# Cartoline dal futuro.

## L’Emilia-Romagna tra il non più e il non ancora



UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA

GUIDO CASELLI


Guido Caselli


GOAL
Ci vuole un gran fisico per correre dietro ai sogni
(Stefano Benni)
Guido Caselli

# Lo scenario internazionale



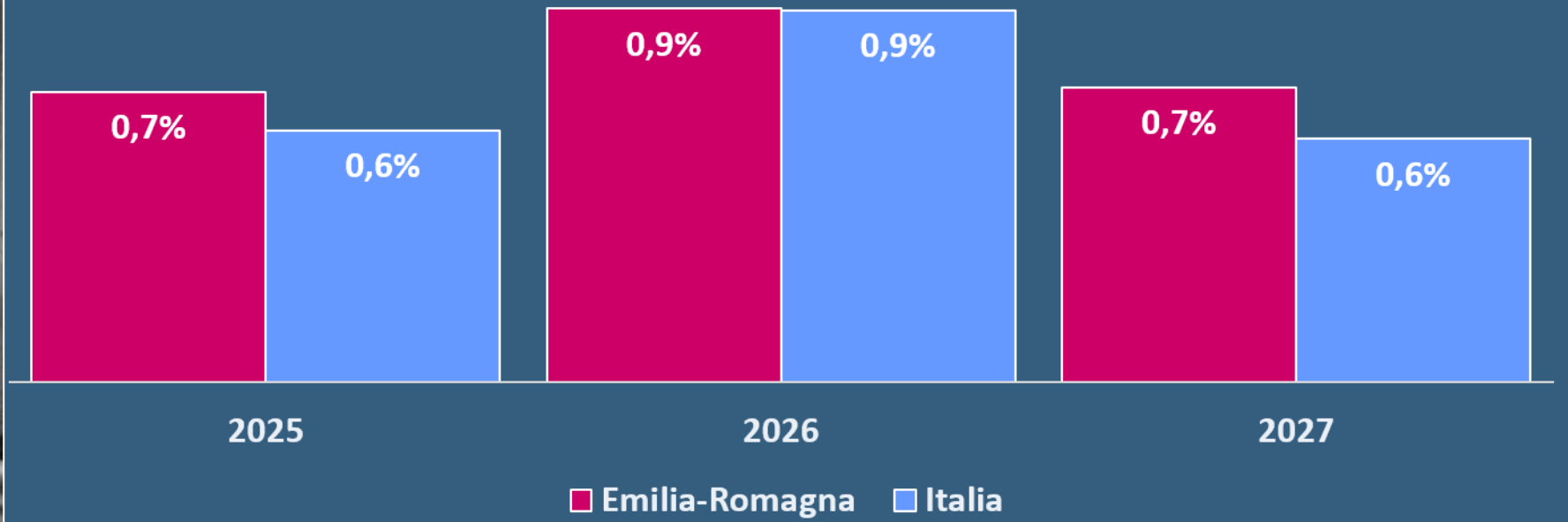

## FONDO MONETARIO INTERNAZIONALE. OTTOBRE 2026

| (Real GDP, annual percent change) | 2025 | PROJECTIONS 2026 | 2027 |
|---|---|---|---|
| **World Output** | **3.5** | **3.1** | **3.4** |
| **Advanced Economies** | **2.0** | **2.1** | **1.8** |
| United States | 2.3 | 2.3 | 2.3 |
| Euro Area | 1.2 | 1.1 | 1.2 |
| Germany | 0.2 | 1.3 | 1.1 |
| France | 0.9 | 0.4 | 0.7 |
| Italy | 0.5 | 0.8 | 0.6 |
| Spain | 2.6 | 2.5 | 1.8 |
| Japan | 1.2 | 0.7 | 0.7 |
| United Kingdom | 1.2 | 1.3 | 1.2 |
| Canada | 1.9 | 1.1 | 1.7 |
| Other Advanced Economies | 3.1 | 4.2 | 2.7 |
| **Emerging Market and Developing Economies** | **4.5** | **3.7** | **4.4** |
| Emerging and Developing Asia | 5.6 | 5.1 | 4.9 |
| China | 5.0 | 4.5 | 4.0 |
| India | 7.8 | 7.0 | 7.0 |
| Emerging and Developing Europe | 2.0 | 1.7 | 2.1 |
| Russia | 1.0 | 0.9 | 0.9 |

