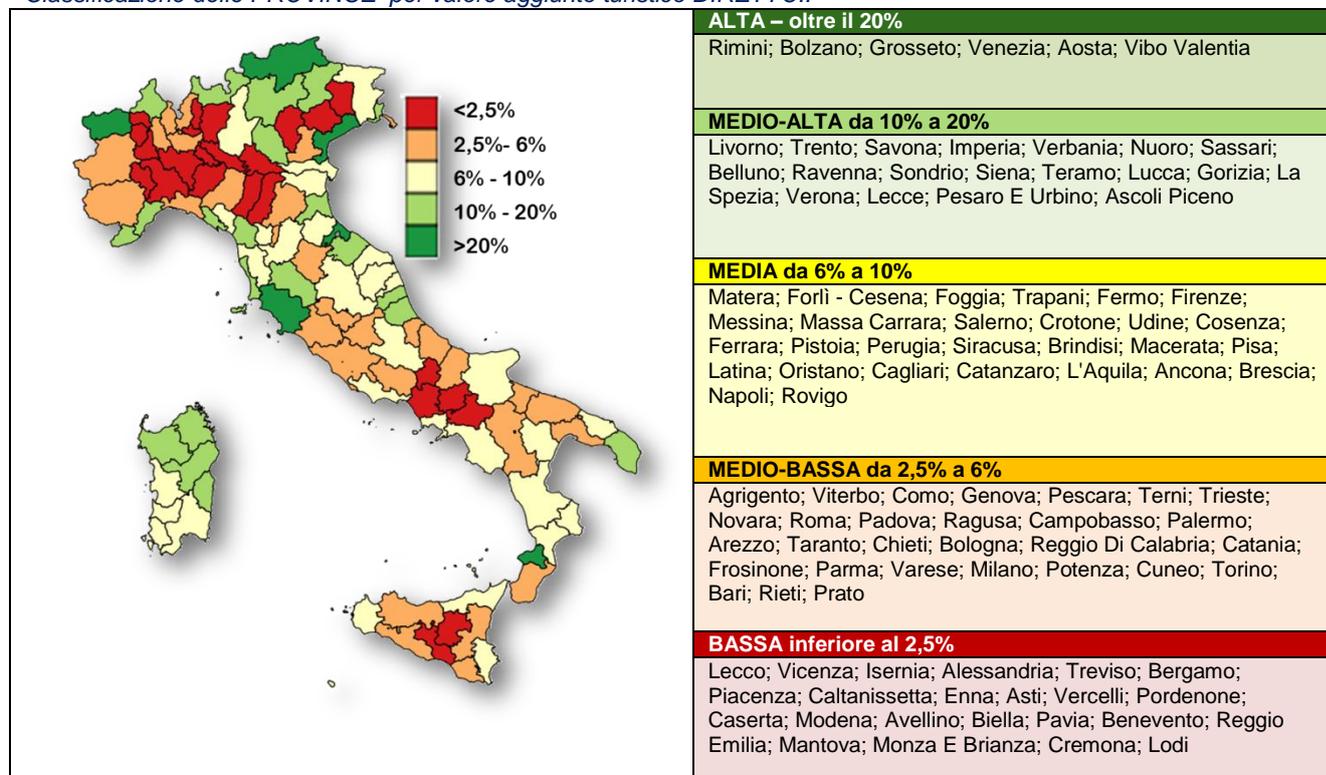
Classificazione delle PROVINCE per valore assoluto del valore aggiunto turistico. TOTALE



Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna

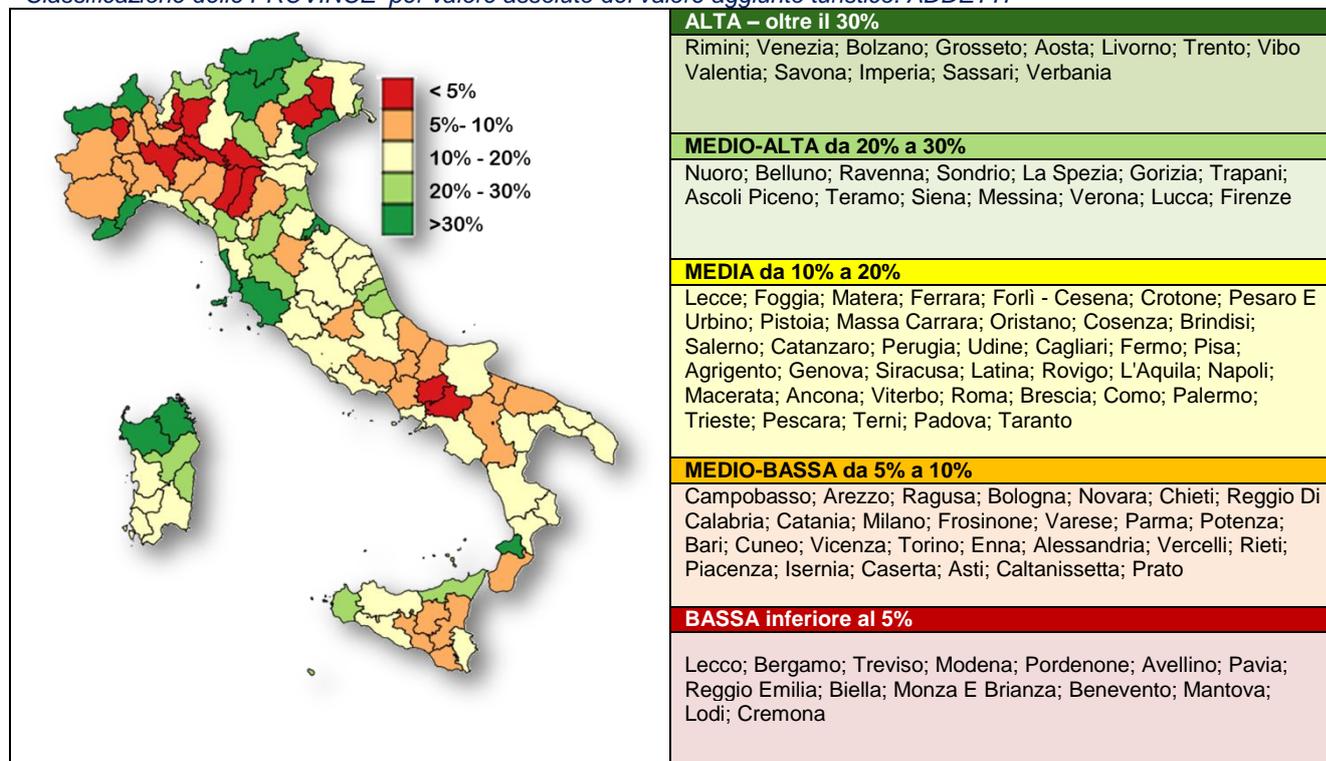
Come evidenziato nell'analisi dei dati regionali, la metodologia adottata nel processo di stima consente una mappatura del fenomeno turistico che, seppure solo parzialmente, tenta di colmare il gap informativo legato alle presenze e alle seconde case.

*Classificazione delle PROVINCE per valore aggiunto turistico DIRETTO..*



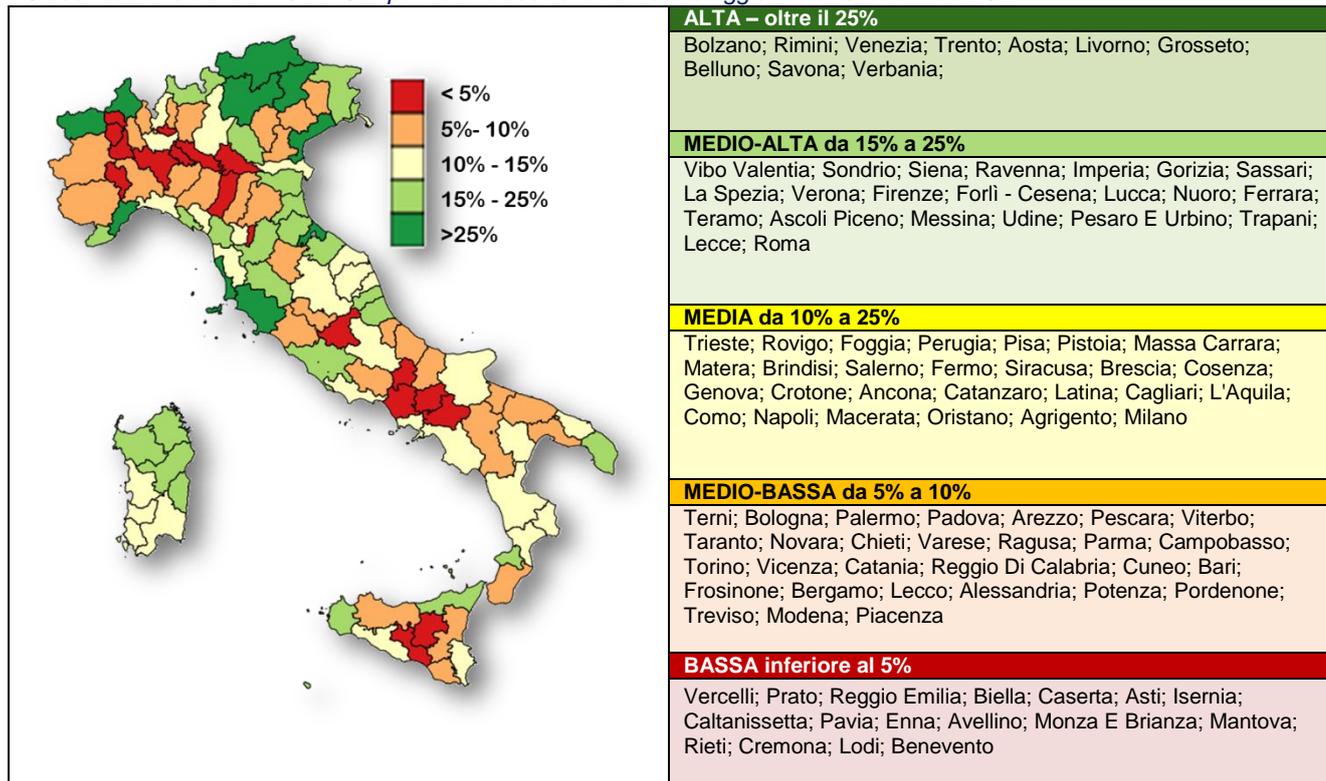
Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna

*Classificazione delle PROVINCE per valore assoluto del valore aggiunto turistico. ADDETTI*



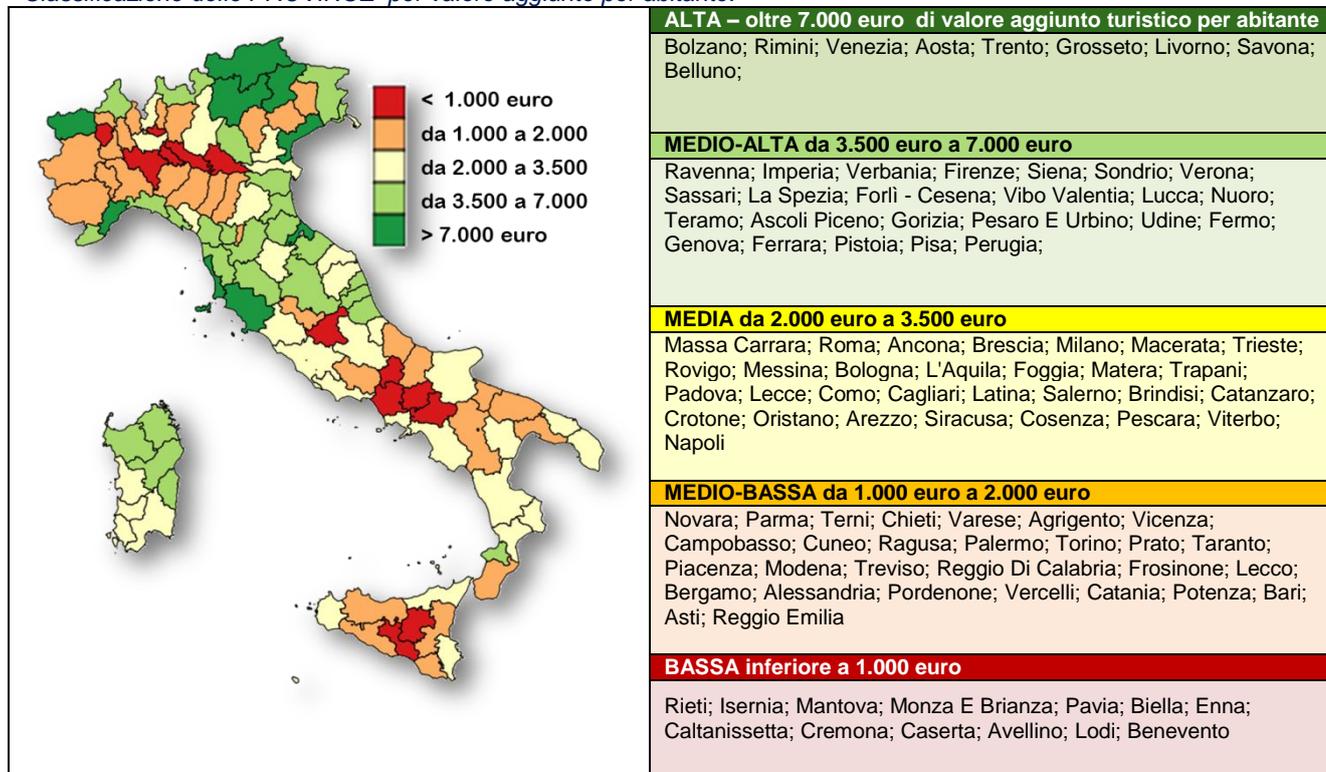
Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna

Classificazione delle PROVINCE per valore assoluto del valore aggiunto turistico. IMPRESE



Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna

Classificazione delle PROVINCE per valore aggiunto per abitante.



Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna

Alcune province meridionali entrano nella classifica delle aree con vocazione turistica alta o medio alta: Vibo Valentia, Sassari (comprensiva di Olbia-Tempio), Nuoro (comprensiva di Ogliastra), Teramo, Trapani, Lecce, Foggia, Messina, Matera, Crotone, Cosenza, Salerno,

Siracusa, Brindisi, Oristano. Tutte queste province, ad eccezione di Vibo Valentia e Sassari, nella classifica delle città con maggior numero di presenze turistiche in rapporto alla popolazione risultavano nella fascia bassa o medio bassa.

Un'analoga distribuzione geografica la si ritrova analizzando l'offerta turistica in termini di addetti e imprese, Rimini e Bolzano si alternano alla testa delle rispettive classifiche, le province lombarde che fanno da cerniera con l'Emilia-Romagna e quelle dell'entroterra campano chiudono le graduatorie.

Anche la mappatura del valore aggiunto turistico per abitante non si discosta molto dalle distribuzioni precedenti. Nella fascia delle province con un valore aggiunto per abitante superiore ai 7mila euro, oltre alle città incontrate nelle graduatorie precedenti, si aggiungono Belluno e Savona, mentre scivolano nella seconda fascia, da 3.500 a 7.000 euro per abitante, Vibo Valentia, Imperia e Sassari. Molte città metropolitane – Roma, Milano, Napoli, Bologna – rientrano nella terza fascia, con un contributo turistico al valore aggiunto complessivo portato da ciascun abitante attorno ai 2.500 euro. Caserta, Lodi e Benevento sono le aree dove l'indicatore tocca i valori più bassi, inferiore a mille euro per abitante.

### 3.8. Focus. Il valore aggiunto turistico nelle province dell'Emilia-Romagna

Sulla base della metodologia seguita il valore aggiunto turistico dell'Emilia-Romagna risulta pari a 16,2 miliardi di euro, l'11,8 per cento del valore aggiunto regionale. Per avere un termine di confronto, se calcolassimo con la differente metodologia ricordata precedentemente - quindi comprendendo tutto il valore aggiunto dei settori "turistici" (includendo, per esempio, nella sua interezza il comparto della ristorazione ed escludendo tutti gli effetti indiretti) – il valore aggiunto risulterebbe di 16,5 miliardi, il 12 per cento. Un piccolo scostamento in termini numerici, una marcata differenza dal punto di vista metodologico.

Il valore aggiunto diretto è di 8,8 miliardi, equivalente al 6,4 per cento del valore aggiunto complessivo; ogni cento euro di valore aggiunto diretto se ne aggiungono altri 84 da attività indirette. Gli addetti superano le 220mila unità (13,5 per cento del totale), le imprese sono 55mila (13,5 per cento).

*Valore aggiunto, addetti e imprese dell'industria turistica in Emilia-Romagna. Valori assoluti e incidenza percentuale.*

	Valore aggiunto	Addetti	Imprese	Valore aggiunto	Addetti	Imprese
Bologna	2.985	38.526	8.218	8,3	9,2	9,7
Ferrara	1.283	17.230	5.616	15,6	18,3	17,3
Forlì-Cesena	1.951	27.371	6.919	17,9	18,2	18,5
Modena	976	12.780	3.667	4,2	4,7	5,5
Parma	892	11.679	3.186	6,2	7,2	7,8
Piacenza	400	4.562	1.452	4,8	5,5	5,4
Ravenna	2.576	34.510	8.141	23,5	26,2	23,1
Reggio Emilia	548	8.423	2.319	3,4	3,9	4,7
Rimini	4.610	68.338	15.558	52,6	53,4	45,4
Emilia	7.084	93.199	24.457	6,6	7,5	8,1
Romagna	9.138	130.219	30.618	29,8	31,8	28,6
Emilia-Romagna	16.222	223.418	55.075	11,8	13,5	13,5

*Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna*

Dei 16 miliardi di valore aggiunto turistico oltre 9 sono realizzati dalle province della Romagna, una differenza rispetto all'Emilia che risulta ancor più marcata in termini di incidenza sul valore aggiunto complessivo: in Romagna il turismo pesa per quasi il 30 per cento, in Emilia la quota è del 6,6 per cento.

Scendendo a livello provinciale, come già evidenziato dai dati nazionali, a guidare la graduatoria è Rimini, con un'incidenza sul valore aggiunto provinciale superiore al 50 per cento. Può sembrare un valore eccessivo se confrontato con altre ricerche, tuttavia va ricordata la metodologia utilizzata. Accanto a un valore aggiunto diretto del 34 per cento si aggiungono altre attività per un 20 per cento circa.

*Valore aggiunto diretto e indiretto in Emilia-Romagna. Valori assoluti, incidenza percentuale, moltiplicatore.*

	Valore aggiunto diretto	Valore aggiunto indiretto	Valore aggiunto diretto su totale economia	Valore aggiunto diretto su val.agg. Turismo	Moltiplicatore
Bologna	1.242	1.743	3,4%	41,6%	2,40
Ferrara	668	615	8,1%	52,1%	1,92
Forlì-Cesena	1.083	868	9,9%	55,5%	1,80
Modena	446	531	1,9%	45,6%	2,19
Parma	435	457	3,0%	48,8%	2,05
Piacenza	184	216	2,2%	46,1%	2,17
Ravenna	1.519	1.057	13,8%	59,0%	1,70
Reggio Emilia	247	301	1,5%	45,1%	2,22
Rimini	2.970	1.640	33,9%	64,4%	1,55
Emilia	3.222	3.863	3,0%	45,5%	2,20
Romagna	5.572	3.565	18,2%	61,0%	1,64
Emilia-Romagna	8.794	7.428	6,4%	54,2%	1,84

*Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna*

*Composizione percentuale delle principali voci turistiche per contributo delle singole province. Incidenza sul totale regionale.*

	Presenze	Addetti comparto turistico (totale non ponderato)	Addetti comparto turistico diretto e indiretto (ponderato)	Valore aggiunto diretto	Valore aggiunto totale
Bologna	9%	22%	17%	14%	18%
Ferrara	8%	5%	8%	8%	8%
Forlì-Cesena	13%	8%	12%	12%	12%
Modena	3%	11%	6%	5%	6%
Parma	5%	6%	5%	5%	5%
Piacenza	1%	4%	2%	2%	2%
Ravenna	17%	11%	15%	17%	16%
Reggio Emilia	2%	13%	4%	3%	3%
Rimini	42%	19%	31%	34%	28%
Emilia	28%	61%	42%	37%	44%
Romagna	72%	39%	58%	63%	56%
Emilia-Romagna	100%	100%	100%	100%	100%

*Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna*

L'appropriatezza della stima può essere valutata da una differente prospettiva considerando l'incidenza di Rimini sul totale regionale. Se consideriamo il totale degli addetti del comparto turistico dell'Emilia-Romagna senza effettuare nessuna ponderazione (la metodologia differente) Rimini contribuisce al totale degli occupati regionali per il 19 per cento, mentre in termini di presenze turistiche l'incidenza di Rimini sul totale dell'Emilia-Romagna è del 42 per cento.

Il processo di stima porta a quantificare il peso sul totale regionale degli addetti "reali" del comparto ad un valore pari a 31 per cento, l'incidenza del valore aggiunto turistico complessivo sul dato regionale risulta uguale al 28 per cento.

In altri termini, considerando che il 42 per cento delle presenze turistiche regionali si registra a Rimini e che nella provincia romagnola trova occupazione il 31 per cento degli addetti turistici - alla luce di un turismo generalmente a minor valore aggiunto rispetto a quello di altre province della regione (si pensi al turismo d'affari di Bologna) - il dato che stima nel 28 per cento il contributo di Rimini alla creazione del valore aggiunto turistico regionale sembra coerente. Tale percentuale si traduce in un'incidenza del turismo sul totale dell'economia riminese del 53 per cento, di cui circa un terzo derivante da attività indirette.

Riprendendo la graduatoria delle province maggiormente turistiche, al secondo posto si trova Ravenna, con un'incidenza del valore aggiunto turistico sul totale provinciale superiore al 23 per cento. Seguono Forlì-Cesena (17,9 per cento), Ferrara (15,6 per cento) e Bologna (8,5 per cento).

Valori più modesti lungo la via Emilia, in particolare a Reggio Emilia (3,4 per cento del valore aggiunto provinciale), Modena (4,2 per cento) e Piacenza (4,8 per cento). Vale quanto affermato precedentemente, il peso del turismo è minore in territori con un forte radicamento del settore industriale. Tuttavia, sono aree che possono dare di più dal punto di vista turistico.

La crescita del turismo in regione passa sicuramente dal rendere sempre più competitiva l'offerta turistica della Romagna e delle aree a forte vocazione turistica, ma anche dalla capacità di valorizzare quei territori dell'Emilia che sia direttamente che indirettamente hanno le potenzialità per generare elevati valori di ricchezza.

### **3.9 Sapersi differenziare. La città di Trude.**

Qual è il significato delle tante mappature di questo capitolo e delle analisi proposte in quelle precedenti? Innanzitutto mostrare, partendo dai numeri, che la crescita del turismo mondiale offre e offrirà sempre di più opportunità di crescita per tutti i territori e per tutte le tipologie di vacanza. Le elaborazioni sul valore aggiunto turistico provinciale dimostrano come il turismo possa rappresentare un driver potente per lo sviluppo locale, un driver che diventa formidabile quando riesce ad ibridarsi e a contaminarsi con le altre attività presenti sul territorio trainandone la crescita.

È evidente che esistono città che più di altre hanno molto da offrire al turista. Con altrettanta chiarezza, emerge che tutte le province italiane possono assemblare proposte turistiche di successo per intercettare la domanda mondiale sempre meno standardizzata. Un'offerta che andrebbe costruita a partire dalle competenze distintive del territorio, da ciò che lo rende unico e difficilmente sostituibile. Da un lato la crescente competizione tra le destinazioni internazionali più tradizionali e quelle emergenti, dall'altro i profondi cambiamenti nel comportamento dei turisti hanno determinato la necessità di differenziare il prodotto turistico.

Disporre di un patrimonio artistico/culturale unico è sicuramente un'ottima base da cui partire per la costruzione della proposta turistica, ma se attorno a esso non si crea un'offerta originale e differenziata si rischia di attrarre solamente un turismo di passaggio, di chi viene a soddisfare una curiosità e velocemente se ne va, senza nessuna possibilità di fidelizzazione. Per fidelizzarlo non è sufficiente una generica attenzione al cliente, occorre creare "cose nuove".

Oggi il turista, grazie alle nuove tecnologie, è un viaggiatore informato, alla ricerca di nuove esperienze e opportunità.

Sul turismo esperienziale si è scritto molto negli ultimi anni, un turismo sempre meno standardizzato e impersonale, dove più che del luogo conta l'esperienza vissuta e la sua autenticità, il turista non è solo un cliente finale, è co-creatore nel processo di produzione dell'offerta turistica e attraverso i social media contribuisce a diffondere il prodotto.

Molto si è scritto anche sul rapporto tra turismo e social media, all'interno dei nuovi canali di comunicazione i viaggiatori possono rendere manifeste le loro esigenze e i loro desideri, possono condividere i valori che, a loro avviso, sono in grado di dare un senso compiuto all'esperienza di viaggio.

Vi è ampia condivisione sul fatto che l'offerta turistica, per avere successo, non possa che partire da qui, dai bisogni del consumatore, dai suoi desideri, sapendo che nella sua scelta finale contano sempre di più la ricerca dell'autenticità e valutazioni di carattere emozionale.

Tuttavia, avere caratteristiche distintive e creare nuove proposte a partire dai bisogni del viaggiatore non è ancora sufficiente per un'offerta turistica capace di attrarre e fidelizzare.

