

Studio
N.5

PROGETTO
DI SVILUPPO
DI SAN
MARINO



2007-2010

con il supporto di



SANMARINOLAB
SOCIETÀ DI STUDI ECONOMICI GIURIDICI SOCIALI



**Confederazione
Sammarinese
del Lavoro**

“QUADERNI”

“PERISCOPIO”
OSSERVATORIO DEL CENTRO SERVIZI CSdL

RAPPORTO
SUL PERCORSO DI SVILUPPO
DELLA REPUBBLICA
DI SAN MARINO

*Presentato nel
Convegno del 30 marzo 2010
Sala del Castello
di Domagnano*

SOMMARIO

QUADERNI di "PERISCOPIO"

OSSERVATORIO DEL CENTRO SERVIZI CSdL

Approfondimenti & Ricerche su: Lavoro · Economia · Socialità

Direttore Responsabile: Gilberto Piermattei

Central Square, 17 via 5 Febbraio

47895 Domagnano - Repubblica di San Marino

Tel.0549 962060 Fax 962075



Progetto di sviluppo di San Marino



2007-2010

con il supporto di



SANMARINOLAB
SOCIETÀ DI STUDI ECONOMICI GIURIDICI SOCIALI

5° Studio

RAPPORTO SUL PERCORSO DI SVILUPPO
DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO

Presentato nel Convegno del 30 marzo 2010

Sala del Castello di Domagnano

Sommario

GIOVANNI GHIOTTI

Segretario Generale CSdL

Presentazione

GIULIANO TAMAGNINI

Segretario Confederale CSdL

Intervento introduttivo

Studio a cura di:

ANTONELLO E. SCORCU

Università degli Studi di Bologna

Consulente Scientifico di SANMARINOLAB

DENIS CECCHETTI

Direttore di SANMARINOLAB



PRESENTAZIONE

Giovanni Ghiotti

Segretario Confederale CSdL

Innanzitutto un saluto di benvenuto e un ringraziamento a tutti i partecipanti a questo Convegno; un ringraziamento al Dottor Denis Cecchetti che in veste di Direttore di SANMARINOLAB ha coordinato tutte le fasi dello sviluppo del progetto; un ringraziamento al Professor Antonello Scorcu che in veste di consulente scientifico ha seguito dall'inizio tutto il lavoro di ricerca e elaborazione; un ringraziamento a Giuliano Tamagnini che per la CSdL ha portato a conclusione il percorso progettuale.

Ricostruendo rapidamente questo percorso di ricerca e di elaborazione di questo lavoro, va ricordato che il primo embrione del progetto di sviluppo della CSdL è stato il “Documento di orientamento sulla politica economica della Repubblica di San Marino”, parte integrante, del documento di base per il 16° Congresso Confederale del maggio 2007.

Infatti, da tempo, ancora prima che scoppiasse la crisi economica internazionale che ha prodotto i suoi effetti anche a San Marino, si era capito che i capisaldi dell'economia sammarinese, per la loro arcaicità, non potevano più garantire un'economia solida e competitiva, così come un sistema industriale basato su produzioni non sempre di alto livello qualitativo.

Eravamo da tempo consapevoli che la nostra economia andava riposizionata complessivamente, attraverso un progetto di sviluppo di alto profilo basato sul principio di una economia diversificata, sull'affermazione di un quadro normativo in campo bancario-finanziario e commerciale compatibile con gli standard internazionali, ricercando la competitività del sistema

San Marino nella qualità dei prodotti e dei servizi, e quindi puntando su produzioni di beni ad alto valore aggiunto e ad elevato contenuto tecnologico.

Ciò, considerando in via prioritaria, le risorse umane e la formazione dei lavoratori, come processo permanente per l'intera vita professionale, le principali risorse su cui fare leva.

Sul piano pratico, dopo il 16° Congresso, in collaborazione con SANMARINOLAB, è iniziata la elaborazione e la pubblicazione degli studi settoriali del “Progetto di sviluppo per San Marino 2007-2010”, quale contributo propositivo che la Confederazione del Lavoro ha voluto assicurare per fornire ai lavoratori e a tutto il paese prospettive più certe e durature sul piano dello sviluppo economico-occupazionale e dello stato sociale.