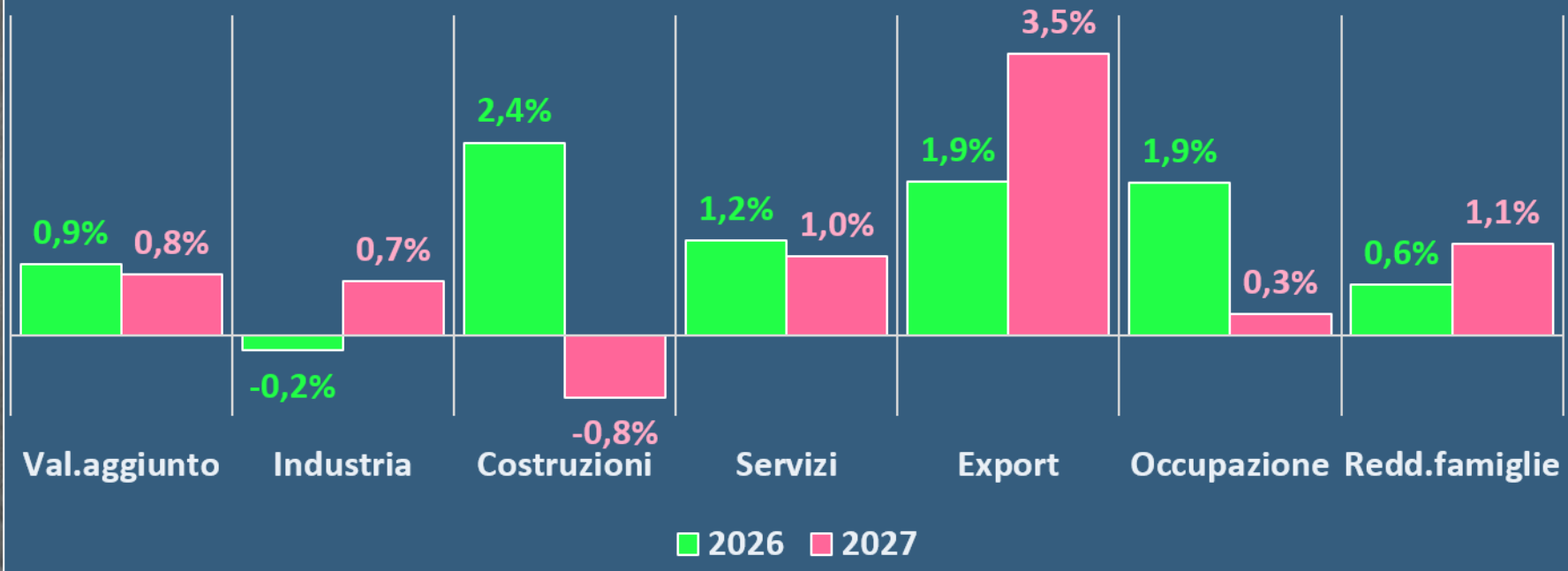



# Lo scenario regionale

## Variazione del PIL 2025-2027. Emilia-Romagna a confronto con l'Italia




## Emilia-Romagna. Settori, export, occupazione e reddito

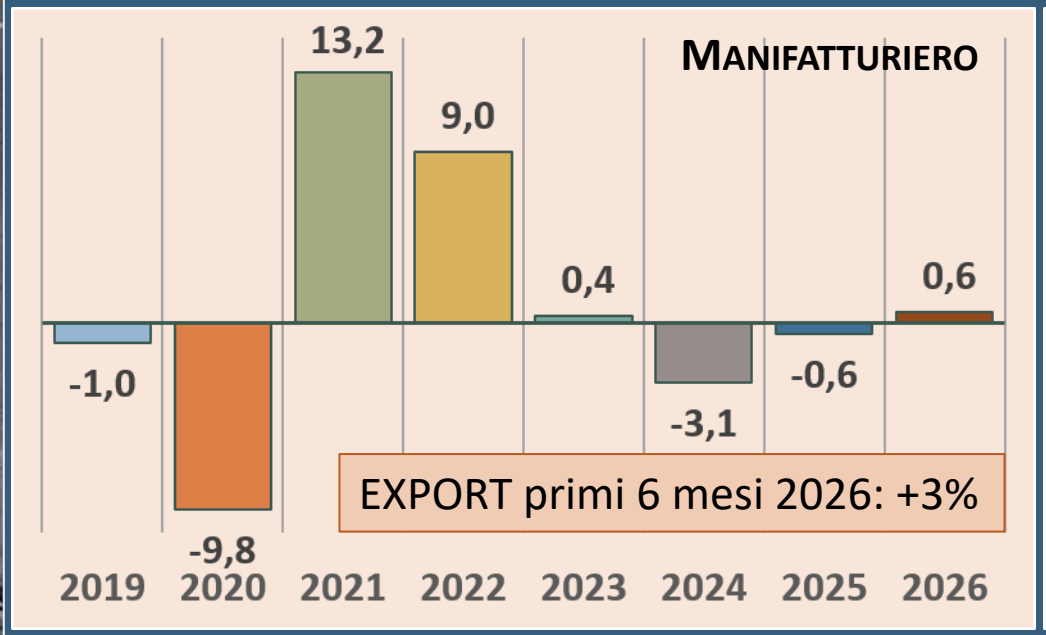


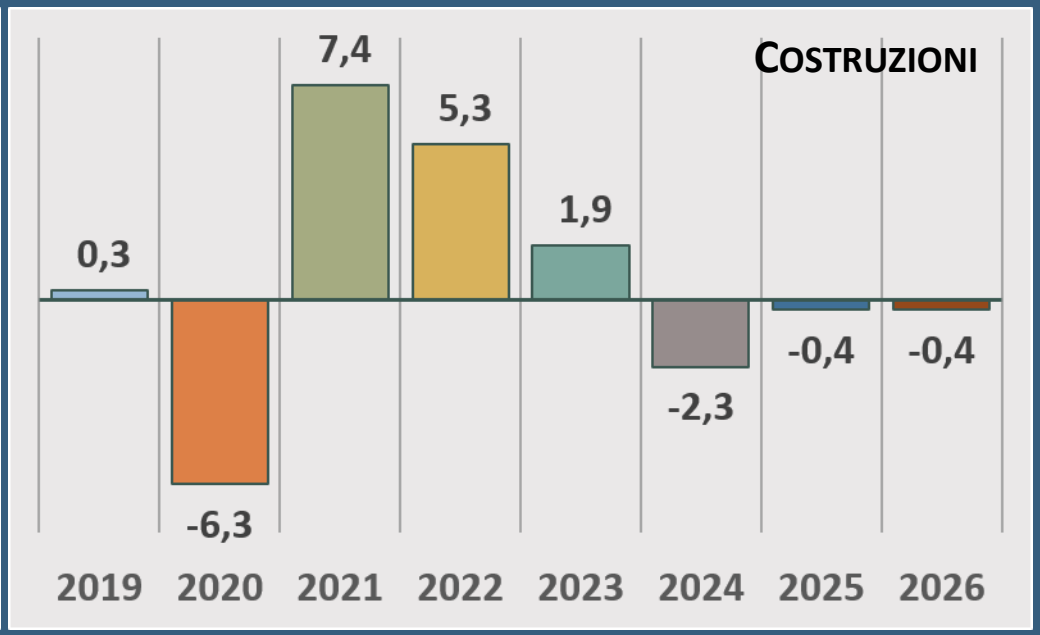

*Elaborazione Unioncamere Emilia-Romagna su dati Prometeia, ottobre 2026*

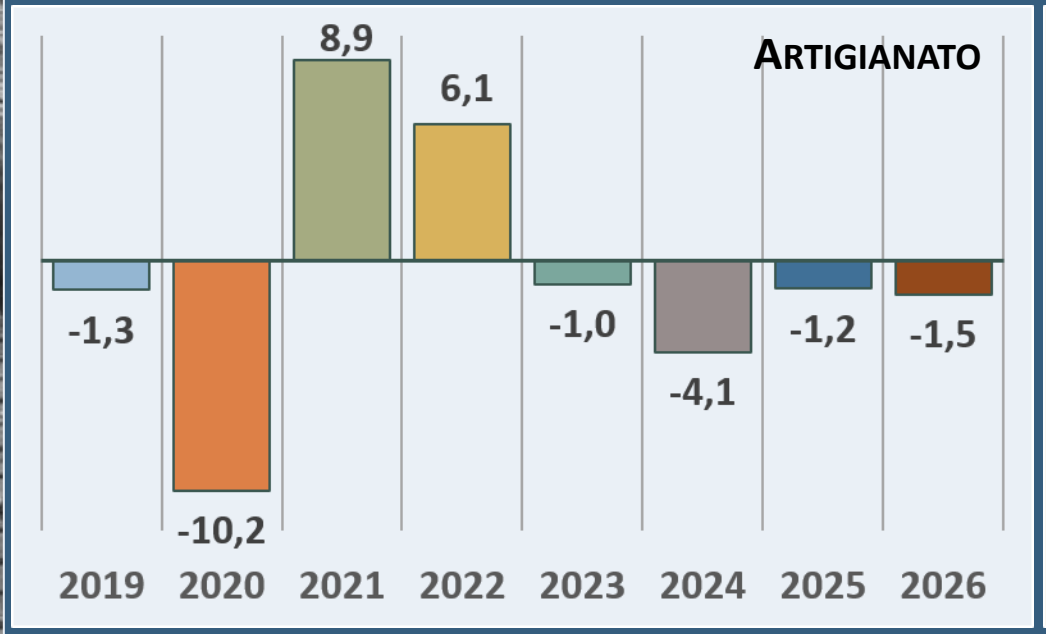
# I numeri del 2026

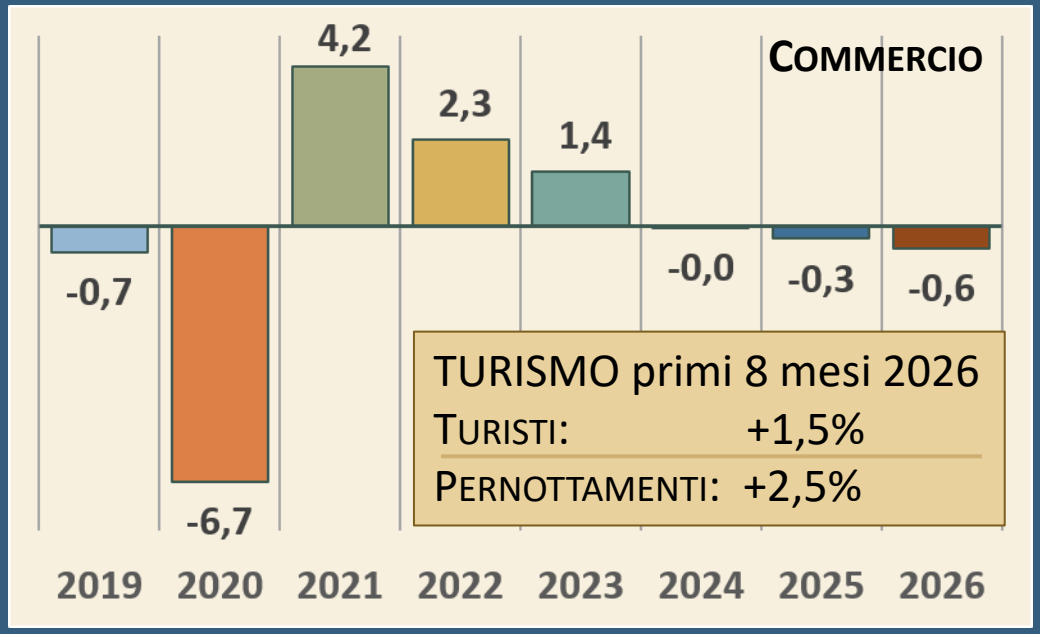



## Variazione del fatturato 2019-2025 e primo semestre 2026. Settori dell'Emilia-Romagna






# VARIAZIONE IMPRESE E ADDETTI 2016-2026

ADDETTI

IMPRESE

Alloggio-rist.

Serv.base

Sociale-sanità

ICT

Serv.finanziari

Serv.avanzati

Meccanica

Chimica

Serv.persone

Alimentare

Agricoltura

Logistica

Costruzioni

Altro manif.

Metalli

Legno, carta

Commercio

Immobiliari

Altro industria

Ceramica

Moda

*Fonte: elaborazione Unioncamere ER su dati Registro delle imprese*




# ARTIGIANATO
## VARIAZIONE IMPRESE E ADDETTI 2025-2026

*30 settembre 2026 a confronto con 30 settembre 2025*

ADDETTI

IMPRESE

Altro industria

Alimentare

Comm.Ristoraz.

Serv.persone

Serv.Base

Metalli

Serv.avanzati

Logistica

Costruzioni

Ceramica

Agricoltura

Legno, carta

Chimica

Meccanica

Altro manif.