Facciamo un passo indietro. Nel capitolo introduttivo si è parlato di città resilienti, di andare oltre il concetto di smart city, di "saltare alla Fosbury" per muoversi verso le città-piattaforma. Significa pensare le città non solo come un territorio fatto di collegamenti e sensori che consentono di attivare nuovi servizi, ma avere una vera e propria visione di una città amministrata in co-creazione con i cittadini. Al centro della visione e del modello di sviluppo ci sono i cittadini con i loro bisogni, la costruzione di una città-piattaforma parte dal basso, dall'ascolto, dalla raccolta delle richieste. Tentativi che vanno in direzione opposta antepoendo la creazione di tecnologie e servizi all'ascolto dei cittadini sono destinati a fallire.

Ciò è ancora più vero quando si parla di città turistiche, dove ai cittadini residenti si aggiungono i cittadini temporanei, i turisti. Chi visita o abita solo per un breve periodo le città deve avere gli stessi diritti del cittadino residente, riconoscere questa valenza significa affermare la capacità dei turisti di diventare partner strategici nel processo di programmazione della città.

I cittadini temporanei condividono con i residenti servizi e disservizi, allo stesso tempo guardano al territorio con occhi diversi, chiedono e propongono servizi differenti che contribuiscono ad arricchire la città, consentono agli operatori di cogliere le nuove tendenze turistiche e proporre un'offerta che non sia generalista e indifferenziata.

Nel pensare le politiche per lo sviluppo intelligente della città è importante riuscire ad andare oltre alla logica della contrapposizione tra cittadino residente e cittadino temporaneo, forti della convinzione che ciò che crea valore per gli abitanti lo crea anche per i turisti. E viceversa.

Carlo Petrini, fondatore di Slow Food, sostiene che le azioni per attrarre turisti devono necessariamente partire *"dai cittadini residenti, dalla loro qualità della vita, dalla capacità di essere felici, dalla loro cura della terra che abitano. I turisti arriveranno di conseguenza"*.

In quest'ottica la valorizzazione del patrimonio artistico-culturale e delle potenzialità dell'industria turistica dovrebbe avvenire, prima ancora che con promozioni rivolte ai turisti, attraverso un percorso di consapevolezza dei cittadini residenti. Una comunità con forti elementi identitari e consapevole del proprio patrimonio è il più efficace testimonial e sponsor del territorio. Purtroppo, in molti casi, i residenti abitano ma non vivono le città, non sono a conoscenza, non apprezzano, non tutelano la ricchezza della loro comunità.

In definitiva, una pianificazione intelligente della città turistica dovrebbe prevedere un percorso circolare dove cittadini residenti e temporanei condividono la conoscenza del territorio, collaborano alla sua tutela, partecipano alla sua promozione, restituiscono feedback all'amministrazione pubblica.

Costruire un'offerta turistica seguendo questo percorso è tutt'altro che semplice, non dal punto di vista tecnico ma piuttosto da quello culturale. Al governo del territorio è richiesto un salto qualitativo, deve ricoprire un ruolo attivo, non essere un semplice intermediario tra domanda e offerta, ma nemmeno attribuirsi un ruolo accentratore da protagonista. Come ricordato nel capitolo iniziale, dovremmo vedere la città come uno spazio dove il governo del territorio ha solo un piccolo ruolo ma fondamentale, quello di regolare questo spazio. Significa pensare al territorio come regista d'esperienze, capace di dare ascolto, visibilità e spazio a tutti gli attori del territorio - permanenti e temporanei - di riconoscere il contributo di ciascuno di essi (e ognuno è responsabile del contributo che porta), di valorizzarne il ruolo per la creazione di infiniti percorsi esperienziali, tutti riconducibili all'interno di un'unica visione.

Calvino racconta della città di Trude, città globale, che si distingue dalle altre solo per il nome che il viaggiatore legge all'aeroporto. E si domanda: *“Perché venire a Trude? mi chiedo. 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”*.

Trude può essere vista come l'immagine stereotipata di una destinazione turistica, somma di non luoghi e spazi senza identità. Pietro Leoni parla di “sindrome di Trude”: *“Trude è un villaggio del mondo globalizzato, meta di flussi organizzati, non-luogo, spazio senza identità, privo di quel senso sotteso di complicità che lega il luogo ai suoi utilizzatori, fissandolo nel vissuto e nella memoria delle persone. La sindrome di Trude è una malattia complessa che colpisce le destinazioni turistiche, in particolare alcune di quelle minori caratterizzate da una eccessiva presenza di visitatori, privandole progressivamente della loro essenza e della loro autenticità”*.

Quante sono le province italiane che soffrono della “sindrome di Trude”?

Potenzialmente nessuna, ogni città presenta caratteristiche distintive sufficienti per abilitarle nel proporre offerte turistiche uniche. Quante riescono a farlo? Quante province hanno saputo conservare e valorizzare le proprie caratteristiche distintive costruendoci attorno una regia volta a creare esperienze uniche partendo dall'ascolto dei cittadini, residenti e temporanei?



## 4. Turismo e capitale territoriale

### TECLA

*Chi arriva a Tecla, poco vede della città, dietro gli steccati di tavole, i ripari di tela di sacco, le impalcature, le armature metalliche, i ponti di legno sospesi a funi o sostenuti da cavalletti, le scale a pioli, i tralicci. Alla domanda: - Perché la costruzione di Tecla continua così a lungo? - gli abitanti senza smettere d'issare secchi, di calare fili a piombo, di muovere in su e in giù lunghi pennelli. - Perché non cominci la distruzione, - rispondono. E richiesti se temono che appena tolte le impalcature la città cominci a sgretolarsi e a andare in pezzi, soggiungono in fretta, sottovoce: - Non soltanto la città.*

*Se, insoddisfatto delle risposte, qualcuno applica l'occhio alla fessura d'una staccionata, vede gru che tirano altre gru, incastellature che rivestono altre incastellature, travi che puntellano altre travi. - Che senso ha il vostro costruire? - domanda. - Qual è il fine d'una città in costruzione se non una città? Dov'è il piano che seguite, il progetto? - Te lo mostreremo appena termina la giornata; ora non possiamo interrompere, - rispondono. Il lavoro cessa al tramonto. Scende la notte sul cantiere. È una notte stellata. - Ecco il progetto, - dicono*

*Tratto da: "Le Città Invisibili" di Italo Calvino*

### 4.1. Turismo e capitale territoriale

Nelle pagine iniziali ho rappresentato il turismo come un microcosmo, in quanto settore al cui interno si ritrovano molte dinamiche e chiavi interpretative che hanno valenza per l'intera economia.

Le analisi del primo capitolo si sono soffermate su alcune dinamiche socio-economiche in atto, le cui traiettorie sono efficacemente delineate dagli slogan "si è competitivi se si è all'interno di un territorio competitivo" e "ripartiamo da quello che sappiamo fare meglio degli altri". Due slogan che illustrano molte delle difficoltà incontrate lungo la strada in questi anni, il "non più", e suggeriscono il percorso da seguire per riprendere un cammino di sviluppo virtuoso, il "non ancora".

Due slogan che trovano perfetta corrispondenza nell'industria turistica, attività indissolubilmente legata al territorio e competenza distintiva per eccellenza. Non sorprende scoprire che il turismo sconti maggiori difficoltà nei territori nei quali si è persa la distintività, così come risultino maggiormente penalizzate le province dove l'offerta turistica non ha saputo rinnovarsi a partire dall'identità territoriale, risultando sempre più indifferenziata e priva di una precisa riconoscibilità (come nella città di Trude).

Giungeremmo alle stesse conclusioni se prendessimo in esame altri settori e altre componenti dell'economia, per esempio i distretti manifatturieri, per decenni paradigma di crescita economica e benessere diffuso in molte regioni italiane.

Nei distretti il rapporto con il territorio e con le competenze distintive è elemento fondante, come nel turismo i sistemi distrettuali sono entrati in crisi quando la globalizzazione ha profondamente mutato lo scenario competitivo indebolendo i legami territoriali e offuscandone la distintività. In molti territori è mancata una risposta collettiva ai cambiamenti del contesto, le imprese più strutturate sono riuscite a riprendere un percorso di crescita, perdendo però il ruolo di traino per le aziende più piccole del distretto.

Al contrario, altri distretti hanno intercettato il processo di cambiamento cogliendone le opportunità, ancora una volta ripartendo da territorio e competenze: hanno consolidato la centralità del sistema socio-economico locale rimodulandola su basi differenti - individuando nuove imprese driver oppure attraverso una riconfigurazione dei legami già in essere – e hanno valorizzato la propria offerta distintiva rendendola ancora più peculiare.

Semplificando all'estremo, il successo di un territorio è determinato dal capitale che si ha a disposizione (risorse naturali, imprese, persone, ...) e dalla capacità di spenderlo all'interno di un progetto vincente. Avere gli ingredienti giusti, il capitale territoriale, ed essere in grado di cucinarli, la governance del territorio. Vale per le città turistiche, per i distretti manifatturieri, per qualsiasi altra economia locale.

Nelle prossime pagine approfondirò il tema del capitale territoriale, come al solito a partire dai numeri che lo raccontano.

#### **4.2. Il capitale territoriale. Partire dai numeri**

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

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

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

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

Come ricordato nell'introduzione siamo un sistema complesso e, in quanto tale, non esistono spiegazioni semplici. Nell'analisi dei sistemi economici territoriali un sistema si definisce complesso quando le interazioni fra le componenti del sistema e fra queste ed il loro ambiente

esterno non possono essere comprese analizzando le singole componenti. In un sistema complesso, in altre parole, le relazioni fra componenti sono l'aspetto più importante e determinante del sistema stesso. Una rete relazionale la cui rappresentazione non è identificabile in una struttura, non è classificabile e riproducibile attraverso un modello. Ciò nonostante, la moderna necessità di etichettare e banalizzare qualunque cosa determina il moltiplicarsi di classificazioni e paradigmi, spesso costruiti partendo dalla modellazione teorica per poi ricercarne evidenza empirica, *“Non dipingo un ritratto che assomiglia al modello, piuttosto è il modello che dovrebbe assomigliare al ritratto”* (Salvador Dalí).

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

Mutuando l'espressione dalla sociologia, si potrebbe affermare che occorre riuscire a cogliere gli elementi che definiscono l'identità del territorio, un'identità che non è immutabile, bensì una *“aggregazione liquida”* come sostiene Bauman, un'identità che nasce da valori condivisi. Ed è sull'abilità nel creare consenso sui valori che, in ultima analisi, si gioca la capacità di un territorio di evolvere verso una forma di sviluppo sostenibile, in grado di coniugare crescita e benessere diffuso. In questa ottica, la ricerca delle determinanti dello sviluppo non deve tradursi in un perpetuo processo di aggiornamento di paradigmi o di schemi interpretativi, ma piuttosto nell'individuazione di ciò che sta alla base dell'identità di un territorio, di quei valori condivisi che governano la direzione e l'intensità delle trasformazioni.

Sulla base di queste considerazioni ho tentato di affrontare con un approccio metodologico “fuori dagli schemi” usuali il tema dello sviluppo economico territoriale, scomponendolo nei suoi tasselli più piccoli per poi riaggregarli con modalità differenti, con l'obiettivo di far emergere le competenze distintive – turismo, artigianato, manifatturiero, ma non solo - e gli elementi identitari delle singole province italiane e di valutare l'apporto di ciascun tassello alla formazione complessiva dello sviluppo.

Il primo passaggio di questo studio è consistito nella creazione di una banca dati su scala provinciale che fosse la più completa possibile. Si è scelto di raccogliere tutte le statistiche provinciali, sociali ed economiche, provenienti da differenti fonti – Istat, Camere di commercio, Banca d'Italia, Prometeia (scenari di previsione), Ministeri vari solo per citare quelle principali – e archiviate nella loro massima disaggregazione: dove possibile sono stati utilizzati i dati di tutte le singole imprese italiane (occupati, dati di bilancio per le società di capitale, ...).

Successivamente i dati sono stati osservati e analizzati sia attraverso i filtri statistici e le classificazioni tradizionali – settore, classe dimensionale, territorio d'appartenenza - sia ricorrendo a tecniche statistiche di analisi multivariata - cluster analysis<sup>4</sup> e analisi per

---

<sup>4</sup> L'analisi cluster, in estrema sintesi, è una tecnica di riduzione dei dati che raggruppa casi o variabili in base a misure di similarità.

componenti principali<sup>5</sup> - e a indicatori multidimensionali per individuare nuove chiavi interpretative.

Sintetizzare un fenomeno multidimensionale attraverso un unico valore è un'operazione rischiosa che richiede già nella sua fase di progettazione il compimento di alcune scelte soggettive forti. Tuttavia, la rappresentazione di un fenomeno attraverso un unico indicatore ha l'innegabile vantaggio di essere facilmente comunicabile ed utilizzabile per immediati confronti nel tempo e nello spazio. Ne sono un esempio l'indagine sulla qualità della vita condotta dal Sole 24 ore, oppure l'indice di creatività di Florida, dove la creatività è definita attraverso la capacità di produrre idee, conoscenze, innovazione (talento, tecnologia, tolleranza, le 3 T) – individuandola come il fattore strategico per il futuro dell'economia e della società.