Nello specifico:

- il primo studio è stato il rapporto sul sistema manifatturiero sammarinese, presentato il 17 luglio 2008;
- il secondo studio è stato dedicato al rapporto sul sistema turistico, presentato il 10 dicembre 2008;
- il terzo ha affrontato il sistema bancario e finanziario, presentato il 16 giugno 2009;
- il quarto il sistema dei servizi alle persone e alle imprese, presentato il 18 dicembre 2009.



INTERVENTO INTRODUTTIVO

Giuliano Tamagnini

Segretario Confederale CSdL

Il lavoro di studio, approfondimento e conoscenza della nostra struttura economica è giunto alla fase conclusiva. Oggi i nostri esperti, Prof. Antonello Scorcu e il nostro amico Dott. Denis Cecchetti, ci forniranno indicazioni concrete circa la strada da intraprendere per portare San Marino fuori dalle difficoltà.

I quattro studi di settore - manifatturiero, turistico/commerciale, bancario/finanziario e dei servizi - oggi trovano il loro riepilogo in questo rapporto conclusivo. Mai nessun progetto si è collocato in momento così delicato e di necessità per il nostro paese. Dallo studio emerge che la crisi sammarinese è quasi totalmente indipendente da quella internazionale, dalla quale ha solo subito un'accelerazione che l'ha amplificata.

Infatti la gran parte delle difficoltà della nostra struttura economica sono per larga parte ascrivibili al fatto che l'economia dipendente dal segreto bancario e dall'anonimato societario, è giunta da tempo al capolinea. Il progetto di sviluppo della CSdL parte dal presente, ma guarda al futuro del paese e ai giovani ai quali abbiamo l'obbligo di lasciare un sistema Paese in grado di essere competitivo. Ciò al fine di evitare politiche che presumano una semplice spalmatura e traslazione nel tempo fra i cittadini di oggi e quelli di domani.

La crescita, prima ancora che economica, dovrà essere di tipo culturale ed istituzionale, per evitare che sull'altare dell'economia si sacrificino valori etici, morali e democratici. Per realizzare questo si dovrà definire concretamente un ampio, profondo e condiviso patto sociale che

superi gli interessi di parte e metta al centro la valorizzazione della persona e del lavoro. Da qui il valore del lavoro che dà il titolo al nostro 17° Congresso Confederale, “Il lavoro al primo posto.”

Vi è poi l'esigenza di costruire, a tutti i livelli, una classe dirigente sammarinese all'altezza delle sfide epocali che ci attendono. Circa lo scenario economico sammarinese ed internazionale, occorre investire in settori quali la Green Economy, le ICT e le Telecomunicazioni, ovvero in quelle attività che non sono in diretta concorrenza con il circondario e che possono essere sviluppate su scala internazionale anche da un piccolo paese come San Marino.

Talune di queste attività addirittura potrebbero partire in pochi mesi, mentre altre in pochi anni, se solo ci fosse una classe dirigente politica ed economica che avesse veramente a cuore le sorti del Paese. Occorre approntare al più presto politiche per sostenere il lavoro, i lavoratori e le imprese, e contrastare la disoccupazione, cresciuta dopo questo periodo di crisi economica.

Sappiamo che sullo scenario internazionale le economie emergenti (Cina, India e Brasile) si riprenderanno prima dell'economia occidentale. Per cui non possiamo stare in atteggiamento di attesa, ma compiere fin da ora le scelte necessarie per riposizionare la nostra economia, mettendola in grado di occupare quei settori in cui può essere competitiva.

In tal senso, occorre orientare il nostro sistema economico verso prodotti e servizi di qualità, ad alto valore aggiunto e ad elevato contenuto tecnologico. Va sostenuta un'economia non più basata sulla competitività del costo, ma sulla qualità e la trasparenza. Pertanto, occorre passare dalla creazione generica di posti di lavoro, alla creazione di occupazione qualificata.

È quindi indispensabile realizzare politiche attive che rimettono San Marino nella rete sociale ed economica in cui il nostro paese è collocato geograficamente. È fondamentale raggiungere rapidamente accordi con l'Italia che siano tutelanti della nostra sovranità e della nostra economia. Così come occorre accelerare i tempi per realizzare un accordo di associazione nell'Unione Europea, che può fornire ai cittadini sammarinesi, agli studenti e alle imprese nuove rilevanti opportunità.