Moda

3%
2%
1%
0%
-1%
-2%
-3%
-4%
-5%
-6%
-7%
-8%

-10% -9% -8% -7% -6% -5% -4% -3% -2% -1% 0% 1% 2% 3%

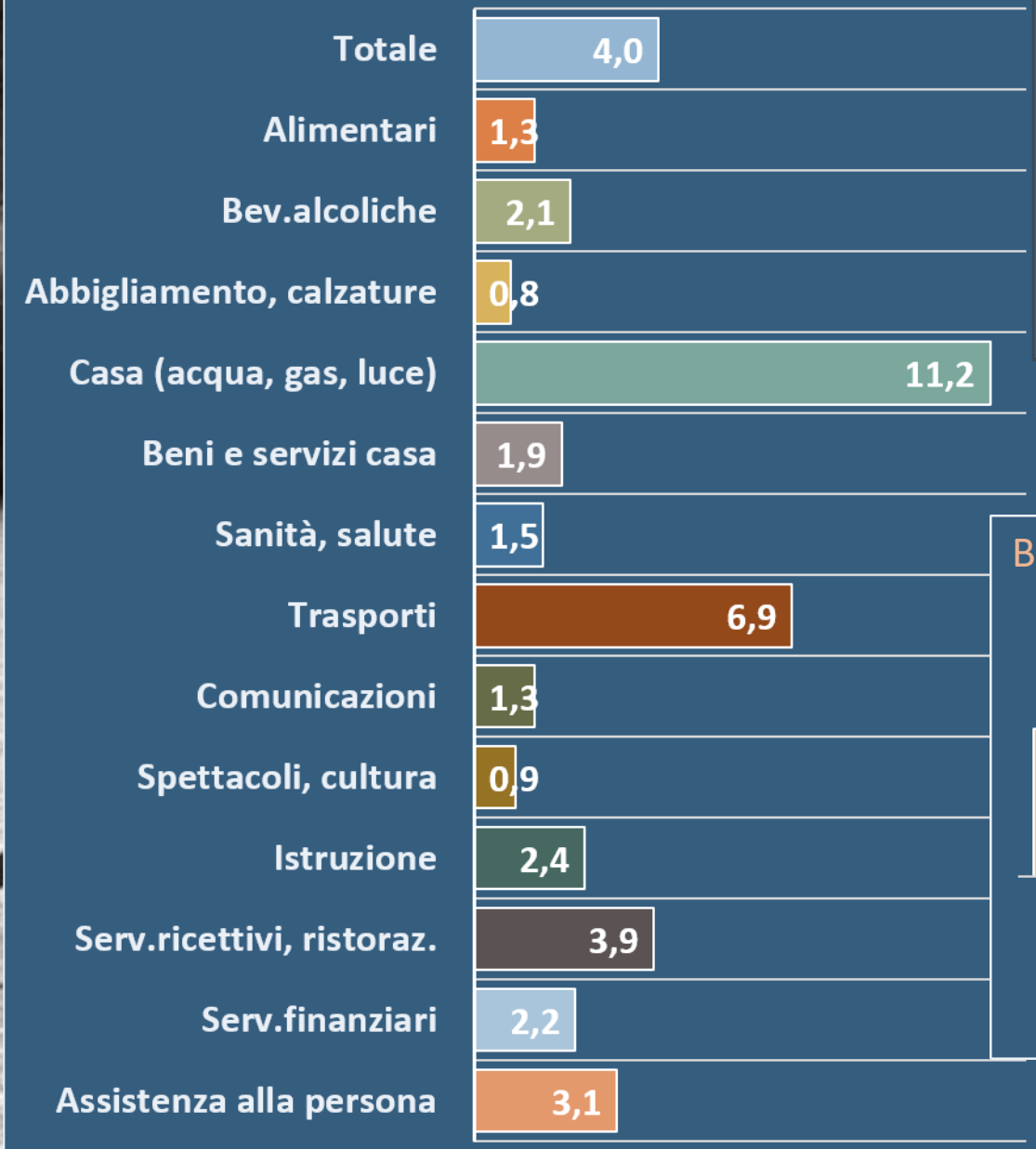
**TOTALE ARTIGIANATO EMILIA-ROMAGNA**

Imprese: -2,7%
Addetti: -2,2%


La giraffa ha il cuore lontano
dai pensieri. Si è innamorata
ieri e ancora non lo sa.
(Stefano Benni)
Guido Caselli

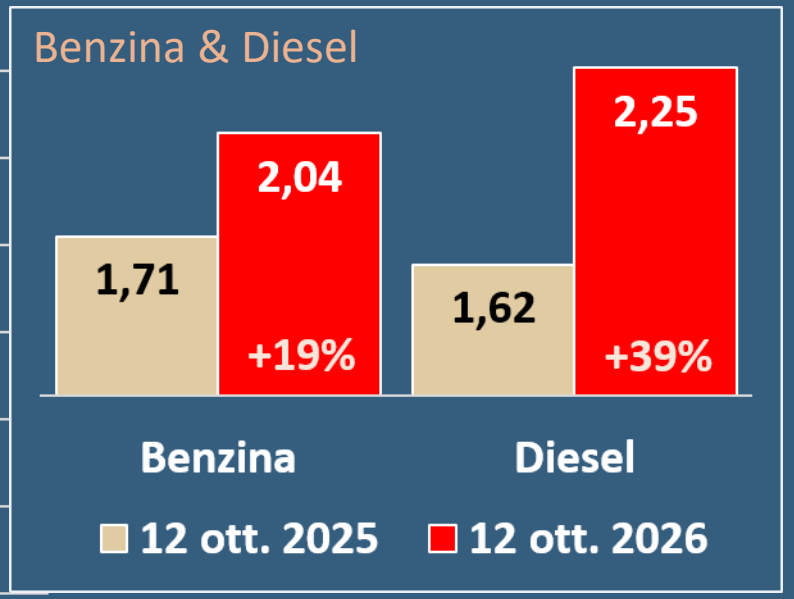



## Inflazione in Emilia-Romagna a settembre 2026




**ITALIA.**
**Ottobre 2026**
**+5,4%**
**Beni energetici**
**+31,4%**

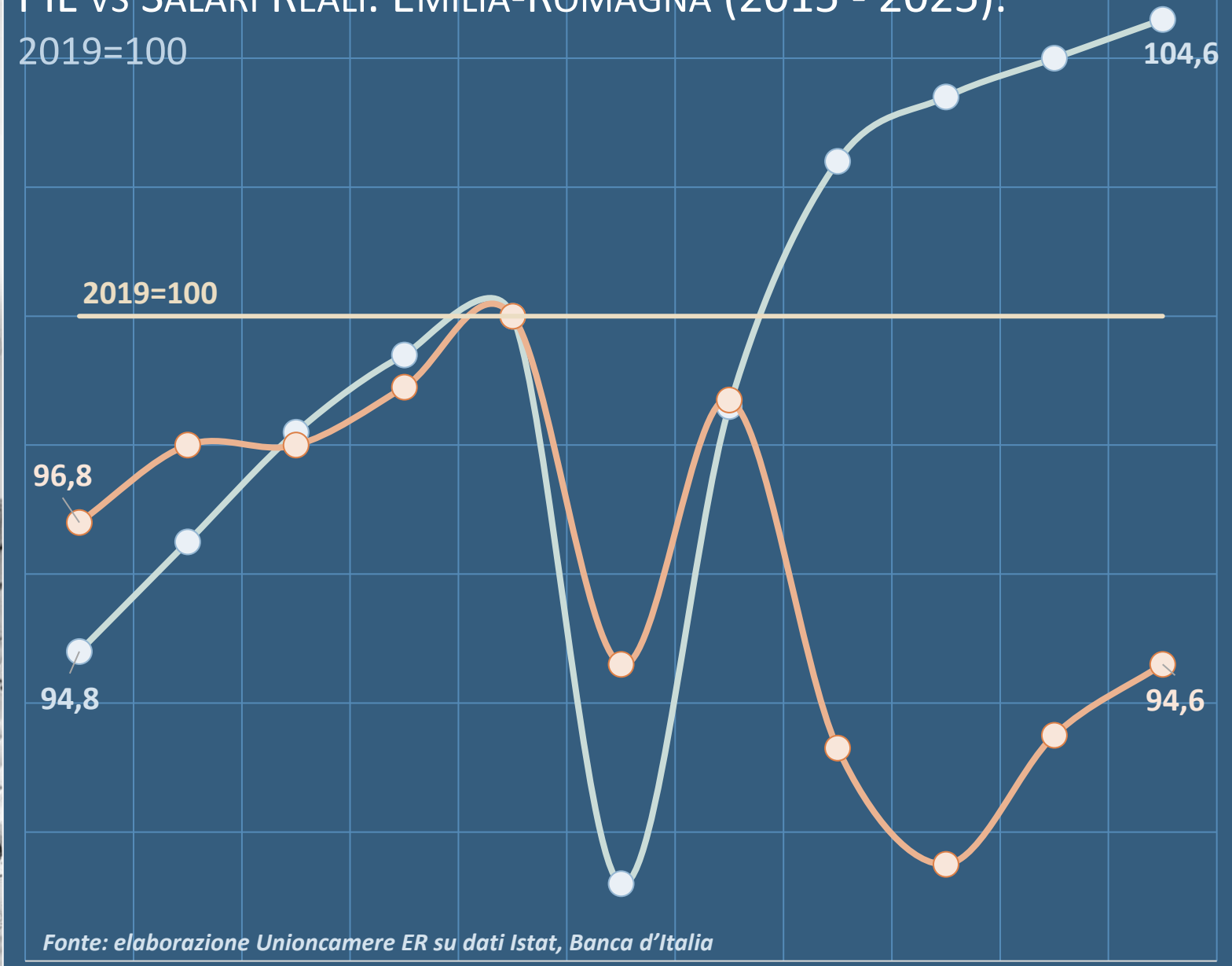
Per una famiglia l'inflazione al 5,4% significa una spesa aggiuntiva annua pari a **1.558 euro**






# PIL vs Salari. Emilia-Romagna (2015 - 2025).

2019=100



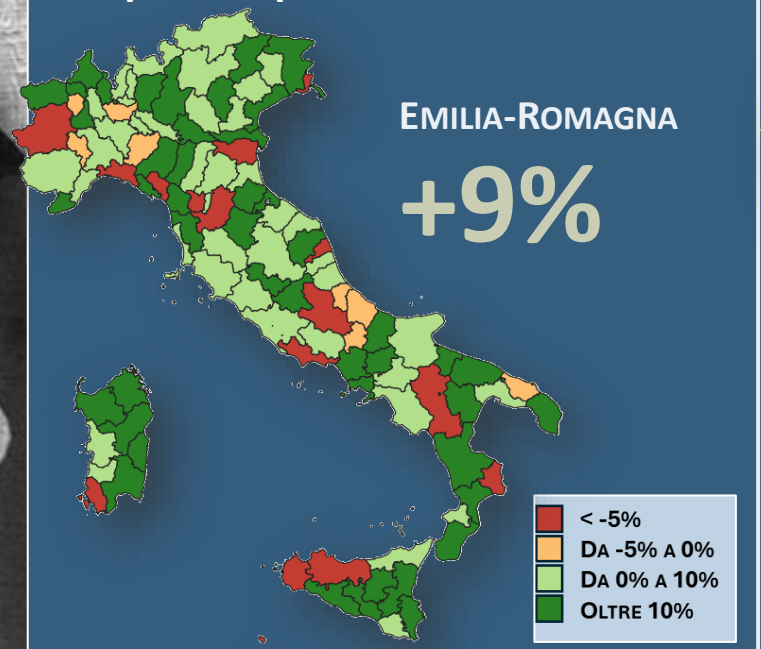

*Fonte: elaborazione Unioncamere ER su dati Istat, Banca d'Italia*

# Profitti vs salari

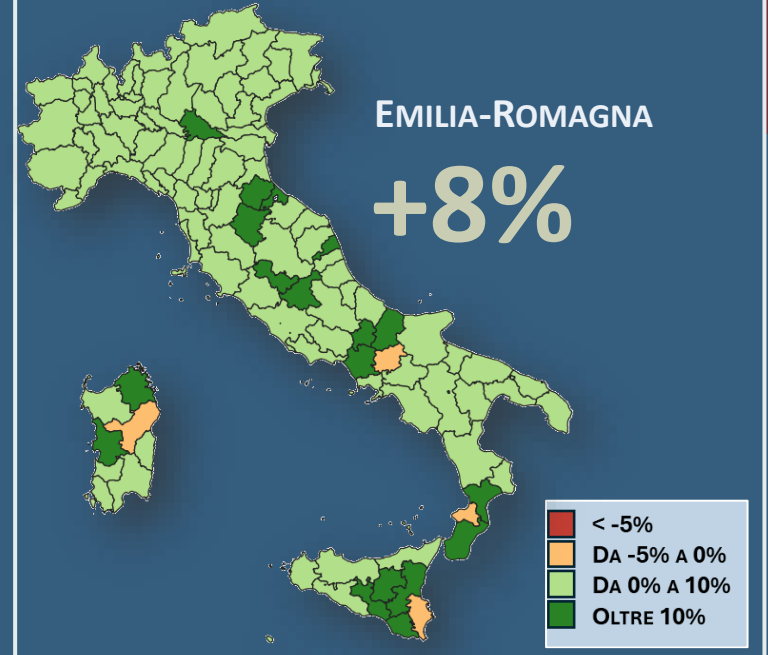


Analisi realizzata su tutte le **270mila** imprese italiane con addetti che hanno depositato il bilancio negli ultimi 10 anni