Ben consapevoli dei pregi e dei limiti di analisi multidimensionali di questo tipo, nel nostro studio ci siamo posti come obiettivo l'individuazione delle componenti che maggiormente delineano le traiettorie di sviluppo delle province italiane e, soprattutto la determinazione di quanto queste differiscano in funzione delle competenze distintive che caratterizzano i singoli territori.

Nello specifico, si è scelto di misurare la dotazione di capitale territoriale di ciascuna provincia e la sua relazione con lo sviluppo. Più precisamente si è tentato di comprendere se territori con differenti specializzazioni - turistica piuttosto che manifatturiera - hanno una differente composizione di capitale territoriale, quali sono gli ingredienti che caratterizzano il capitale delle province con specializzazione analoga e quali sono le dosi che lo compongono. E se queste portano a differenti livelli di sviluppo.

La dotazione di capitale territoriale rappresenta uno dei paradigmi interpretativi dello sviluppo più suggestivi, identifica cinque forme di capitale operando una distinzione tra quelle più propriamente appartenenti all'economia materiale e quelle caratteristiche dell'economia immateriale.

Alla prima appartengono il capitale naturale, inteso come insieme del capitale non prodotto dall'uomo, che può essere riproducibile o non riproducibile (risorse naturali) e il capitale tecnico, inteso come insieme del capitale materiale e costruito (fabbriche, infrastrutture, ...).

Nella seconda categoria di capitale rientrano il capitale umano, inteso come insieme delle conoscenze e delle competenze.

Vi appartiene il capitale sociale costituito dall'insieme delle istituzioni, delle norme sociali e delle reti di relazioni. Infine, ne fa parte il capitale simbolico formato dall'insieme dei modelli di identità individualmente e socialmente significativi: identificazione e creazione del senso di appartenenza.

Lo sviluppo economico di un territorio è determinato dalla interazione di queste cinque forme di capitale - che nella loro sintesi formano il capitale territoriale - dalla loro differente combinazione discendono i migliori o peggiori risultati di un territorio rispetto ad un altro.

A partire da queste considerazioni è stata calcolata la dotazione di capitale di ciascuna provincia. Per le finalità dello studio i risultati verranno presentati in forma sintetica,

<sup>5</sup> L'analisi per componenti principali (ACP) è una tecnica per la semplificazione dei dati. Obiettivo principale di questa tecnica è la riduzione a un numero più o meno elevato di indicatori (rappresentanti altrettante caratteristiche del fenomeno analizzato) in un insieme ristretto di variabili, minimizzando la perdita di informazioni. In altri termini, l'ACP consente di ridurre la complessità di fenomeni multidimensionali, evidenziando alcune dimensioni latenti. Le componenti principali costituiscono quindi nuove scale di misura in base alle quali ordinare le unità statistiche considerate.

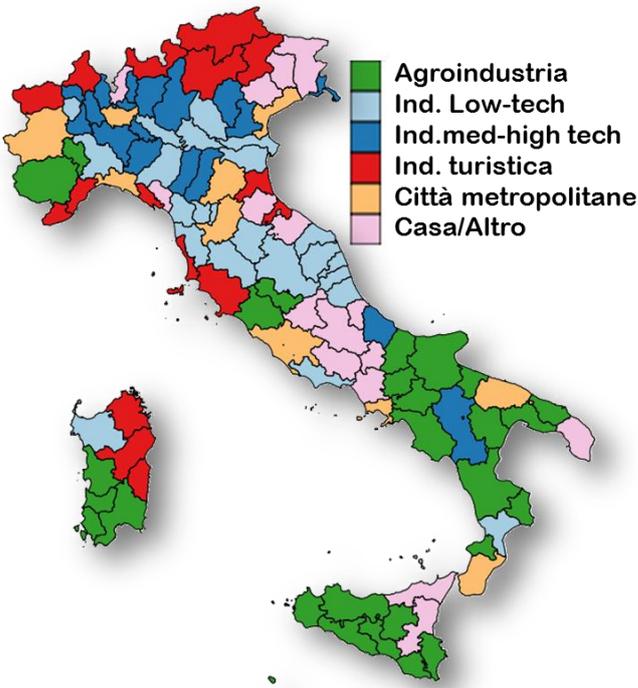
aggregandoli per specializzazione produttiva, senza riportare i dati provinciali, omettendo tutti i passaggi statistici e tutte le analisi esplorative dei dati che conducono all'indicatore finale. Ciò che preme non è approfondire gli aspetti caratterizzanti le singole forme di capitale, ma mettere in evidenza la correlazione tra la loro differente composizione e la specializzazione produttiva delle province.

In una prima elaborazione a ciascun territorio è stata associata la specializzazione, nello specifico le province sono state suddivise in sistemi agroindustriali, industriali con imprese operanti in settori con un livello di tecnologia medio-basso, industriali con livello di tecnologia medio-alto, città metropolitane, sistemi turistici, province con una forte presenza nella filiera del costruire-abitare o con nessuna specializzazione prevalente.

Per quanto emerso dall'analisi condotta attraverso le statistiche ufficiali sull'offerta e sulla domanda turistica i sistemi turistici si localizzano nel centro-nord. Attraverso il ricorso ai dati stimati sulle seconde case è stato possibile far emergere anche alcune province del centro sud. Le province che si differenziano significativamente dalle altre per offerta turistica sono: Aosta, Belluno, Bolzano, Grosseto, Imperia, La Spezia, Livorno, Nuoro, Ogliastra, Olbia-Tempio, Ravenna, Rimini, Savona, Sondrio, Trento, Verbania.

A questo gruppo appartenerrebbe anche Venezia che, però, è stata inserita tra le città metropolitane coerentemente con le indicazioni più recenti sul tema del riordino territoriale.

*Classificazione delle province per specializzazione produttiva. Specializzazione prevalente*

CLASSIFICAZIONE DELLE PROVINCE PER SPECIALIZZAZIONE PREVALENTE	
 <p> <b>Agroindustria</b>  <b>Ind. Low-tech</b>  <b>Ind. med-high tech</b>  <b>Ind. turistica</b>  <b>Città metropolitane</b>  <b>Casa/Altro</b> </p>	<b>AGROINDUSTRIA</b> Agrigento; Asti; Avellino; Barletta-Andria-Trani; Benevento; Brindisi; Cagliari; Caltanissetta; Campobasso; Carbonia-Iglesias; Cosenza; Crotone; Cuneo; Enna; Foggia; Matera; Medio Campidano; Oristano; Palermo; Ragusa; Salerno; Siracusa; Taranto; Terni; Trapani; Vibo Valentia; Viterbo
	<b>INDUSTRIA TECNOLOGIA BASSA</b> Alessandria; Ancona; Arezzo; Ascoli P.; Biella; Catanzaro; Cremona; Fermo; Ferrara; Latina; Lucca; Macerata; Mantova; Parma; Perugia; Pisa; Pistoia; Prato; Rovigo; Sassari; Siena; Teramo; Verona
	<b>INDUSTRIA TECNOLOGIA MEDIO-ALTA</b> Bergamo; Brescia; Chieti; Gorizia; Lecco; Lodi; Modena; Monza Brianza; Novara; Padova; Pavia; Piacenza; Potenza; Reggio E.; Trieste; Varese; Vercelli; Vicenza
	<b>INDUSTRIA TURISTICA</b> Aosta; Belluno; Bolzano; Grosseto; Imperia; La Spezia; Livorno; Ogliastra; Olbia-Tempio; Nuoro; Ravenna; Rimini; Savona; Sondrio; Trento; Verbania
	<b>CITTA' METROPOLITANE</b> Bari; Bologna; Firenze; Genova; Milano; Napoli; Reggio Calabria; Roma; Torino; Venezia
	<b>COSTRUIRE-ABITARE/ALTRO</b> Caserta; Catania; Como; Forlì-Cesena; Frosinone; Isernia; L'Aquila; Lecce; Massa Carrara; Messina; Pesaro e Urbino; Pescara; Pordenone; Rieti; Treviso; Udine

Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna

Le province industriali high tech sono quasi tutte localizzate lungo la via Emilia, in altre aree della Lombardia e del Veneto. I territori a maggior vocazione industriale con tecnologia bassa si

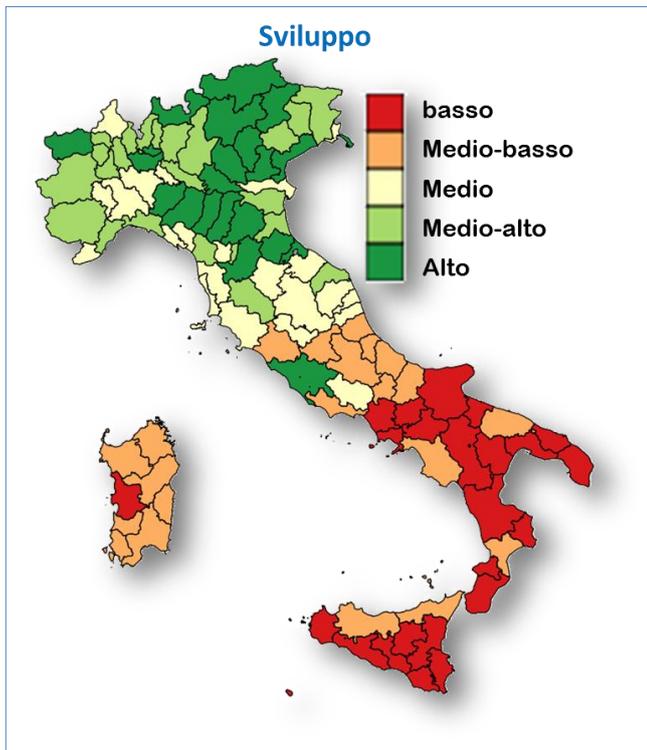
distribuiscono maggiormente lungo la dorsale adriatica e in altre province dell'Italia centrale e settentrionale. Nel mezzogiorno prevale la specializzazione agroindustriale.

Prima ancora di calcolare il capitale territoriale e la sua correlazione con lo sviluppo è necessario misurare lo sviluppo economico.

### 4.3. Sviluppo economico

Generalmente si è soliti associare lo sviluppo raggiunto da un territorio al livello di prodotto interno lordo o al reddito per abitante. Misurare lo sviluppo solo in termini di tassi di crescita o di livelli ricchezza può risultare riduttivo e, in alcuni casi, fuorviante. Già nel 1975 l'economista Okun nel libro *"the big trade off"* sosteneva l'incompatibilità tra crescita economica ed equità sociale, sottolineando come non necessariamente il miglior risultato economico si traduce in un miglioramento del benessere della collettività e, più in generale, della qualità della vita. In altre parole non esiste una esatta correlazione tra la l'efficienza di un'azione economica e l'effetto, l'outcome, che essa produce sulla società. Ciò è ancora più evidente nelle economie avanzate nelle quali è già stato raggiunto un sufficiente livello di ricchezza da larga parte della popolazione.

Dunque, alcuni fattori che determinano sviluppo (crescita) economica possono avere un effetto opposto per quanto riguarda lo sviluppo (benessere) dei cittadini. Come vanno computati in un indicatore sintetico di sviluppo?



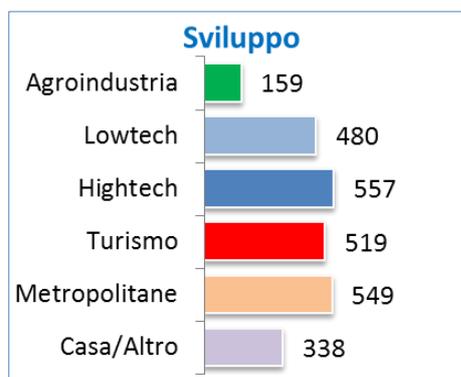
Le cose si complicano ulteriormente se affrontiamo il tema dello sviluppo partendo da una visione ancora più alta. Amartya Sen, premio Nobel per l'economia nel 1998, afferma che *"lo scopo a cui devono tendere le attività economiche non è tanto quello di incrementare il reddito, ma piuttosto quello di migliorare la qualità della vita tramite l'acquisizione di nuove risorse, non solo materiali ma anche immateriali, necessarie alla corretta definizione e al perseguimento degli obiettivi individualmente e socialmente significativi"*.

Si tratta, con ogni evidenza, di un approccio nobile all'economia, che pone al centro dello sviluppo l'individuo e richiama indirettamente concetti quali identità, condivisione di valori, senso di appartenenza. A ben vedere sono gli stessi concetti che compongono il capitale

simbolico ricordato precedentemente, una forma di capitale che non riusciamo a misurare direttamente, ma che è trasversale ed animatrice di tutte le altre e svolge un ruolo fondamentale nella determinazione dello sviluppo economico.

Per questa ragione in questa analisi è stata ampliata la base degli indicatori utili alla misurazione dello sviluppo, mantenendo comunque una forte connotazione economica. Sono

state considerate tutte le variabili concernenti gli aspetti produttivi (pil per abitante, valore aggiunto pro capite, ...), quelle relative alla ricchezza e ai consumi della popolazione (reddito, patrimonio, retribuzioni, consumi, beni di lusso ...) nonché la sua distribuzione. Tutti gli indicatori sono stati osservati sia prendendo a riferimento l'ultimo dato disponibile (nella maggior parte dei casi relativo all'anno 2016), sia osservandone le dinamiche degli ultimi cinque anni. L'indice multidimensionale di sintesi varia da zero nel caso di assenza di sviluppo a mille in caso di massimo sviluppo.