È fondamentale, anche a fini dello sviluppo economico, ammodernare le istituzioni, dare vita ad una democrazia compiuta e creare un reale stato di diritto che dia anche alle imprese le necessarie certezze circa il proprio operare.

Va perseguita l'elevazione della professionalità dei lavoratori e delle imprese di alta qualità, attraverso la formazione permanente in tutti i settori, PA compresa, affinché la struttura pubblica diventi il vero motore dello sviluppo. Tutto ciò sarà possibile solo attraverso la realizzazione di un patto sociale solido e duraturo, evitando che chi detiene il potere politico ed economico intenda avvantaggiarsi sul paese reale.

RAPPORTO SUL PERCORSO DI SVILUPPO DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO

a cura di **Antonello E. Scorcu - Denis Cecchetti**

1.1 INTRODUZIONE

Questo documento si pone a conclusione di un percorso di analisi sulla situazione attuale e sulle prospettive future del sistema economico sammarinese. Il suo scopo è quello di delineare alcuni possibili elementi di una “strategia” capace di generare un livello di benessere più diffuso e duraturo per la comunità sammarinese.

Nei quattro Rapporti settoriali¹ realizzati in precedenza si è messo in risalto ciò che ha funzionato in passato, ciò che ricopre un ruolo chiave nel momento attuale ma anche, e soprattutto, quello che in chiave prospettica non appare più adeguato e che quindi richiede una modifica, talvolta anche radicale. In questo documento conclusivo si riassumono quindi le numerose proposte su ciò che si ritiene possa funzionare meglio nei prossimi decenni, consapevoli che nel futuro il sistema necessiterà comunque di una “manutenzione” più frequente di quanto non abbia ricevuto finora.

In un’ottica di breve periodo, occorre inoltre un Piano per la Gestione della Congiuntura da attuare immediatamente per affron-

tare l’emergenza; ma l’analisi di questi aspetti esulano dalle finalità del presente lavoro.

LA CRISI SAMMARINESE: ORIGINI INTERNE PIÙ CHE ESTERNE

La crisi internazionale non è la causa della crisi sammarinese: essa ha costituito semplicemente il catalizzatore di fattori di debolezza interna latenti. Le ragioni profonde della crisi che sta investendo la Repubblica di San Marino preesistevano infatti alla crisi internazionale essendo saltati alcuni precari equilibri tra, e in alcuni, importanti settori economici interni. La filosofia di governo finora attuata, infatti, consisteva sostanzialmente nel cercare di prolungare un modello di sviluppo che, seppure aveva offerto importanti prospettive di crescita, dava chiare avvisaglie di crisi con la conseguenza che ora si è impreparati anche solo a identificare opzioni ritenute praticabili.

I servizi (in particolare quelli alle imprese) sono emersi come l’elemento più carente dell’intero sistema sammarinese. Il comparto turistico non sembra avere un’identità che forse nemmeno cerca di individuare. Il manifatturiero è alle prese con la sfida della creazione di adeguati margini di valore aggiunto e con i differenziali di costo. L’unica eccezione poteva apparire il settore bancario-finanziario, su cui molto si era puntato

¹ In ordine di pubblicazione, SANMARINOLAB ha realizzato per CSdL: il Rapporto sul Sistema Manifatturiero – 17 luglio 2008; Rapporto sul Sistema Turistico – 13 novembre 2008; Rapporto sul Sistema Bancario-Finanziario – 16 giugno 2009; Rapporto sul Sistema dei Servizi – 18 dicembre 2009.

nel modello di sviluppo, che si è constatato invece poggiare su altrettanto rischiose basi.

COME INDIVIDUARE GLI OBIETTIVI DA PERSEGUIRE

Prima ancora di entrare nel dettaglio delle manovre da intraprendere è opportuno evidenziare come, nelle valutazioni espresse in questo rapporto, qualsiasi iniziativa futura che intenda essere efficace anche nel lungo periodo deve riguardare:

- non solo i proponenti di una specifica manovra, direttamente interessati, ma anche la comunità nel suo insieme – al fine di evitare una semplice redistribuzione tra i cittadini di uno stock di risorse date;
- non solo per quello che può dare agli attuali membri del sistema ma anche alle future generazioni – al fine di evitare una semplice redistribuzione tra i cittadini di oggi a scapito di quelli di domani;
- non solo la crescita economica della Polis² ma anche quella istituzionale, sociale e culturale – al fine di evitare che il miglioramento rispetto una dimensione, quella economica, vada a scapito di altre, in primis quella morale.