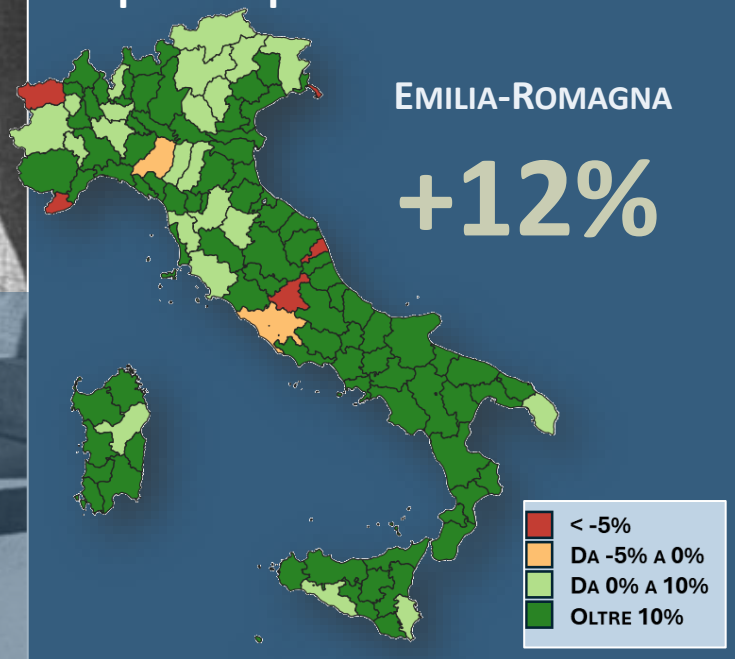
## Var. profitti per addetto 2015-2019



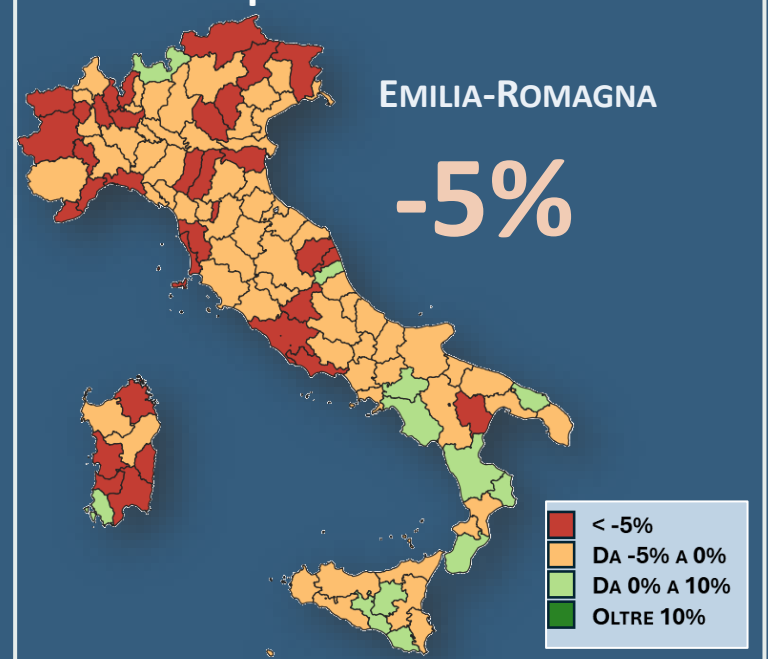

## Var. salari per addetto 2015-2019




## Var. profitti per addetto 2019-2025




## Var. salari per addetto 2019-2025




Negli ultimi cinque anni profitti e salari vanno in direzione opposta




**6,6%**
**IMPRESE GENERATIVE**

La quota di imprese che dal 2019 al 2025 ha registrato profitti, salari, investimenti e occupazione in aumento.

# Crescita economica e coesione sociale




## I DUE FILI ROSSI

Per decenni il «modello Emilia-Romagna» ha funzionato perché non produceva soltanto ricchezza. Produceva anche identità, riconoscimento reciproco.

C'erano due fili rossi tra loro strettamente annodati.

1. **DA AZIENDE A SISTEMA PRODUTTIVO.** Il primo è la capacità dei territori di trasformare una moltitudine di imprese in un sistema. Aziende leader e filiere ancorate ai luoghi.

2. **DA SISTEMA PRODUTTIVO A COMUNITÀ.** Il secondo è la capacità di trasformare la crescita economica in benessere diffuso e coesione sociale.

Quello che nei modelli economici chiamiamo "esternalità positive", nella vita dei territori aveva nomi più semplici: fiducia, reciprocità, responsabilità.

I due fili rossi sono ancora annodati?




# Metriche di civismo aziendale

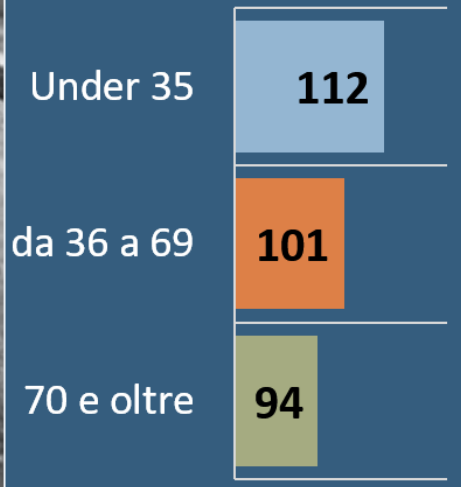
## Le imprese a guida giovane sono più generative

| Quota imprese generative | Under 35 | 35-69 anni | 70 anni e oltre |
|---|---|---|---|
| | 10,3% | 6,6% | 5,9% |

Metriche di civismo aziendale (totale imprese = 100)

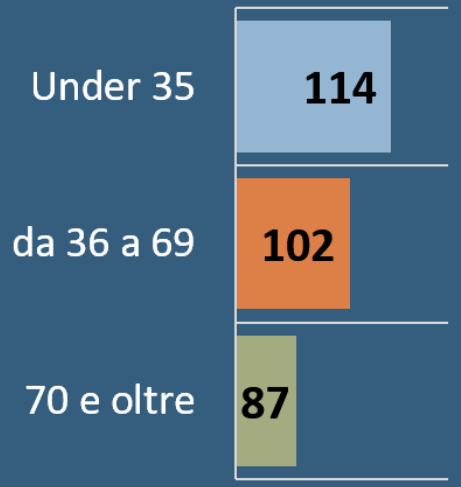
### Indice di Equità

Capacità di redistribuire i profitti in maniera equa tra chi ha contribuito a crearli



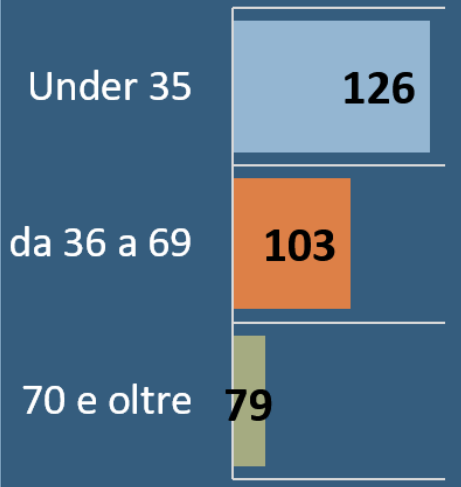

### Indice di Futuro

Esprime la visione dell'azienda e la sua volontà di scommettere sul domani




### Indice di Restituzione Territoriale

È la misura di quanto l'impresa "restituisce" al territorio






# Esiste già una Fabbrica del Futuro?

## La partecipazione

**5,3%**

- Secondo i dati Istat il volontariato organizzato nella classe 15-24 anni è passato dal 7,3% del 2013 al 5,3% del 2023.

**44,7%**

- Secondo i dati Istat la partecipazione sociale tra i giovani 14-19 anni è del 44,7%, nettamente più alta del totale della popolazione (28,9%) e in crescita rispetto al passato.

**65,5%**

- Secondo un'indagine Eures il 65,5% dei giovani tra i 19 e i 24 anni ha avuto esperienze associative, civiche e di volontariato negli ultimi tre anni.

## La creazione di impresa

**N.C.A.**

- Molte delle nuove imprese aperte da giovani vengono classificate nel settore N.C.A., Non Classificate Altrove.

Forse esiste già una Fabbrica del Futuro, ma non riusciamo a vederla. Forse produce cose che, ancora, non sappiamo misurare: nuove forme di collaborazione, nuovi modi di creare valore, nuove relazioni tra economia e società.