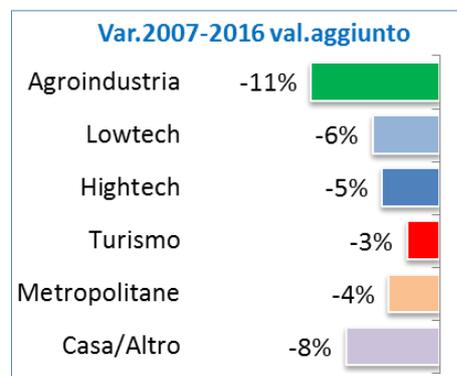


Una prima distribuzione dell'indice di sviluppo per provincia restituisce l'immagine ben nota di un Paese spaccato in tre aree, un nord Italia che tenta di tenere il passo con i principali competitor europei, un centro Italia che arranca e un mezzogiorno in forte difficoltà.

La suddivisione delle province per specializzazione produttiva evidenzia un livello di sviluppo significativamente più elevato nelle aree vocate al manifatturiero high tech, nelle città metropolitane e in quelle turistiche. Dati più deludenti per i territori dove prevale l'agricoltura o la filiera dell'abitare (costruzioni, legno, ceramica,...).

È evidente che il risultato per specializzazione produttiva è fortemente influenzato dalla composizione geografica dei gruppi, dove è maggiore la presenza di province del mezzogiorno minore è il valore dell'indice di sviluppo. Tuttavia, anche ripetendo le analisi per ripartizioni geografiche, cambia il valore degli indici, non il risultato. Con riferimento alle sole province del centro-nord i sistemi turistici mostrano una maggior tenuta, così come nel mezzogiorno resistono meglio i territori vocati al turismo.

La forbice tra province settentrionali e meridionali, così come quella tra specializzazioni produttive, sembra ampliarsi. Se consideriamo il solo valore aggiunto dall'inizio della crisi ad oggi le province che hanno retto meglio l'impatto della recessione sono quelle maggiormente vocate al turismo e le città metropolitane. Maggiori difficoltà per quelle a vocazione industriale, soprattutto a bassa tecnologia, ma gli effetti più devastanti del lungo periodo recessivo si leggono nei dati delle province agricole e di quelle fortemente dipendenti dalla filiera dell'abitare.



Giungiamo alla stessa conclusione ripetendo l'elaborazione al netto delle differenze attribuibili alla localizzazione delle province, anche con riferimento ad aree geograficamente omogenee le città turistiche mostrano una maggior tenuta.

Quanto del differente livello di sviluppo per specializzazione produttiva è spiegabile attraverso l'analisi del capitale territoriale?

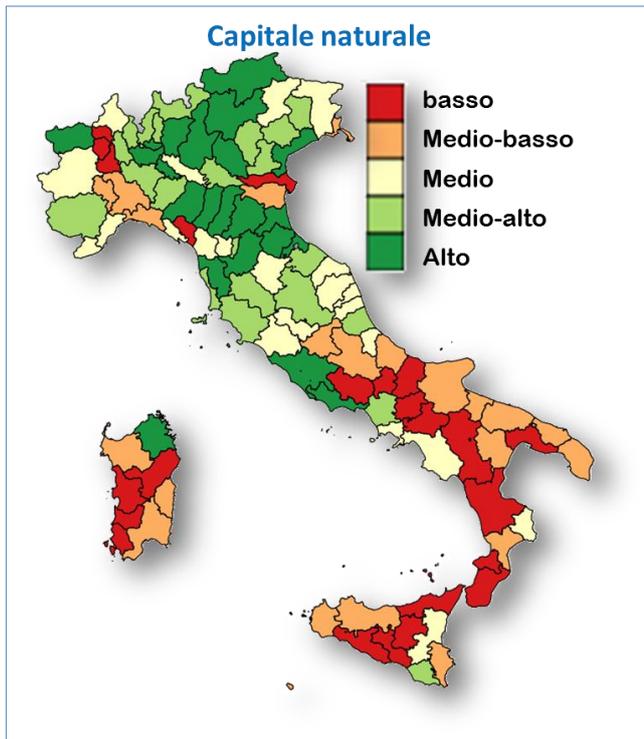
Quanto delle divergenze tra i risultati ottenuti sono riconducibili ad un diverso apporto delle forme di capitale?

#### 4.4. Le componenti dello sviluppo. Il capitale territoriale.

##### 4.4.1 Capitale naturale

Il primo passaggio per la ricostruzione del capitale territoriale riguarda la misurazione del capitale naturale inteso, in questo studio, come l'insieme dei sistemi naturali e del patrimonio artistico-culturale, ma anche della struttura della popolazione e delle sue dinamiche.

È un'accezione per certi aspetti fuoriesce dai canoni tradizionali delle analisi di questo tipo, si è scelto di privilegiare aggregazioni di variabili atte ad individuare nuove chiavi interpretative funzionali sia alla comprensione delle dinamiche in corso, sia al supporto di eventuali politiche d'intervento.



Misurare il capitale naturale è anche il passaggio più insidioso in quanto stimare la ricchezza ciascuna provincia in termini di bellezze naturali e monumenti attraverso una quantificazione oggettiva si scontra inevitabilmente con valutazioni che non possono che essere soggettive. A ciò si aggiunge la difficoltà – dal punto di vista interpretativo più che metodologico – di associare a queste informazioni quelle demografiche, tenendo insieme aspetti non necessariamente correlati tra loro.

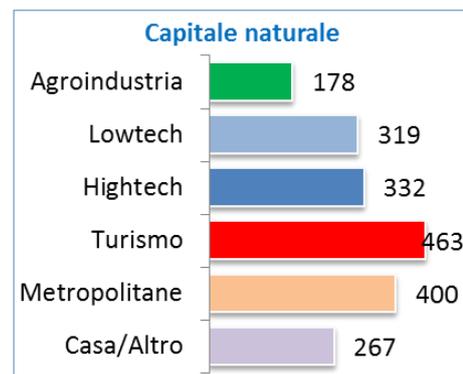
Incrociando tutte le statistiche disponibili l'analisi multivariata ha restituito un indicatore fortemente correlato al peso economico – in termini di occupazione e valore aggiunto – del comparto artistico e culturale, ma anche

alle principali variabili demografiche, in particolare i saldi migratori, quelli della nati-mortalità e dell'invecchiamento.

Per quanto affermato precedentemente si tratta di un indicatore di difficile interpretazione che solo parzialmente riesce a comprendere e a misurare tutti gli aspetti connessi al capitale naturale, soprattutto quelli ambientali e paesaggistici, tuttavia fornisce una prima valutazione dei riflessi che esso ha sulle dinamiche economiche.

La classifica delle province vede al vertice – con valori nettamente superiori rispetto alle altre province – Roma e Venezia. Al primo gruppo appartengono anche Firenze, Napoli, Bolzano.

Mediamente l'indice presenta valori superiori nell'Italia settentrionale e centrale, l'area con dotazione più bassa di capitale naturale si muove lungo la dorsale centrale

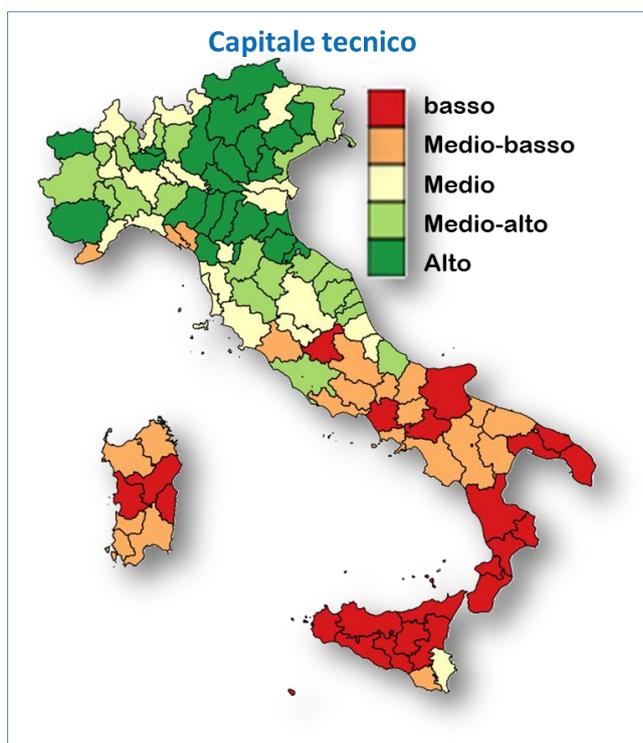


dell'Italia meridionale. Le aree turistiche e quelle metropolitane presentano valori maggiori di capitale naturale, un risultato giustificato dal maggior patrimonio artistico e culturale ma anche da una miglior dinamica demografica.

#### 4.4.2 Capitale tecnico

Sotto la voce capitale tecnico si è inteso comprendere tutte le risorse materiali non considerate all'interno del capitale naturale. Gli indicatori del capitale tecnico non si limitano alla quantificazione della dotazione strutturale esistente, ma ne misurano anche i risultati ottenuti.

Quindi, per esempio, accanto ai dati relativi al numero delle imprese ed alla loro composizione strutturale, si trovano informazioni sulle modalità organizzative (gruppi d'impresa), sulle performance (produttività e indicatori di bilancio, ...), sul posizionamento rispetto ad alcuni fattori strategici (innovazione, internazionalizzazione, turismo, infrastrutture e altro ancora).



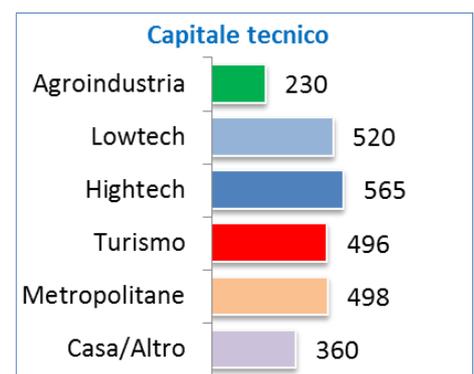
Seguendo la stessa metodologia utilizzata precedentemente, le variabili più esplicative relative al capitale tecnico sono state rielaborate con l'obiettivo di giungere a un unico indicatore di sintesi. Il nuovo indicatore risulta essere fortemente correlato alla struttura competitiva delle imprese e ai loro risultati, ma anche altre informazioni connesse al sistema creditizio, alle infrastrutture e al turismo giocano un ruolo importante.

Come per lo sviluppo economico, la direzione verso la quale si muove il capitale tecnico sembra essere quella della via Emilia e lungo la dorsale che va da Vicenza a Milano. A queste province si aggiungono alcune grandi città, Roma, Firenze, Genova e Torino.

La spaccatura dell'Italia è sempre più evidente. L'area settentrionale mostra valori elevati di capitale tecnico, l'area centrale presenta valori modesti, il mezzogiorno evidenzia forti carenze in tutte le componenti che contribuiscono alla sua determinazione. Un gap strutturale e di risultati che penalizza le regioni meridionali e che nell'ultimo quinquennio sembra essersi ampliato ulteriormente.

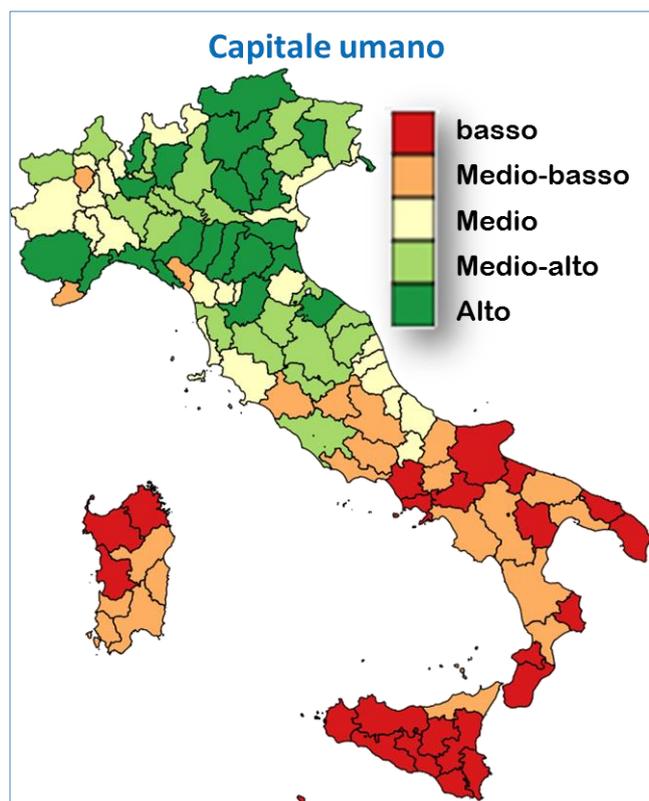
Sono le aree manifatturiere a caratterizzarsi per una maggior dotazione di capitale tecnico, in particolare le province con forte presenza di imprese manifatturiere che operano in comparti con contenuto tecnologico medio o alto. Seguono le aree metropolitane e quelle turistiche.