Il senso di comunità e di sostenibilità in prospettiva pervadono quindi tutte le fasi del lavoro che oggi si conclude. In questa prospettiva, si è inteso specificare la direzione di marcia, gli ambiti sui quali intervenire, le regole per calibrare l'azione e i benefici conseguibili.

² Nel presente documento si utilizza il termine Polis con riferimento alle persone che vivono a San Marino immaginandole condividere un comune sistema di regole volto a governare in armonia la comunità nella quale sono inseriti, partecipando alla vita collettiva e alla costruzione del bene comune.

1.1.3. LA NECESSITÀ DI UN OBIETTIVO COMUNE

Per definire concretamente i termini della realizzazione della strategia proposta, occorrerà un lavoro coordinato, ampio e profondo e un Patto Sociale che faccia convergere le parti verso una direzione comune, in cui, per tutti, i vantaggi superino i costi, e che sia migliore della strategia finora attuata in cui ciascuno bada al proprio “particolare” senza porsi il problema delle conseguenze collettive.

Un futuro migliore per la Repubblica di San Marino sarà possibile se si passerà per una fase che potremmo definire di “neo-umanesimo”: le istituzioni, la vita economica e quella civile ripensate e governate per favorire la piena realizzazione delle potenzialità e delle aspirazioni della persona³.

Il periodo di “ristrutturazione” potrà avere successo se mette al centro il rispetto e la valorizzazione della persona e se passerà attraverso l'innovazione, in tutte le sue declinazioni, a partire da quella gestionale, oltre a quella di processo e di prodotto.

Il termine di una fase di fragile benessere consentirà di gettare le basi per l'inizio di una nuova fase, che comporterà qualche sacrificio e produrrà molte buone novità, e che connoterà decenni di reale benessere.

³ Occorre una presa di coscienza reale della necessità di innovare profondamente la vita nella Repubblica di San Marino, contrapposta alla coltivazione di illusioni sul passato e sul presente sia sul futuro della comunità sammarinese.

1.1.4. LA SFERA ECONOMICA E QUELLA POLITICA

Il confronto con alcuni addetti ai lavori nei vari settori ha fatto emergere l'esigenza di avere una classe dirigente sammarinese d'eccellenza internazionale, oggi rara anche nelle posizioni chiave e non creata solo con la selezione temporale.

Più fonti, negli ultimi anni, hanno messo in luce il divario creatosi fra la sensibilità della società civile e i governi della Polis. Una sorta di “delega in bianco” parrebbe essere stata sia causa che conseguenza della crescente autoreferenzialità della classe dirigente (degli ultimi decenni), apparentemente in difficoltà a pensare e a governare uno sviluppo reale, diffuso e sostenibile.

1.2 L'ECONOMIA GLOBALE E LE STRATEGIE COMPETITIVE

In Europa ci si attende che il 2010 sia l'anno della graduale ripresa, la quale dovrà essere sostenuta da nuove misure di stimolo (le “strategie di uscita”). Questa ripresa è stata in parte già anticipata dai corsi azionari, che si sono portati su livelli più elevati rispetto a quelli del marzo 2009. Peraltro, l'economia reale e l'occupazione in generale sarà più lenta a ripartire, con tassi di disoccupazione ancora in crescita in molti settori, e solo marginalmente compensati dalla ripartenza in altri settori, e comunque per alcuni anni non compensativi rispetto ai posti perduti complessivamente.

La crisi ha messo in luce la fragilità dei mercati internazionali, la loro forte interdipendenza, anche intersettoriale, ed ha accelerato la ricerca di nuovi equilibri economici e finanziari internazionali: i paesi, i

settori e le imprese leader stanno diventando altri rispetto a quelli di 5 anni fa. Cina, India, Brasile e altri paesi in via di rapido sviluppo, che pure hanno sperimentato un rallentamento dei loro tassi di crescita negli ultimi due anni, nel 2010 cresceranno di nuovo a ritmi sostenuti.