# Cura, green, digitale, n.c.a.









## Quali sono le nuove attività nate in Emilia-Romagna negli ultimi 10 anni?

- Altre attività di consulenza imprenditoriale aziendale **nca**
- Commercio al dettaglio di qualsiasi tipo di prodotto effettuato via internet
- Affittacamere per brevi soggiorni, case ed appartamenti per vacanze, b&b
- Ristorazione con somministrazione
- Altri servizi di sostegno alle imprese **nca**
- Servizi degli istituti di bellezza
- Consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica
- Conduzione di campagne di marketing e altri servizi pubblicitari
- Altre strutture di assistenza sociale residenziale **nca**
- Attività di tatuaggio e piercing

# 1. People walker



Guido Caselli

# 2. Guru Dudu



Guida turistica

Guido Caselli

1

2

POSSO OFFRIRTI SOLO 3.500 DOLLARI.

MA NE HO PAGATI 10MILA...!

## 5. Joshua Opperman

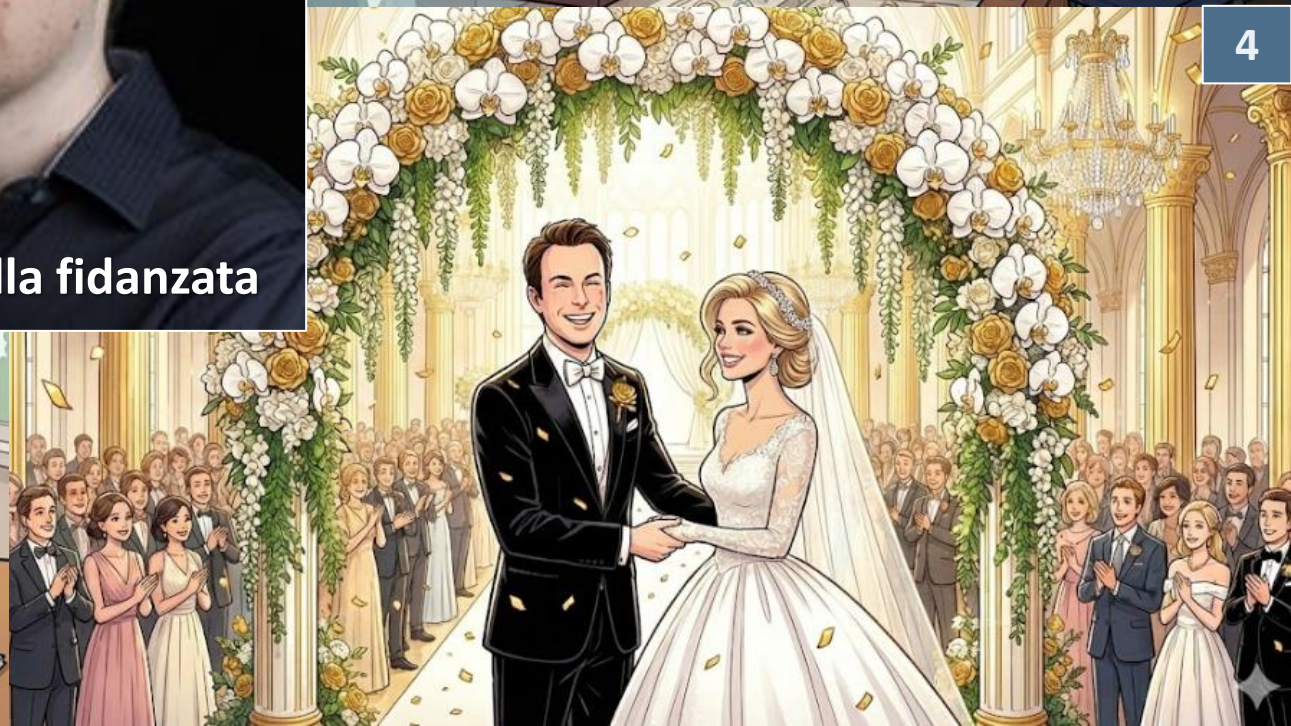


**Piantato dalla fidanzata**

3




4



Guido Caselli


Un calzino, messo nel cassetto,
cercherà quasi sempre di far coppia
con un calzino diverso
(Stefano Benni)
Guido Caselli

# Cosa cercano le imprese




## Occupati per settore

| Occupati | 1925 | 2025 |
|---|---|---|
| Agricoltura | 62% | 3% |
| Industria | 20% | 30% |
| Servizi | 18% | 67% |

## Diplomati e laureati

| | | Diplomati | Laureati |
|---|---|---|---|
| 1951 | Bologna | 6,9% | 2,7% |
| | Altro regione | 2,7% | 0,7% |
| 2024 | Bologna | 34,3% | 33,1% |
| | Altro regione | 38,6% | 16,5% |

Si cercano ancora figure tradizionali (cuochi/camerieri, commessi, operai,…), ma cresce la richiesta di nuovi profili



La metà delle figure cercate non si trova. Dieci anni fa le figure introvabili erano il 20% di quelle cercate, oggi la quota sfiora il 60%.




**1995 - 91**

Nel 1995 ogni 100 ragazzi (20-24 anni) potenzialmente pronti a entrare nel mondo del lavoro, vi erano 91 persone (65-69 anni) che, sempre potenzialmente, potevano uscire dal mondo del lavoro.

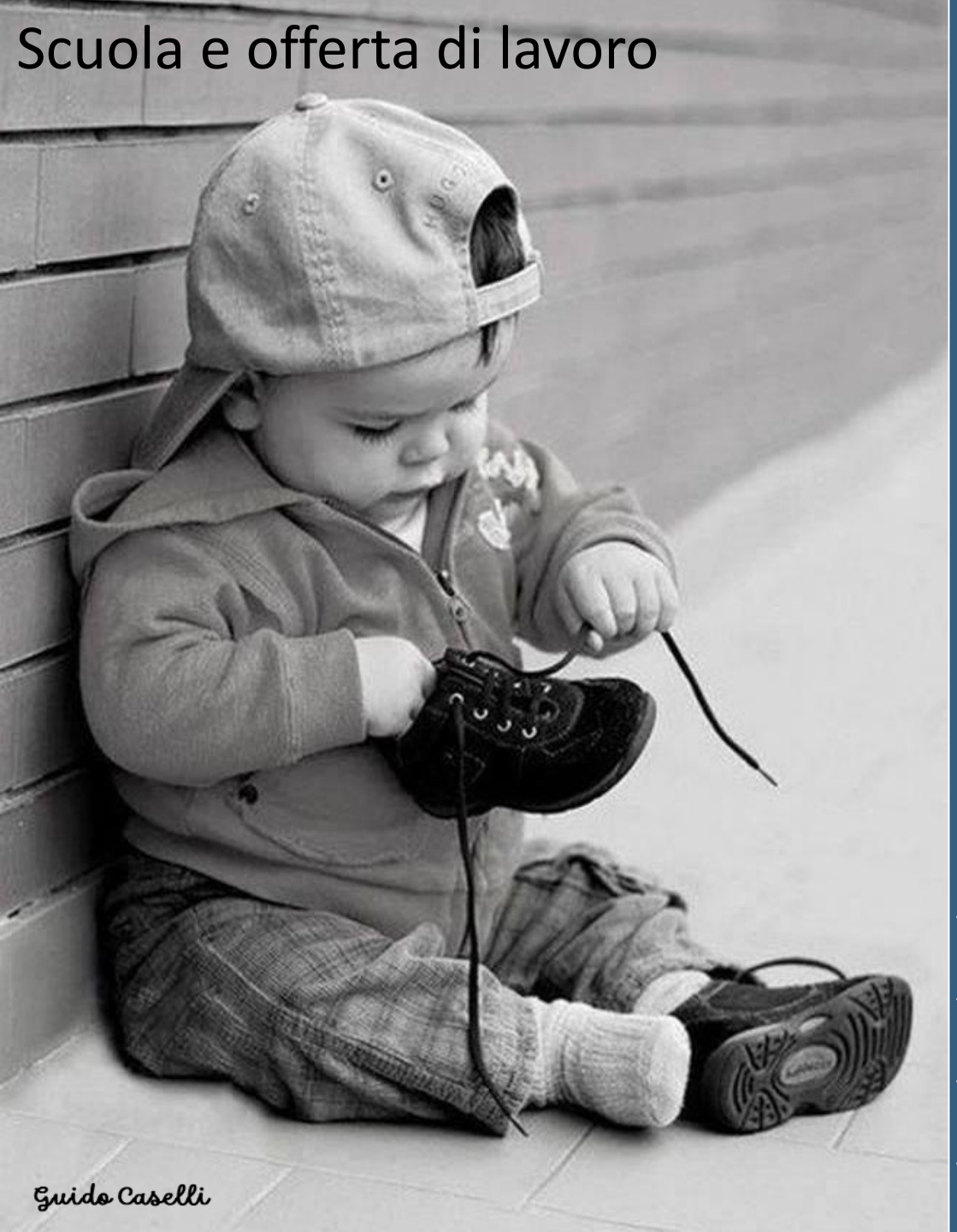
**2025 - 128**

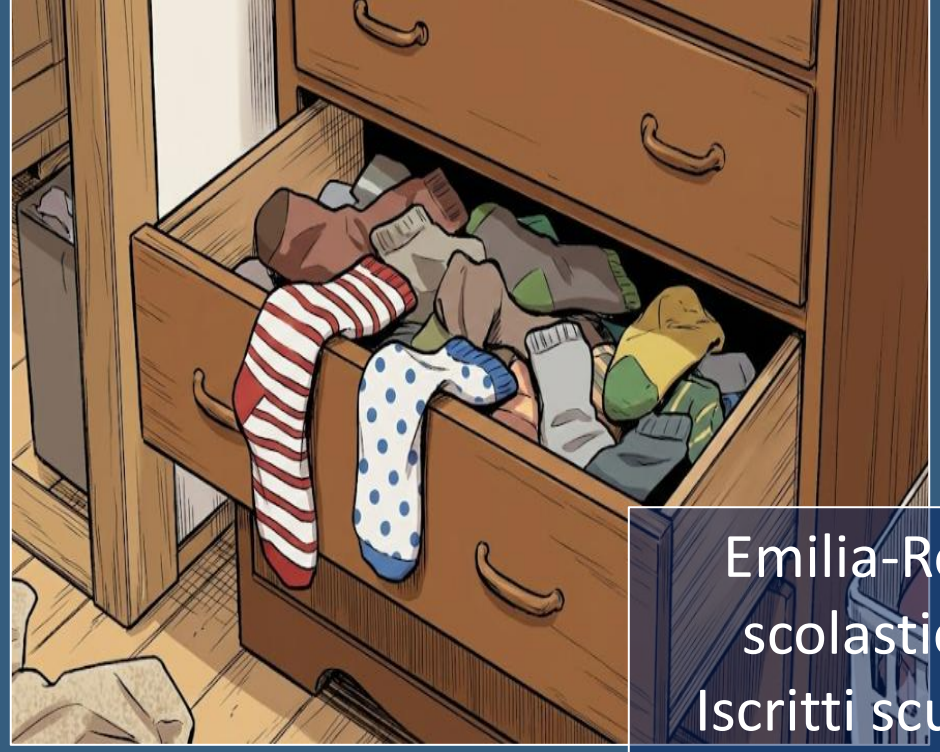
Nel 2025 ogni 100 ragazzi (20-24 anni) potenzialmente pronti a entrare nel mondo del lavoro, vi sono 128 persone (65-69 anni) che, sempre potenzialmente, possono uscire dal mondo del lavoro.