Va sottolineato come le città metropolitane settentrionali presentino un indice di capitale tecnico elevato.



#### 4.4.3 Capitale umano

Generalmente, quando ci si riferisce al capitale umano si intende lo stock di conoscenze e qualifiche tecniche insite nell'occupazione e derivanti dagli investimenti in istruzione e formazione. In questo studio, come fatto per le altre forme di capitale, il significato viene ampliato per includere altri fenomeni ed indicatori. Oltre ai dati relativi alla formazione e all'istruzione vengono incluse statistiche inerenti la partecipazione complessiva al mercato del lavoro ed altri tassi specifici di occupazione e disoccupazione.



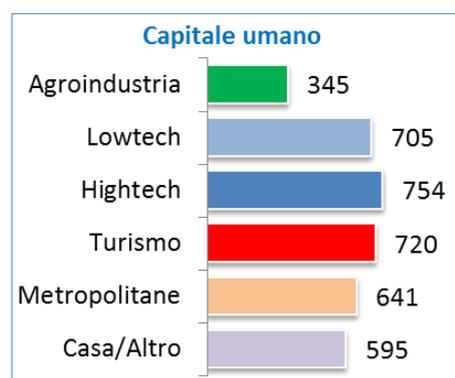
L'elaborazione di tutti gli indicatori del capitale umano con maggiore capacità esplicativa restituisce un indicatore sintetico fortemente correlato sia al mercato del lavoro che alla formazione.

Ancora una volta le province con i valori più alti appartengono al nord Italia.

La suddivisione per specializzazione produttiva vede al primo posto l'industria manifatturiera ad alta tecnologia, seguita dalle province a vocazione turistica.

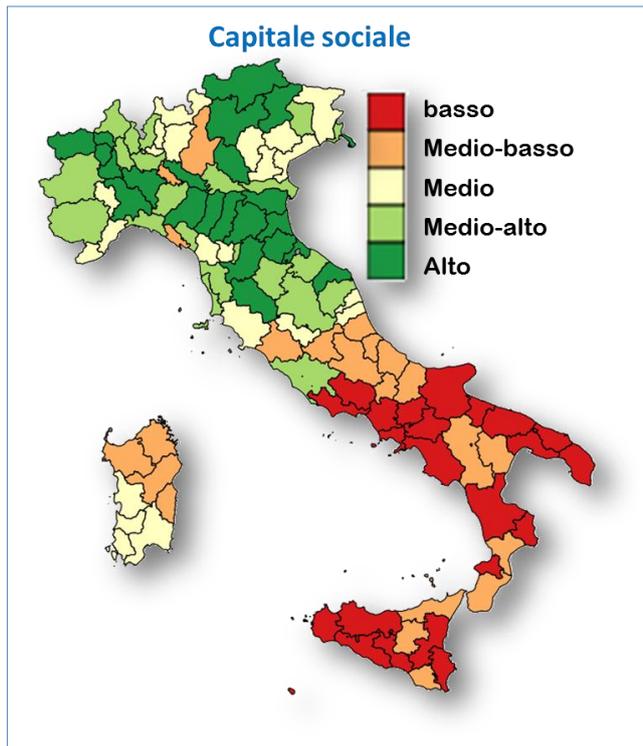
Se si ripete l'analisi con riferimento all'Italia settentrionale e centrale la graduatoria si modifica, con una dotazione di capitale umano ascrivibile alle città metropolitane significativamente superiore a quella attribuita ai territori con vocazione manifatturiera e turistica.

Il capitale umano, inteso come l'insieme delle conoscenze, delle capacità e delle competenze di cui dispone una determinata comunità, gioca un ruolo fondamentale nell'agevolare la creazione del benessere sociale ed economico. Allo stesso modo, il capitale sociale, che deriva dall'intreccio di relazioni sociali, economiche e culturali proprie di un dato territorio, risulta essenziale per il funzionamento dei sistemi sociali, anche complessi e organizzati.



#### 4.4.4 Capitale sociale

Il capitale sociale come fattore di sviluppo nasce da considerazioni di natura sociologica e ha trovato rapida diffusione prima nelle scienze politiche e più recentemente nella letteratura economica, affiancandosi al capitale tecnico e al capitale umano.



Gli studi sul tema della dimensione sociale più noti sono di Bourdieu e Putnam. Secondo Bourdieu “il capitale sociale è la somma delle risorse, materiali o meno, che ciascun individuo o gruppo sociale ottiene grazie alla partecipazione a una rete di relazioni interpersonali basate su principi di reciprocità e mutuo riconoscimento”.

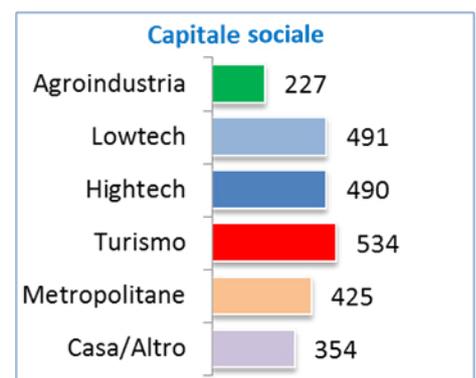
L'importanza del senso civico nella realizzazione dello sviluppo economico è stato evidenziato da Putnam in uno studio sulle regioni italiane. In particolare Putnam ha posto l'accento sui distretti, sottolineando come la maggior diffusione della conoscenza e dell'innovazione sia attribuibile alle regole di senso civico che caratterizzano le aree distrettuali.

Dunque, il capitale sociale come attivatore di relazioni che favoriscono la circolazione delle informazioni e dei rapporti fiduciosi. Esso ha avuto un ruolo di primo piano nello sviluppo delle regioni italiane; nell'attuale fase del ciclo economico nella quale si intensificano le interdipendenze con realtà esterne al territorio, la capacità relazionale sembra avere un ruolo maggiore rispetto alla partecipazione civica, anche se per molti aspetti le due componenti si intrecciano e si fondono.

Per la misurazione di capitale sociale si è partiti da un dataset di oltre centocinquanta indicatori, riguardanti la cultura, la sicurezza, la cooperazione, il non profit, la rete delle relazioni, l'associazionismo, il volontariato, il numero di donatori di sangue, la percentuale di votanti alle elezioni ed altro ancora.

Attraverso l'analisi esplorativa è stato possibile isolare due gruppi di variabili, quelle relative al sistema relazionale alle reti sociali e quella inerente la partecipazione civica. Successivamente, considerando solo gli indicatori maggiormente esplicativi è stato calcolato l'indice sintetico del capitale sociale.

Esso è fortemente correlato sia alla dimensione relazionale sia quella partecipativa. Ai primi posti della graduatoria troviamo alcune province emiliano-romagnole e della Toscana, quelle del Trentino-Alto Adige, Trieste. Chiudono la graduatoria alcune province della Calabria, della Campania delle Sicilia e della Puglia.



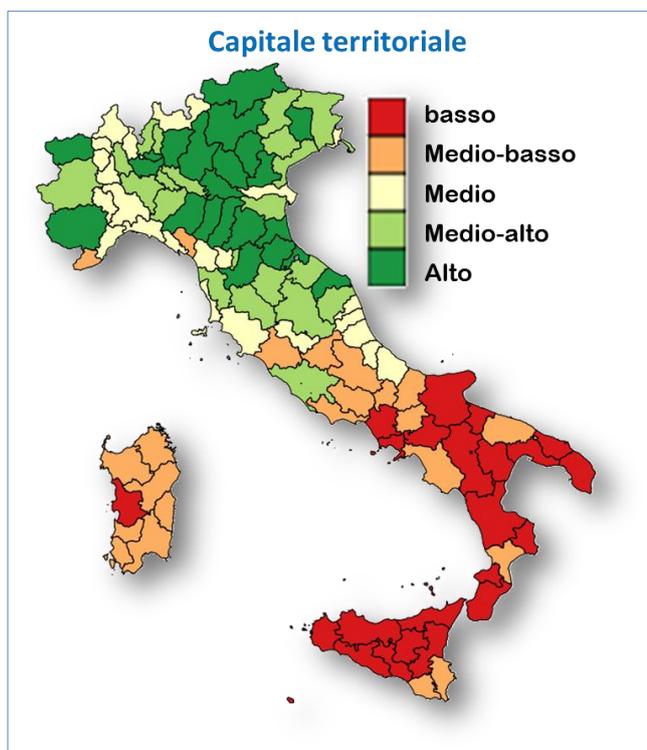
Le aree turistiche sono quelle a maggior dotazione di capitale sociale, una tendenza che si conferma anche focalizzando l'analisi nelle singole aree geografiche: il capitale sociale nelle province turistiche dell'Italia settentrionale è considerevolmente più elevato rispetto a quella

delle altre specializzazioni, nel mezzogiorno le città con maggior vocazione turistica sono quelle con più capitale sociale.

#### 4.4.5 Capitale territoriale

La separazione delle forme di capitale fin qui seguita è stata utile per mettere a fuoco specifiche tematiche e rappresentarle attraverso indicatori sintetici, tuttavia è evidente come questa divisione non possa essere netta, in quanto le interrelazioni tra le forme di capitale sono strettissime e difficilmente scindibili.

Per esempio, la dimensione lavoro, che contribuisce alla formazione della componente del capitale umano, è fortemente correlata alla struttura produttiva ed alla sua capacità di evolvere verso forme innovative, così come l'innovazione è alimentata – e al tempo stesso alimenta – dalla formazione e dalla diffusione della conoscenza.



Attraverso l'analisi delle variabili più significative senza distinzione di appartenenza alle tipologie di capitale è possibile giungere a un unico indice sintesi della dotazione di capitale territoriale.

La graduatoria della dotazione di capitale territoriale presenta evidenti analogie con quella dello sviluppo economico. Il numero di casi esaminati, soprattutto quando scomposti per specializzazione produttiva, e la metodologia adottata non consentono di giungere a conclusioni significative dal punto di vista strettamente statistico. Tuttavia, emergono alcune dinamiche e ricorrenze che meritano di essere sottolineate.

Il legame tra sviluppo e capitale territoriale lo possiamo misurare ed esprimere graficamente attraverso la rappresentazione di ciascuna provincia. Le province si distribuiscono nel piano cartesiano in funzione del valore assunto dagli indici, da zero a mille. Quelle in alto a destra presentano livelli elevati sia di capitale territoriale che di sviluppo, viceversa quelle in basso a sinistra mostrano scarso sviluppo e insufficiente dotazione di capitale territoriale.

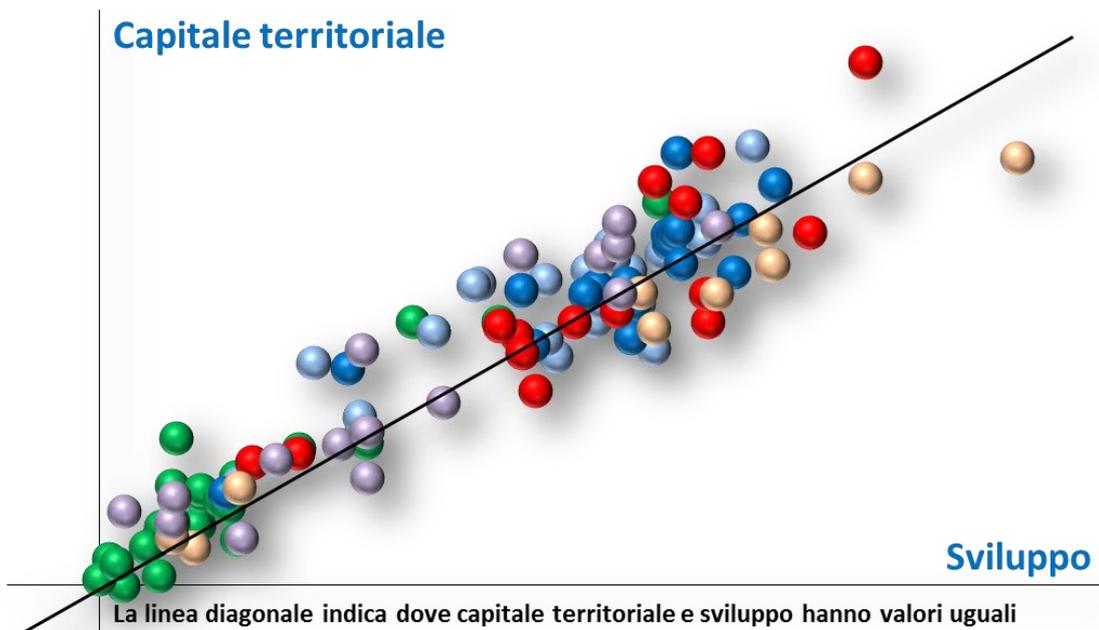
La retta che taglia diagonalmente il grafico è la retta di regressione: se il rapporto tra sviluppo e dotazione di capitale territoriale fosse lo stesso per tutte le province, tutte le bolle si disporrebbero lungo tale retta. La correlazione tra le due variabili è altissima (0,94), da una maggior dotazione di capitale territoriale discende un livello superiore di sviluppo e, al tempo stesso, maggior sviluppo determina un accrescimento del capitale territoriale.