Per affrontare con buone probabilità di successo il nuovo assetto dell'economia globale e per tenere conto della nuova fisionomia della società che viene delineandosi, ai paesi europei servono politiche economiche, industriali, del lavoro e sociali, ambiziose e innovative:

- supportando quei settori, imprese e lavoratori che possono diventare i nuovi motori dell'economia;
- tutelando e sostenendo il riposizionamento di quei settori, imprese e lavoratori, che seppur in misura e modalità diverse, ne pagheranno il costo.

Le organizzazioni internazionali raccomandano ai governi di dispiegare politiche proiettate al futuro, le uniche che siano capaci di contrastare una disoccupazione che continua a crescere, e che in certi paesi potrebbe innescare scontri sociali.

Nell'individuare la tempistica migliore per ridurre le politiche d'impulso, gli indicatori da tenere sotto controllo sono l'andamento della domanda nel settore privato e quello dell'occupazione.

Dalla recessione si uscirà comunque a rilento (con alcune aree geografiche e settori capaci di reagire meglio di altri) passando per un periodo di stagnazione che potrebbe essere aggravata da un'impenata inflazionistica. La piena e diffusa ripresa non prima di due o tre anni.

Siamo quindi di fronte ad un sistema economico globale che si sta riprendendo a “macchie di leopardo”, nella quale le diverse aree geografiche si muovono con ritmi differenti. Se infatti la ripresa per le economie occidentali più avanzate resterà probabilmente pigra e legata

al sostegno dei governi, le prospettive per le economie emergenti⁴ sono considerevolmente migliori.

Proprio per attivare la ripresa occorre identificare e favorire alcuni “settori virtuosi”, la cui crescita più essere favorita da interventi di politica economica massicci e mirati. Le politiche economiche dei singoli paesi saranno rivolte all’aumento dell’efficienza e verranno orientate ad incentivare le eccellenze, privilegiando l’investimento su chi innova e sviluppa il proprio capitale professionale.

In un’ottica di sostenibilità economica e finanziaria, potranno preservare al meglio (e tornare ad aumentare) i posti di lavoro, le imprese capaci di innovare prodotti, servizi, processi e modalità gestionali⁵. Gli stessi investitori finanziari, vista la complessità dello scenario macroeconomico, indirizzano le proprie scelte di investimento sulla base del valore reale delle singole aziende, piuttosto che sullo scenario complessivo, ancora indecifrabile.

La normalizzazione della politica monetaria⁶, la necessità di ridurre il debito pubblico⁷ e il possibile aumento delle imposte in USA ed

⁴ Cina, India, Brasile e altri.

⁵ UNIONCAMERE e Prometeia sottolineano che le PMI che saranno capaci di perseguire innovazione e conquista dei mercati esteri saranno anche quelle che prima si riprenderanno e che potranno meglio cogliere i benefici della ripresa internazionale.

⁶ La necessità di ridurre la grande liquidità che è stata creata nell’ultimo anno e mezzo da tutte le Banche Centrali per evitare il collasso dei sistemi bancari e finanziari, elemento imprescindibile di qualsiasi exit strategy, con la conseguente selezione meritocratica dei richiedenti il credito, porrà i settori ancora in difficoltà in una condizione di ulteriore difficoltà.

⁷ Il Rapporto Debito Pubblico su PIL dei 7 paesi più industrializzati passa dal 84% del 2007 a una stime

Europa⁸, caratterizzeranno un periodo prolungato di costosi aggiustamenti e diffuse debolezze, come avvenuto in passato dopo crisi finanziarie anche meno drammatiche rispetto a quella attuale. I paesi dell’area OCSE impiegheranno molti anni per ritornare ai livelli medi di reddito precedenti la crisi e la crescita dei sarà più modesta rispetto a quella dei paesi emergenti⁹.

Gli squilibri che hanno contribuito a determinare la crisi attuale - il sovra consumo degli USA, con il conseguente indebitamento finanziario verso il resto del mondo e il corrispondente sottoconsumo di India e (soprattutto) Cina, con la conseguente esportazione di beni manufatti verso gli USA e l’accumulo di crediti verso tale paese – dovranno essere progressivamente ridotti, con profondi aggiustamenti nei flussi commerciali e finanziari tra America, Asia ed Europa. Allora si pone un problema di innovazione profonda nelle leve competitive e nei motori della crescita di Paesi più tradizionali come l’Italia¹⁰.