**2035 - 177**

Nel 2035 ogni 100 ragazzi (20-24 anni) potenzialmente pronti a entrare nel mondo del lavoro, vi saranno 177 persone (65-69 anni) che, sempre potenzialmente, potranno uscire dal mondo del lavoro.

# Scuola e offerta di lavoro



Emilia-Romagna, anno scolastico 2025-2026
Iscritti scuola secondaria superiore: **41mila**

| | Quota studenti | Offerte di lavoro ogni 100 studenti |
|---|---|---|
| Liceo | 46% | 28 |
| Istituto tecnico | 37% | 113 |
| Istituto professionale | 17% | 194 |




## IERI

**Il futuro è una promessa**
Il domani sarà migliore
Costruire nel lungo periodo

**Il lavoro è una scala da salire**
Cercare stabilità, fare carriera
Il successo: posizione e sicurezza

**Sono il lavoro che faccio**
Professione e ruolo definiscono chi sono

## OGGI

**Il futuro è un’incognita**
Il domani non è prevedibile
Adattarsi, navigare a vista

**Il lavoro è un percorso da scegliere**
Cercare senso, autonomia, benessere
Il successo: qualità della vita e impatto

**Sono ANCHE il lavoro che faccio**
Il lavoro è una parte della mia identità
Deve trovare spazio nella mia vita




# IERI

**La scuola ti dava un prodotto finito.**

Ti  preparava al lavoro fornendoti la conoscenza necessaria. Nella maggioranza dei casi, una volta trovato il lavoro, restava quello per tutta la vita.




**Il Nokia 3310. Era un prodotto chiuso.**

Nasceva e moriva così. Faceva una sola cosa: chiamare.

Non potevi installare nulla, non potevi aggiornarlo.

# OGGI

**La scuola dovrebbe essere un sistema aperto.**

Il lavoro non è un prodotto finito, ma un aggiornamento costante. La scuola dovrebbe insegnarti a imparare, allenare alla curiosità, al pensiero critico, al cercare le domande giuste.




**Lo smartphone è un sistema aperto.**

Il suo valore è il Sistema Operativo che fa girare le App.  Fornisce alcune App di base e consente tre azioni che il Nokia non poteva fare:

- aggiornare le App (diventare più bravo in quello che già si fa);
- scaricare nuove App (imparare cose diverse);
- Eliminare le App che non servono più




# Come cambierà nei prossimi anni la formazione professionale

## 1. Da formazione dei giovani a formazione delle persone

Il destinatario sarà sempre meno un ragazzo che deve trovare il primo lavoro, ma sempre più una persona che deve rimanere occupabile per 40-45 anni di vita lavorativa.

---

## 2. Da giovani italiani a nuovi lavoratori

il sistema formativo diventerà uno dei principali strumenti di integrazione economica, possibile porta di ingresso qualificato dei lavoratori stranieri nel sistema produttivo regionale.

---

## 3. Da formazione iniziale a formazione ricorrente

Oggi: formazione → lavoro

Domani: formazione → lavoro → aggiornamento → nuovo ruolo → nuova formazione → nuovo lavoro → …

---

## 4. Da "formare persone" ad allargare la partecipazione al lavoro

Oggi: quanti giovani riusciamo a diplomare/formare?

Domani: quante persone riusciamo a formare, aggiornare e rigenerare?

- lavoratori maturi;
- lavoratori stranieri;
- donne che rientrano nel mercato del lavoro;
- persone che devono cambiare mestiere;
- persone con competenze tecniche ma senza titolo;
- persone che devono passare da un settore in declino a uno in crescita.

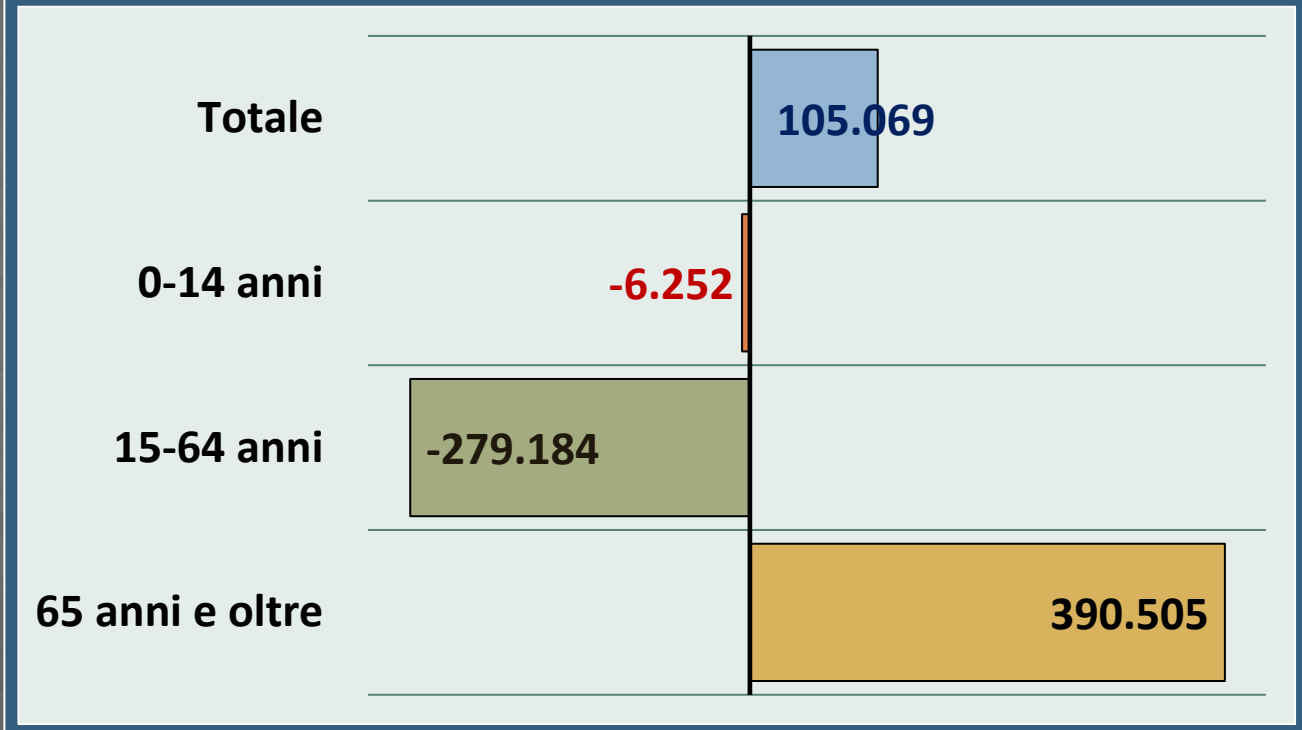

Se una lampadina si fulmina è perché ha visto qualcosa che non le è piaciuto
(Stefano Benni)
Guido Caselli