Vi sono alcune province che si distaccano in misura più sensibile dalla retta di regressione. In particolare alcune si collocano al di sotto di essa, con livelli di sviluppo superiori alla dotazione

di capitale territoriale: è come se la dotazione di capitale territoriale riuscisse a spiegare solo parzialmente il livello di sviluppo raggiunto. Questo riguarda soprattutto le città metropolitane settentrionali e alcune province a vocazione turistica. In questi territori probabilmente gioca un ruolo maggiore il capitale simbolico, la quinta forma di capitale ricordata precedentemente, trasversale e animatrice di tutte le altre. La condivisione di obiettivi e valori, l'identità di territorio sono alcune delle componenti non misurabili che confluiscono nel capitale simbolico e fungono da forza propulsiva e moltiplicatrice delle altre forme di capitale.

Al contrario le province che si trovano al di sopra la retta di regressione mostrano una dotazione di capitale territoriale superiore allo sviluppo raggiunto, come si vi fosse una difficoltà nel trasformare in risultati tangibili, sia economici che sociali, le risorse a disposizione. Questo appare evidente per le province del mezzogiorno, in particolare quelle a vocazione agroindustriale.

*Indice di sviluppo economico e indice di capitale territoriale a confronto. Distribuzione delle province*



Agroindustria

Ind. mediobassa

Ind. medioalta

Turismo

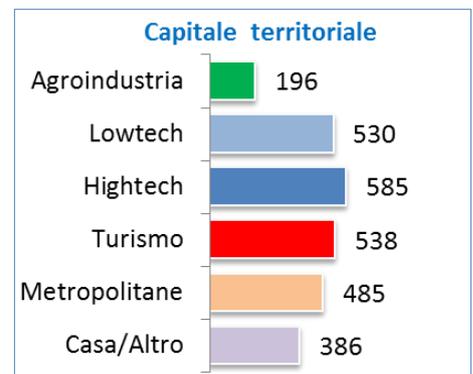
Città metrop.

Altro

Fonte: elaborazione Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna

Le aree industriali e quelle turistiche presentano una maggior dotazione di capitale territoriale, (se si considerasse il solo Nord Italia prevarrebbero le aree metropolitane) anche se l'ammontare complessivo deriva da un differente apporto di ciascuna forma di capitale.

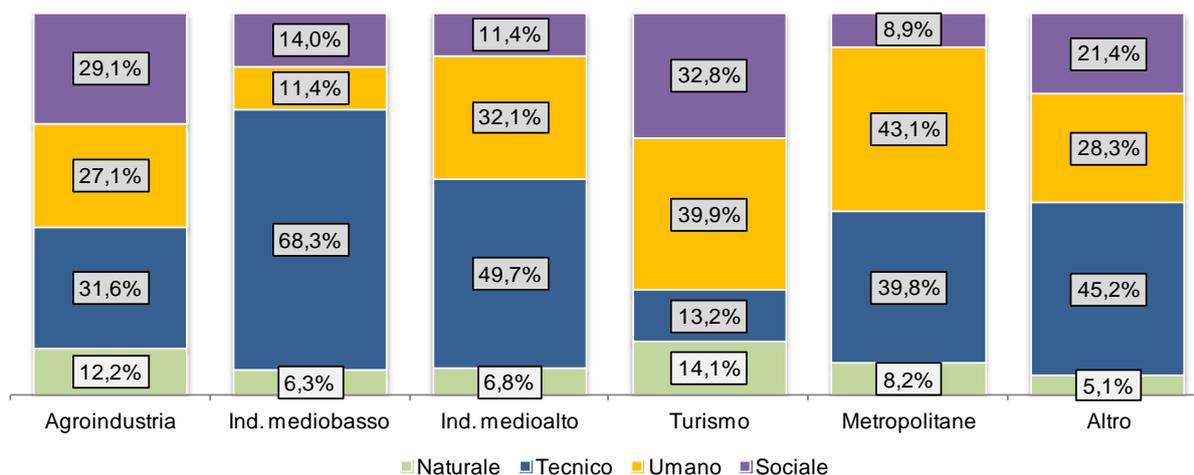
Possiamo tentare di quantificare questo differente apporto. Se, per ciascuna specializzazione, individuamo la combinazione delle singole forme di capitale che minimizzano la distanza tra sviluppo e capitale territoriale



otteniamo il contributo che ciascuna componente apporta alla dotazione complessiva del capitale territoriale e, conseguentemente, alla determinazione dello sviluppo.

È bene ricordare nuovamente che si tratta di un'elaborazione con evidenti limiti di significatività statistica – legati alla numerosità, alla metodologia adottata, alla forte correlazione tra le componenti esaminate a altro ancora - tuttavia consente di portare alla luce alcune dinamiche di fondo utili alla comprensione dei risultati raggiunti.

*Contributo delle forme di capitale alla formazione del capitale territoriale*



Fonte: elaborazione su fonti varie

Il capitale naturale incide in misura modesta nelle aree con specializzazione industriale, nelle città metropolitane e nelle città senza specializzazione specifica, assume rilevanza nelle aree agroindustriali e nei sistemi turistici.

Nelle province con specializzazione agroindustriale non c'è una forte prevalenza di una componente, la dotazione di capitale territoriale deriva in percentuali di poco differenti da una combinazione del capitale tecnico, di quello umano e quello sociale.

Situazione molto diversa nelle province con specializzazione industriale, in particolare in quelle con imprese operanti in settori con tecnologia medio-bassa oltre due terzi dello sviluppo è spiegato dalla dotazione di capitale tecnico. Al crescere del livello tecnologico diminuisce l'incidenza del capitale tecnico – che rimane elevata, quasi il 50 per cento – e cresce quella del capitale umano, prossima al 33 per cento.

Nelle aree turistiche il capitale tecnico ha una rilevanza marginale, a determinare i risultati sono soprattutto il capitale umano e quello sociale. Ancora differente la composizione per le aree metropolitane, lo sviluppo dipende per l'83 per cento dal capitale umano e da quello tecnico.

Come visto in tutte le elaborazioni la localizzazione geografica gioca un ruolo fondamentale nella misurazione del capitale territoriale. La stessa analisi sul contributo delle forme di capitale alla formazione del capitale territoriale ripetuta per area geografica non cambia significativamente quella complessiva, per esempio anche con riferimento al solo nord Italia le province a vocazione turistica si caratterizzano per un elevato contributo del capitale umano e del capitale sociale.

#### 4.5. Alcune riflessioni sul capitale territoriale

Con tutte le cautele necessarie, come ricordato più volte in questo capitolo, i risultati ottenuti offrono numeri e suggestioni che aprono lo spazio ad alcune riflessioni.

La prima riflessione è che nelle province con maggior dotazione di capitale territoriale non è possibile identificare un unico modello di sviluppo, non esiste una ricetta che indichi esattamente come dosare gli ingredienti per ottenere il risultato migliore.

Spesso queste province si caratterizzano per una o più competenze distintive – una marcata connotazione industriale, un’elevata vocazione turistica, un’alta specializzazione terziaria - attorno alle quali si sviluppano le altre attività determinando una continua ibridazione e contaminazione tra attività agricole e industriali, tra turismo e innovazione sociale.

I tratti comuni dei sistemi territoriali più competitivi possono essere individuati in:

- presenza di attività economiche diversificate tra loro collegate da uno scambio continuo volto a generare innovazione e conoscenza;
- presenza di capitale umano con livelli formativi elevati e una partecipazione al lavoro ampia e inclusiva;
- una forte base sociale fatta da civismo e un sistema relazionale diffuso;
- un’adeguata rete di infrastrutture culturali, educative e sportivo/ricreative.

Le caratteristiche dei sistemi territoriali competitivi hanno molti punti in comune con i cluster “*innovation-driven economies*” individuati da Porter come evoluzione dei distretti industriali tradizionali. In questi sistemi lo sviluppo e la competitività derivano dalla presenza di elementi quali un sistema sociale ben integrato, la localizzazione di infrastrutture culturali/ricreative, la presenza di un sistema educativo e di centri di ricerca di alto livello, un sistema economico/produttivo in grado di interagire con gli attori preesistenti.

La seconda riflessione, suggerita dai numeri e discendente dalla prima, è che alcuni territori, in particolare quelli con specializzazione turistica, hanno raggiunto livelli elevati di sviluppo e benessere pur non disponendo di un sistema produttivo particolarmente forte. Le tradizionali leve competitive legate alle infrastrutture materiali e alla produttività manifatturiera o terziaria sono state sostituite da leve competitive altrettanto efficaci: la valorizzazione delle identità locali, la qualità del sistema relazionale, l’attenzione all’ambiente, al paesaggio e al patrimonio artistico-culturale. In realtà è errato parlare di sostituzione di una forma di capitale rispetto a un’altra, anche nei sistemi turistici la dotazione di capitale tecnico è un aspetto importante, essa diventa tanto più rilevante e strategica se si sviluppa coerentemente con l’identità territoriale.

La terza riflessione riguarda la centralità del capitale umano e sociale. Nelle aree più sviluppate - sia che si tratti di province orientate all’industria medio-alta, sia che si tratti di città turistiche o metropolitane – il fattore trainante la crescita va ricercato nel contributo delle persone e dalla loro capacità di relazionarsi. Può sembrare un’osservazione scontata, tuttavia non sempre questi fattori sono presenti e adeguatamente valorizzati nelle politiche per lo sviluppo.

La quarta riflessione, sintesi di tutte le altre, è che nel pensare strategie per lo sviluppo dei territori, indipendentemente dalla specializzazione, non si può che avere un approccio olistico,

volto a far evolvere tutte le forme di capitale – naturale, tecnico, umano e sociale – per valorizzare e rendere sempre più distintiva l'identità territoriale.

Nelle città invisibili di Calvino Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.

– *Ma qual è la pietra che sostiene il ponte?* – chiede Kublai Kan.

– *Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra, – risponde Marco, – ma dalla linea dell'arco che esse formano.*

Kublai Kan rimane silenzioso, riflettendo. Poi soggiunge:

– *Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che m'importa.*

Polo risponde: – *Senza pietre non c'è arco.*

Probabilmente nelle nostre analisi così come nelle politiche per lo sviluppo – compreso il marketing territoriale - manca ancora una piena articolazione concettuale che ci consenta di comprendere compiutamente l'interazione tra le differenti forme di capitale. Guardiamo all'arco nella sua interezza o ci soffermiamo sulle singole pietre, non ci interroghiamo su come un insieme di pietre si possa combinare e sovrapporre per formare un arco.

#### **4.6. La lezione delle città di Tecla.**

Guardando dall'alto i numeri raccontati sino a qui, con un orizzonte visivo che racchiude l'intero Paese, ciò che appare è una nazione che ha smarrito la strada per la crescita, sopraffatta dai cambiamenti imposti dal nuovo scenario globale. Come una persona che di fronte a una forte difficoltà si paralizza, incapace di reagire e organizzare una qualsivoglia azione per contrastare lo stato di crisi. Immobili in attesa di tempi migliori, tempi migliori che non verranno se non si sapranno creare le condizioni per favorirne l'arrivo.

I tanti numeri esaminati - in questo studio riportati solo in minima parte - sembrano raccontare un Paese che per decenni ha seguito un modello di sviluppo e oggi - nonostante sia chiaro a tutti che non ci sia più un paradigma percorribile – è alla continua ricerca di regole e punti fermi a cui ancorarsi.

Si è stabili perché ci si muove, come ricordavamo nel capitolo introduttivo pensando all'equilibrio instabile ma proficuo della bicicletta. Oggi, vista dall'alto, l'Italia appare pressoché ferma e instabile, e quindi pericolosamente esposta alle cadute.

Scendendo un po' dal nostro punto di osservazione ed esaminando i numeri con un minor livello di aggregazione qualche movimento che fuoriesce dall'immobilismo generale s'inizia a percepire. Si coglie bene guardando all'interno delle singole province, ma emerge anche soffermandosi sull'aggregazione per specializzazioni produttive.

Le elaborazioni di questo capitolo non sono sufficienti per affermare, confortati dalla significatività statistica, che differenti specializzazioni produttive conducono ad altrettanto differenti risultati nello sviluppo delle province, non consentono di concludere con certezza che alcune aree sono più reattive rispetto ad altre in virtù della loro vocazione turistica o industriale. Sono troppe le variabili che entrano in gioco, i risultati emersi nelle nostre analisi potrebbero essere spiegati da aspetti non considerati all'interno delle elaborazioni.