In questa situazione, alla base delle difficoltà del sistema economico sammarinese, oltre alle ragioni internazionali e a quelle di “accordo e accettazione” con l’Italia, si è innestata la fragilità di un sistema-

del 109% per il 2010 per poi proseguire al 113% nel 2011.

⁸ I bilanci pubblici di paesi come l’Irlanda, la Grecia e la Spagna, in grave squilibrio richiederanno a breve un incremento delle entrate e un conseguente aumento della pressione tributaria. Per numerosi altri paesi (tra cui il Regno Unito, l’Italia e gli USA) la situazione della finanza pubblica richiede comunque interventi correttivi, anche se in una prospettiva meno immediata.

⁹ A trainare la ripresa saranno i giganti emergenti, come la Cina, l’India e il Brasile, paesi per i quali ci saranno rischi di nuove bolle speculative.

¹⁰ Si stima, per l’Italia, una ripresa piuttosto debole e una crescita del PIL per il 2010 stimata all’1%.

Paese che non ha perseguito un percorso di sviluppo sostenibile, in generale, e di un Piano Strategico per l’attrazione, la selezione e l’incentivazione al radicamento interno di nuovi insediamenti imprenditoriali ad alto valore aggiunto nei vari settori economici.

1.3. SAN MARINO NELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI

Il deteriorarsi delle relazioni fra San Marino e Italia, negli ultimi anni, è il frutto di più cause.

Fra quelle note pubblicamente:

- il limitato processo di allineamento di San Marino agli standard internazionali in materia di antiriciclaggio e lotta al finanziamento del terrorismo;
- le esigenze di riequilibrare i conti nazionali di paesi con debiti pubblici crescenti rispetto a giurisdizioni con diritti di proprietà (di quote societarie e di patrimoni immobiliari e finanziari) opachi e con fiscalità agevolata, entrambi giudicati distorsivi e sleali;
- l’esigenza di tutelare la competizione dalle pratiche di alcuni operatori economici troppo disinvolti e più disattenti alle regole comuni rispetto ad altri;
- la rottura di equilibri e accordi taciti, a cavallo fra l’essere funzionali (il Micro-Stato¹¹ rispetto al grande Stato e alle lobby di riferimento) e il lasciar fare (del grande verso il piccolo).

Il Micro-Stato, come e ancor di più di un grande Stato, deve intessere e gestire attivamente relazioni diplomatiche in grado di facilitare

¹¹ Per Micro-Stato, in tutto il presente documento, si intende la Repubblica di San Marino con riferimento alla sua esigua dimensione geografica e alla contestuale identità statale.

l’interazione giuridica, amministrativa, finanziaria e fiscale (fra le principali) con i paesi più rilevanti per la sua esistenza economica e civile.

Come è vero che “mettere tutte le uova in un solo paniere” non rappresenta la strategia più sicura e lungimirante, è vero anche che occorre scegliere i Partner strategici con i quali sviluppare Accordi Preferenziali bilaterali.

L’Italia e l’UE sono interlocutori inevitabili, i Partner strategici sono quelli che in Europa e fuori da essa intendono costruire “canali economici specializzati”, fortemente caratterizzati dalle funzionalità agevolate concordate, possibili fra i due paesi e “compatibili” con le logiche UE.

In parallelo alla tessitura di Accordi Economici con i futuri Partner Strategici (inclusi alcuni paesi emergenti quali la Cina), è necessario andare oltre l’attuale Accordo di Cooperazione e Unione Doganale con l’Unione Europea, firmato il 16 dicembre 1991 e in vigore dal 28 marzo 2002, per addivenire ad un Accordo più strutturato e sinergico con l’UE, in linea con il nuovo scenario europeo e internazionale¹².