# Demografia

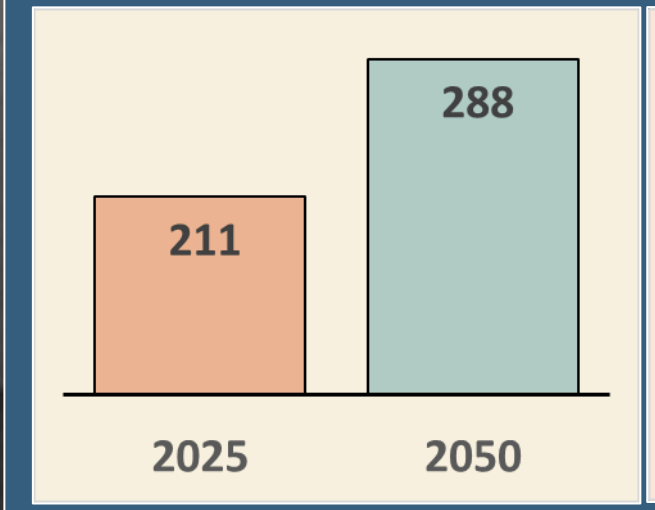



| Anziani ogni 100 bambini | |
|---|---|
| 1925 | 22 |
| 2025 | 211 |

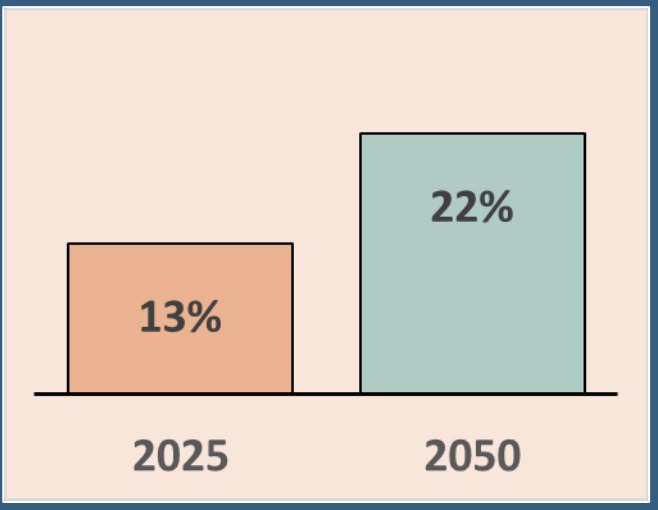
## Come sarà il 2050 rispetto a oggi




## Anziani ogni 100 bambini

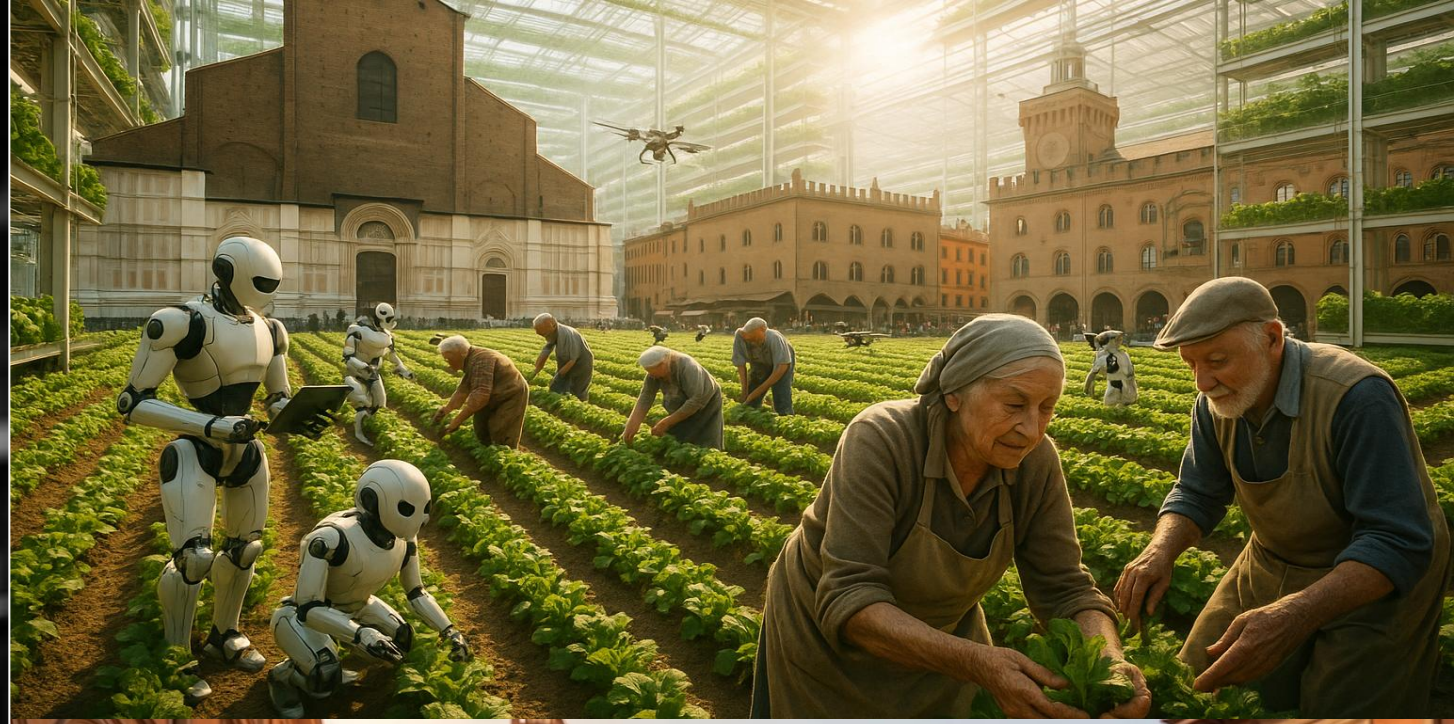



## Quota pop. straniera



# Digitale e sostenibilità






Nonna Rosa
AI Butler
Guido Caselli
Gnocco Fritto
e
Salumi
Trattoria
Nonna Rosa
Berkel
OGGI
DOMANI





John Mc Crossan





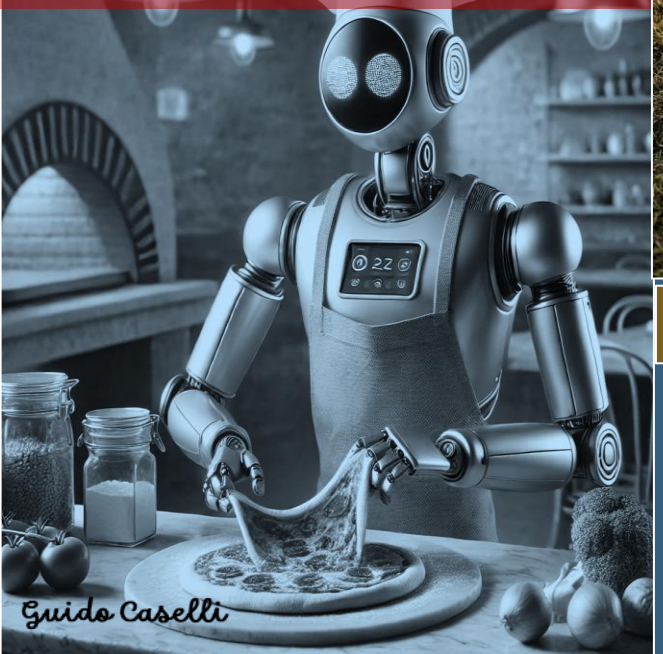


Guido Caselli

# …cosa abbiamo noi e non i robot?



… i robot ci sostituiranno in tutti quei lavori che possono essere tradotti in un algoritmo









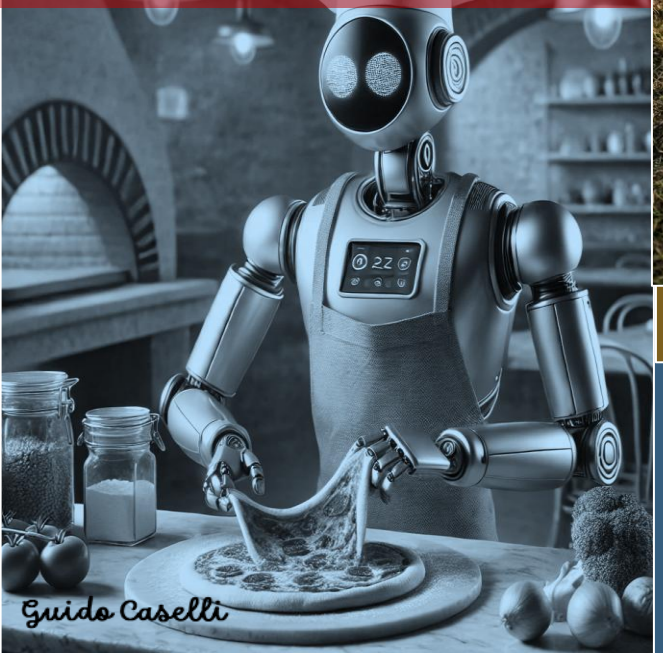

| Intelligenza sociale | Intelligenza creativa | Dare senso alle cose |
|---|---|---|