Tuttavia, il racconto dei numeri procede lineare e chiaro, i sistemi turistici e le aree industriali che si caratterizzano per tecnologia medio-alta hanno ottenuto, in termini di creazione di ricchezza e tenuta occupazionale, risultati superiori al resto delle province.

Sono specializzazioni che presentano alcune caratteristiche comuni. La prima è quella di essere maggiormente aperte all'esterno, direttamente a contatto con i flussi mondiali. Per i sistemi turistici la correlazione con l'estero è evidente, la capacità di attrarre turisti stranieri è essenziale per lo sviluppo del territorio. I sistemi industriali high tech sono quelli che presentano una maggior dipendenza dai flussi commerciali con l'estero, i risultati delle imprese sono in larga parte determinati dalla capacità di esportare i propri prodotti in mercati stranieri.

In anni in cui la domanda interna è stagnante, poter accedere alle opportunità offerte da un'economia mondiale che continua a crescere non è cosa da poco.

Una seconda caratteristica che accomuna sistemi turistici e aree industriali high tech è quella di avere nella propria specializzazione una forte competenza distintiva.

Anche in questo caso ciò appare chiaro per i sistemi turistici, in alcuni casi il tratto distintivo sta nel patrimonio naturale o artistico, in altri – Rimini su tutte – va ricercato nella capacità di aver costruito attorno alle risorse naturali un sistema turistico con caratteristiche difficilmente replicabili altrove. Difficilmente replicabili perché la distintività non è nelle infrastrutture, nelle spiagge o nelle discoteche, ma nel capitale sociale, nella cultura dell'accoglienza, nelle persone e nella rete che le unisce.

Molte delle aree high tech si caratterizzano per la presenza di poche imprese eccellenti, generalmente di medie e grandi dimensioni, che sono riuscite a creare sul territorio una rete di imprese subfornitrici. Sono facilmente individuabili delle filiere tecnologicamente avanzate che, nella maggioranza dei casi, hanno contribuito a formare professionalità e a diffondere conoscenze sul territorio difficilmente sostituibili. A loro volta conoscenze e professionalità hanno favorito la crescita delle filiere, un circolo virtuoso specifico del territorio, tanto da essere considerato una competenza distintiva.

C'è una terza caratteristica rilevante che sembra appartenere solamente ai sistemi turistici. Oltre il 70 per cento dello sviluppo è spiegato dal capitale sociale e dal capitale umano, un dato incoraggiante se si concorda con le analisi precedenti sul futuro del modello di sviluppo. Per quanto affermato risulterà sempre più centrale il fattore umano e, soprattutto, il sistema di relazioni che connette persone e territorio. Tuttavia, capitale umano e sociale, patrimonio artistico e caratteristiche distintive, capacità innovativa e apertura all'estero, possono risultare armi spuntate se prese singolarmente e non valorizzate all'interno di un'unica visione. Come ricordato precedentemente, avere gli ingredienti giusti non è sufficiente se non si sa cucinarli.

C'è ancora un salto culturale da compiere, quello di pensarsi come Tecla, la città invisibile di Calvino. Tecla si ispira direttamente al cielo stellato, è una città in eterna costruzione, una città che non chiuderà mai il suo ciclo, che non raggiungerà mai la forma definitiva, proprio perché il suo modello è la stessa metamorfosi.

Per un territorio questo significa avere una visione alta, alta come deve essere una visione. Una visione che richiede a tutti la capacità di pensarsi in perenne riconfigurazione, che necessita di un equilibrio in movimento, come quello della bicicletta.

Sembra difficile, in realtà come persone lo facciamo tutti i giorni. Il vero salto culturale sta allora nel tentare di farlo collettivamente, all'interno di un progetto che sappia tenere insieme ambizioni personali e visione collettiva, che sappia conciliare il ruolo che dobbiamo avere per poter realizzare la nostra ambizione con la missione, l'apporto distintivo che possiamo dare per il perseguimento della visione.

## 5. Il turismo invisibile

### ZENOBIA

*Ora dirò della città di Zenobia che ha questo di mirabile: benché posta su terreno asciutto essa sorge su altissime palafitte, e le case sono di bambù e di zinco, con molti ballatoi e balconi, poste a diversa altezza, su trampoli che si scavalcano l'un l'altro, collegate da scale a pioli e marciapiedi pensili, sormontate da belvederi coperti da tettoie a cono, barili di serbatoi d'acqua, girandole marcavento, e ne sporgono carrucole, lenze e gru.*

*Quale bisogno o comandamento o desiderio abbia spinto i fondatori di Zenobia a dare questa forma alla loro città, non si ricorda, e perciò non si può dire se esso sia stato soddisfatto dalla città quale noi oggi la vediamo, cresciuta forse per sovrapposizioni successive dal primo e ormai indecifrabile disegno.*

*Ma quel che è certo è che chi abita a Zenobia e gli si chiede di descrivere come lui vedrebbe la vita felice, è sempre una città come Zenobia che egli immagina, con le sue palafitte e le sue scale sospese, una Zenobia forse tutta diversa, sventolante di stendardi e di nastri, ma ricavata sempre combinando elementi di quel primo modello.*

*Detto questo, è inutile stabilire se Zenobia sia da classificare tra le città felici o tra quelle infelici. Non è in queste due specie che ha senso dividere la città, ma in altre due: quelle che continuano attraverso gli anni e le mutazioni a dare la loro forma ai desideri e quelle in cui i desideri o riescono a cancellare la città o ne sono cancellati.*

*Tratto da: "Le Città Invisibili" di Italo Calvino*

### 5.1 Il turismo invisibile

Questo studio può essere visto come il racconto di due viaggi paralleli, quello tra i numeri e quello tra le città di Calvino.

Un viaggio partito da Ottavia, città ragnatela sospesa nel vuoto, allegoria della fragilità e dell'equilibrio precario del nostro modello di sviluppo. Un modello che ha smarrito il senso, che come la città di Zenobia, meta di arrivo del nostro viaggio, si è sviluppato per sovrapposizioni successive che hanno cancellato completamente il disegno originario.

Però, proprio come nella città di Zenobia, non solo non riusciamo a costruire un modello differente, non riusciamo nemmeno a pensarlo, "...Ma quel che è certo è che chi abita a Zenobia e gli si chiede di descrivere come lui vedrebbe la vita felice, è sempre una città come Zenobia che egli immagina".

Lungo il percorso che unisce le due città abbiamo incontrato molti numeri testimoni del “*non più*”, di un modello che ha esaurito la sua spinta propulsiva. Le “cartoline dal futuro” hanno anticipato le trasformazioni che caratterizzeranno il “*non ancora*”, già oggi assistiamo a cambiamenti così radicali e repentini che ci colgono impreparati.

Tra le poche certezze che abbiamo c'è quella di un futuro nel quale le traiettorie non sono già tracciate indelebilmente, possono essere modificate se saremo in grado di leggerle in anticipo e governarle.

Una seconda certezza è che la possibilità di riuscire a disegnare traiettorie differenti è strettamente correlata alla nostra capacità di valorizzare il nostro territorio e le nostre competenze distintive, ciò che ci differenzia dagli altri e ci rende difficilmente sostituibili.

Il turismo è il compagno di viaggio scelto per testimoniare tutto questo, altri “viaggiatori” ci avrebbero restituito un racconto analogo. Il turismo è una competenza distintiva, su questo tutti concordano. Il turismo è un'opportunità che cogliamo solo in parte, anche su questo tutti concordano.

Dal racconto dei numeri traspaiono con chiarezza i due volti dell'industria turistica, quella luminosa delle potenzialità e quella più oscura dei risultati ottenuti. Come nella prima città raggiunta lungo il percorso, Moriana, “*immagini di città felici continuamente prendono forma e svaniscono, nascoste nelle città infelici*”, dove “*da una parte all'altra la città sembra continui in prospettiva moltiplicando il suo repertorio d'immagini: invece non ha spessore, consiste solo in un dritto e in un rovescio, come un foglio di carta, con una figura di qua e una di là, che non possono staccarsi né guardarsi*”.

Prima al mondo nei desideri di viaggio dei turisti, al vertice per il patrimonio artistico-culturale, nelle ultime posizioni per l'impatto delle politiche pubbliche per lo sviluppo dell'industria turistica e per investimenti. Come se il turismo fosse una variabile esogena sulla quale non occorre intervenire, non una leva strategica, una competenza distintiva, che per crescere ha bisogno di essere curata. Nonostante tutto nei prossimi dieci anni il turismo in Italia continuerà ad aumentare, tuttavia non investirci politiche e risorse ci porterà a essere 182esimi per crescita su 185 Paesi. Come se il turismo fosse invisibile, appunto.

Nel prosieguo del viaggio si è cercato di dare visibilità al turismo, è stata data la voce a numeri in grado di certificare il suo ruolo da protagonista nella creazione della ricchezza nazionale, il 6,3 per cento se considerato singolarmente, una percentuale che quasi raddoppia se si considerano i suoi effetti sulle altre attività economiche. In altri termini, ogni cento euro di ricchezza creata in Italia oltre 12 afferiscono al turismo, valore che supera abbondantemente i 30 euro nelle località a maggior vocazione turistica.

In un'altra tappa del viaggio si è visto che lo sviluppo delle città turistiche pone al centro capitale umano e sociale, dà valore alle persone e al loro sistema di relazioni per uscire dalla terminologia economica. Molto di più rispetto ad altri sistemi territoriali a maggior vocazione industriale, agricola o terziaria. Non è cosa di poco conto, soprattutto considerando che il “*non ancora*” sarà caratterizzato dall'innovazione tecnologica, ma che questa sarà priva di valore se non guidata da un altro tipo di innovazione, quella sociale e, in definitiva, dalla qualità delle relazioni che connettono le persone.

Il viaggio si chiude tornando al punto di partenza, alla città di Ottavia. Tentare di dare vita al “*non ancora*” significa ricostruire una rete di relazioni che sappia trasformare la precarietà di questi anni in opportunità, significa essere un Luogo capace di accompagnare cittadini residenti e temporanei verso i flussi abbassando l’incertezza dello spazio aperto. Esattamente come nella città di Ottavia, dove “... *sospesa sull’abisso, la vita degli abitanti d’Ottavia è meno incerta che in altre città. Sanno che più di tanto la rete non regge*”.

Il racconto dei numeri non solo toglie dall’invisibilità il turismo, ma lo candida ad essere driver dello sviluppo di interi sistemi economici locali e del Paese. Turismo come laboratorio e luogo di sperimentazione di nuovi percorsi di crescita, antidoto a un modello che cancella i desideri. Calvino racconta: “*è inutile stabilire se Zenobia sia da classificare tra le città felici o tra quelle infelici. Non è in queste due specie che ha senso dividere la città, ma in altre due: quelle che continuano attraverso gli anni e le mutazioni a dare la loro forma ai desideri e quelle in cui i desideri o riescono a cancellare la città o ne sono cancellati*”.

Dare forma ai desideri significa ripartire dalle competenze distintive e dall’identità del territorio, significa essere un Luogo visibile e riconosciuto “*Perché venire a Trude? mi chiedo. 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*”.

Dare forma ai desideri significa costruire città dove ognuno, residente o temporaneo che sia, possa trovare risposte ai suoi bisogni e alle sue speranze, perché “*d’una città non godi le sette o le settantasette meraviglie, ma la risposta che dà a una tua domanda*”.

Dare forma ai desideri significa avere una visione condivisa, sapendo che - come nella città di Tecla, “*Scende la notte sul cantiere. È una notte stellata. – Ecco il progetto, - dicono*” - che non raggiungerà mai la forma definitiva, proprio perché il suo modello è la stessa metamorfosi.

Tutto questo è turismo. Riconoscerlo e dargli spazio è un primo passo per plasmare il “*non ancora*”, per la costruzione di città resilienti, abitate da persone animate da desideri.

Ma il racconto del turismo rivela anche altro. La narrazione del suo viaggio è la stessa di tanti altri viaggiatori, le città invisibili toccate sono le medesime. Fuor di metafora, il turismo è solo la rappresentazione di quanto sta avvenendo nell’economia nel suo complesso, come già ricordato le criticità e i punti di forza che lo caratterizzano hanno valenza più generale. E, aspetto più rilevante, il percorso immaginato per traghettare il turismo verso il “*non ancora*”, per riprendere un cammino di sviluppo, ricalca passo dopo passo, quello richiesto alle nostre città per (ri)avviare il circolo virtuoso tra crescita economica e benessere diffuso.

I numeri dei prossimi anni ci racconteranno se questo percorso è stato intrapreso e quanti passi sono stati fatti. Di certo bisogna muoversi in fretta perché, come ci ricorda la città di Isidora, la distanza tra desideri e ricordi è breve “...*a tutte queste cose egli pensava quando desiderava una città. Isidora è dunque la città dei suoi sogni: con una differenza. La città sognata conteneva lui giovane; a Isidora arriva in tarda età. Nella piazza c’è il muretto dei vecchi che guardano passare la gioventù; lui è seduto in fila con loro. I desideri sono già ricordi*”.