Nei confronti dell’Unione, per la Repubblica di San Marino è il momento di lavorare ad un nuovo Accordo di Cooperazione, “rafforzato” rispetto a quello in vigore, o ad un Accordo di Associazione con l’Unione Europea, che realizzi una stretta congruenza con la piattaforma di regole

¹² Molti sono gli elementi di cui tenere conto: l’Unione Europea si è allargata e ha cambiato alcune regole di fondo rispetto al 1991; la crisi ha contribuito ad avviare processi nuovi in Italia e in San Marino; gli organismi sovranazionali (OCSE, Ecofin, Moneyval, ecc.) stanno ridisegnando gli standard economico-finanziari internazionali; la solidità del sistema economico sammarinese, e i suoi storici vantaggi competitivi, sono cambiati definitivamente durante gli ultimi 2 anni.

comunitarie ed una sinergia economica di più alto profilo con il sistema economico dell'Unione, nel suo insieme, e con i singoli Paesi che la compongono.

Il Micro-Stato deve beneficiare del rapporto con nuovi interlocutori diretti ed avvalersi di risorse e opportunità molto più ampie, attraverso un Accordo RSM-UE che realizzi equilibri più avanzati.

La Pubblica Amministrazione può certamente giocare in questo ambito un ruolo di rilievo assoluto. Caratterizzare la rete diplomatica e strutturare accordi bilaterali altrettanto caratterizzati, con un selezionato network di Paesi strategici nello scacchiere economico-finanziario internazionale, genererebbe uno dei nuovi pilastri della competitività sammarinese dei prossimi decenni. A supporto del nuovo ruolo della PA nelle relazioni internazionali occorre investire sullo sviluppo di una più ampia classe di funzionari tecnici, competenti ed esperti.

Alla luce delle dinamiche europee e delle esigenze di progressivo allineamento della Repubblica di San Marino agli standard sovranazionali, è necessario istituire un Centro di Competenze tecniche e politiche dedicato all'Unione Europea, focalizzato sul percorso di progressiva convergenza RSM-UE.

1.4. LA SVOLTA NEL MODELLO DI SVILUPPO SAMMARINESE

La fragilità strutturale dei vari settori principali dell'economia sammarinese ha avviato al declino una parte del sistema già anni prima della crisi internazionale e della crisi bilaterale con l'Italia.

La continua ridefinizione dei vantaggi competitivi internazionali, frutto dello spostamento delle frontiere virtuali assegnate dai costi di produzione, in primis, già da anni ha determinato la delocalizzazione di piccoli e grandi segmenti delle filiere produttive dai cosiddetti paesi avanzati (come l'Italia e San Marino) verso i paesi emergenti. Ad esempio, il settore tessile fino a 10/15 anni fa abbastanza "forte" a San Marino, si è trasferito in Romania, Moldavia, Tunisia, Cina, India, ecc.

Questi settori un tempo competitivi e fonte di occupazione non sono stati però sostituiti da altri settori altamente innovativi, capaci di creare alto valore aggiunto e fondati su occupazione ad alto contenuto professionale, come era lecito attendersi per paesi altamente sviluppati.

La competizione internazionale sui mercati di prodotti maturi, basata principalmente sul costo (e non su altre variabili più "nobili"), ha progressivamente eroso la capacità competitiva del sistema sammarinese (si veda quanto sostenuto nel Rapporto sul Sistema Manifatturiero realizzato da SANMARINOLAB per CSdL nel luglio 2008) lasciando parte di esso sempre più aggrappato a fattori di competitività non riferiti al valore reale della singola impresa ma a vantaggi ad essa esterni (diremmo di minor spessore imprenditoriale) quali la fiscalità, l'anonimato societario e la riservatezza bancaria.

1.4.1 LA CREAZIONE DEI NUOVI VANTAGGI COMPETITIVI SAMMARINESI

Su quale modello di sviluppo dovrebbe puntare la Repubblica di San Marino?

I capisaldi sui quali ancorare il nuovo processo di sviluppo, di seguito elencati, evidenziano come sia non solo opportuna ma necessaria una rottura con le pratiche del passato.

Dalla competizione sulla liceità, al vantaggio competitivo lecito.

La condizione minima per prosperare in maniera duratura deve essere l'adeguatezza del sistema sammarinese rispetto a ciò che è considerato “legittimo” in altri paesi. L'inserimento del sistema sammarinese entro la cornice internazionalmente accettata non deve essere inteso come una diminuzione della sovranità ma è il riconoscimento dell'impossibilità di avere una sorta di irresponsabilità istituzionale (anche perché se ognuno gioca con le proprie regole, la Repubblica di San Marino non può certo pretendere di far prevalere i propri interessi).