**L’intelligenza artificiale ci obbliga a riscoprire la nostra umanità.**

# …cosa abbiamo noi e non i robot?

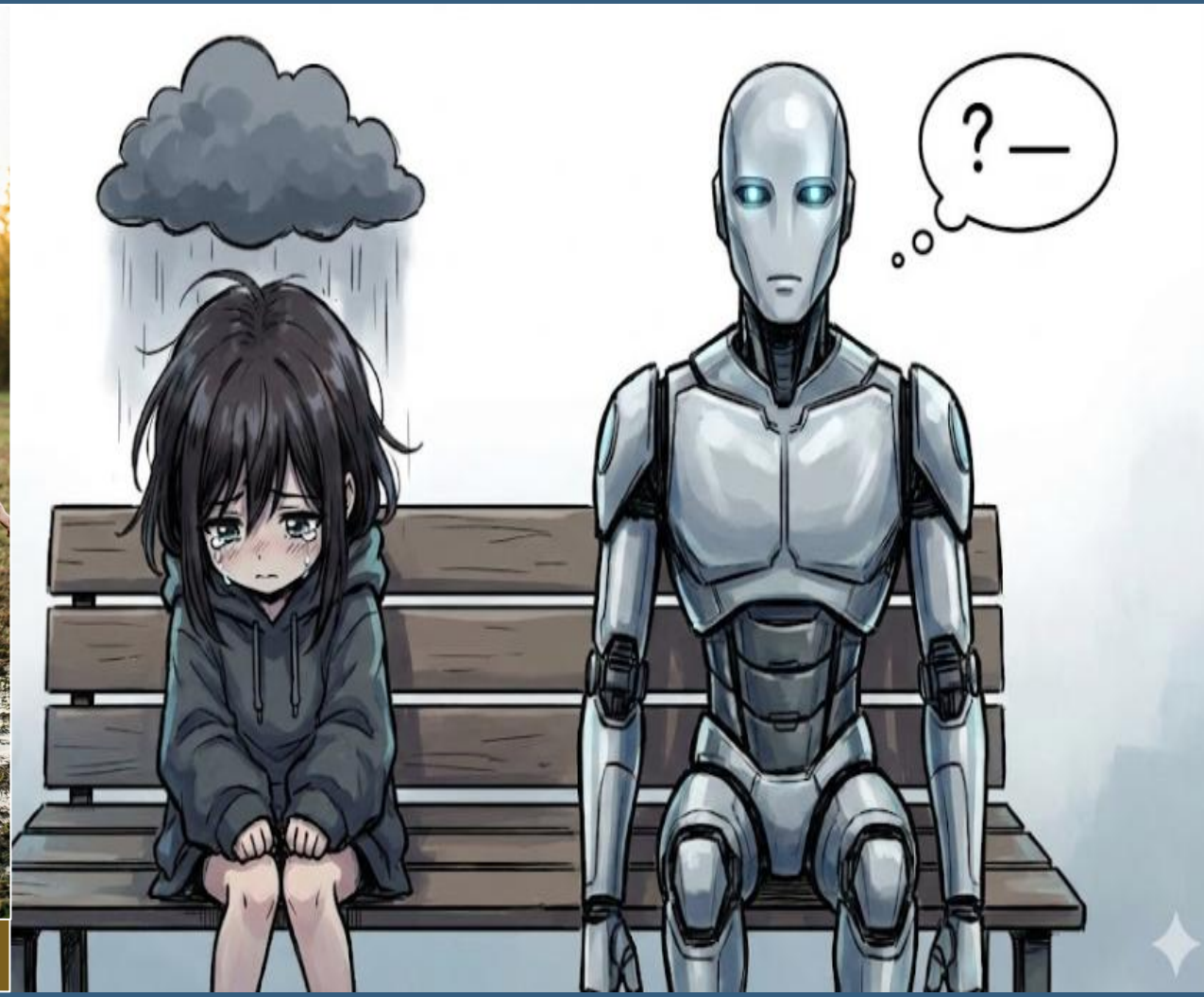


… i robot ci sostituiranno in tutti quei lavori che possono essere tradotti in un algoritmo






**Intelligenza sociale**

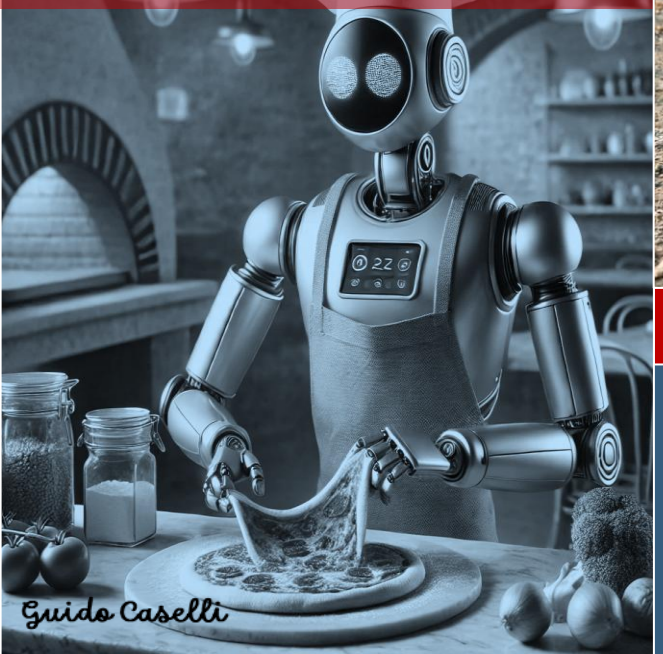



**…la capacità di stare in relazione con gli altri, di provare sentimenti, di provare empatia…**

# …cosa abbiamo noi e non i robot?



… i robot ci sostituiranno in tutti quei lavori che possono essere tradotti in un algoritmo






**Intelligenza creativa**

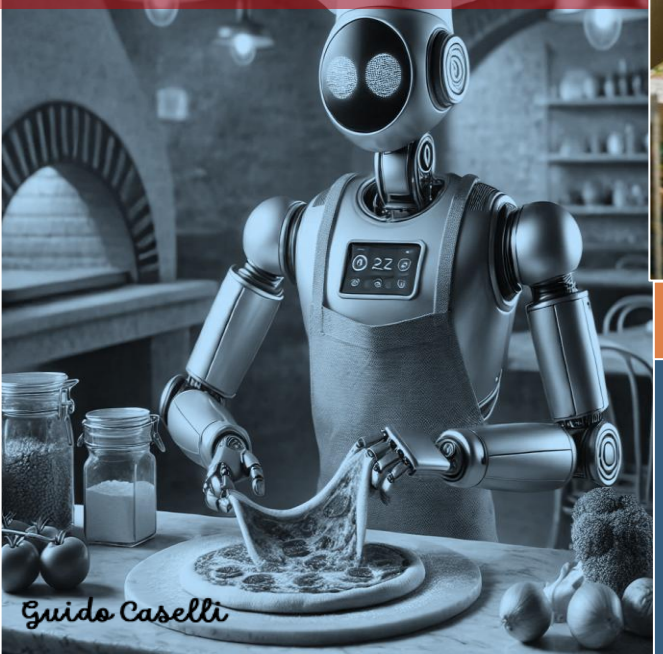



**…la capacità di creare dal nuovo, da un’idea che nasce dal nulla, dall’intuito…**

# …cosa abbiamo noi e non i robot?



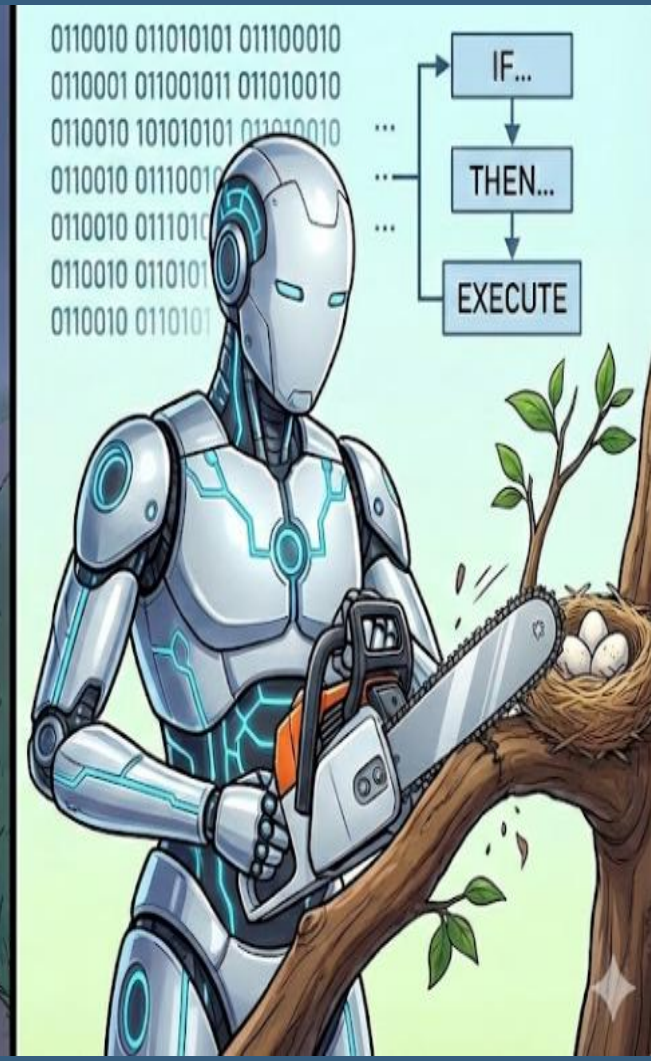
… i robot ci sostituiranno in tutti quei lavori che possono essere tradotti in un algoritmo






Dare senso alle cose



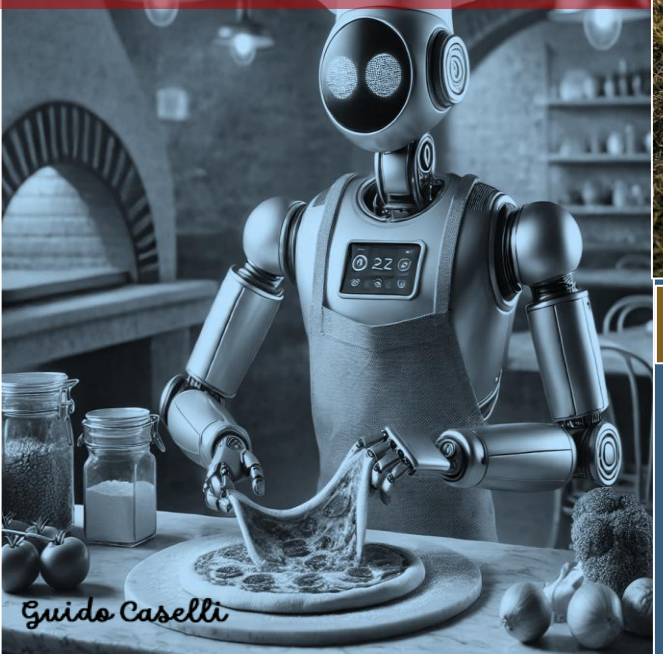



**…la capacità di giudicare ciò che è giusto, di avere un'etica…**

# …cosa abbiamo noi e non i robot?



… i robot ci sostituiranno in tutti quei lavori che possono essere tradotti in un algoritmo










| Intelligenza sociale | Intelligenza creativa | Dare senso alle cose |
|---|---|---|

Non verremo pagati per fare ciò che le macchine sanno fare, ma per fare ciò che le macchine non possono fare:

**sentire l’altro, intuire il nuovo, giudicare il giusto.**

# Officina Generativa di Relazioni



**Officina** – tradizione manifatturiera, luogo di sperimentazione dove ibridare l'intelligenza artificiale con quella che ci appartiene, creativa, emotiva, sociale.

**Generativa** –verso un modello di economia circolare che non si esaurisce con il riuso delle risorse materiali, abbraccia rigenerazione dei legami tra persone, imprese,  comunità.

**Relazioni** – perché è ciò che siamo, sono le relazioni a definire la nostra identità. Come persone, come comunità.

**Ricchezza di Senso = (Innovazione digitale + Sostenibilità) * Relazioni umane**

Guido Caselli

# Se i tempi non richiedono la tua parte migliore, inventa altri tempi

***(Stefano Benni)***