A completamento della condizione minima, occorre spostare la competizione sul fare meglio, più velocemente e, in alcuni casi, ad un miglior costo ciò che altri desiderano e che altrove è ugualmente legittimo (ad esempio la gestione del contenzioso).

Da Enclave “assoggettata” a Partner internazionale.

La Repubblica di San Marino, Micro-Stato enclave funzionale solo alla Repubblica Italiana, e in questa condizione di “satellite” a questa de facto “assoggettato”, deve diventare un'eccellenza di autogoverno che

collabora su progetti specifici con alcuni paesi, piccoli e grandi, sia dentro che al di fuori dal territorio europeo.

Dal laissez-faire all'autogoverno dello sviluppo sammarinese.

La Repubblica di San Marino è un “gioiello istituzionale” che deve offrire un sistema virtuoso ad investitori virtuosi, e assisterli nel supportare il successo delle loro iniziative e nel generare benessere per la comunità locale. Occorre essere proattivi, non attendendo passivamente che qualcuno reputi San Marino uno strumento funzionale, ma essendo capaci di attrarre chi è in grado di sviluppare un rapporto di reciproco beneficio con la comunità sammarinese e coordinare la produzione dell'habitat migliore affinché il reciproco beneficio cresca nel tempo.

Dal “differenziale retributivo” al “differenziale professionale”.

Ad oggi il costo del lavoro a San Marino e in Italia (principale bacino di professionalità ulteriori rispetto a quelle presenti internamente) è abbastanza simile, mentre è rilevante la differenza nelle remunerazioni al netto dei prelievi obbligatori (previdenza, imposte, ecc.).

I maggiori incrementi nelle remunerazioni nette del prossimo decennio saranno il frutto del maggiore contenuto professionale, offerto e richiesto nel mercato del lavoro sammarinese. Ad esempio l'impiegato sarà meglio remunerato perché sarà considerato più qualificato dei “colleghi concorrenti”: sarà più competente e saprà gestire meglio problematiche tecniche e relazionali più complesse. Si tratta di passare dalla logica della “creazione di posti di lavoro” a quella della “creazione di occupazione e professionalità di qualità”.

Dal “solido” all’intangibile.

Le risorse fisiche, la componente immobiliare del patrimonio sammarinese, sono “contingentate” e probabilmente sovra sfruttate. Le risorse intangibili invece sono tendenzialmente infinite e generano un impareggiabile “effetto leva”. Nel futuro ciò sarà ancor più vero. Il sistema istituzionale, normativo e fiscale, il patrimonio storico riconosciuto come bene dell’Umanità dall’UNESCO, l’istinto indipendentista e libertario della Polis sammarinese, per citare alcuni dei principali asset intangibili della Repubblica di San Marino, sono i punti di forza sui quali si potrà gradualmente sostituire una parte del sistema ancorato a vecchi capisaldi in declino e per soddisfare aspettative di benessere crescenti. Il Capitale Umano è il punto di partenza, oltre che il fine ultimo, del nuovo modello di sviluppo sammarinese.

Dal binomio politica-affari al binomio politica-economia.

Se da più parti si allude al rapporto funzionale fra politica e affari, va riaffermato il dialogo fra politica (nella sua accezione di governo della Polis) ed economia (nella sua accezione di produzione di valore per la prosperità della Polis).

Dal “cosa sappiamo fare” al “cosa è meglio e possibile fare”.

Un riposizionamento del sistema sammarinese, nel senso di una maggiore professionalità e di una capacità di progettare in senso attivo un futuro virtuoso, richiede un salto di livello certamente impegnativo, di forte progettualità e dedizione degli attori coinvolti nel realizzare nuovi profili operativi.

Dalla “interferenza della politica” all’“autonomia fra politica e amministrazione”.

Le Segreterie di Stato, organizzazioni eclettiche, e spesso impegnate sia sull’innovazione che sulla realizzazione di nuove iniziative, devono volare più alto e definire le grandi opzioni e le strategie di fondo, lasciando ad Agenzie Specializzate, che coordinano uffici pubblici e professionalità anche private, trovare la migliore strategia esecutiva. In ciò si intravede la necessità di aggiornare anche la struttura e le funzioni dei Dipartimenti di Stato in ottica più autonoma e orientata ai risultati, a prescindere dalle “discontinuità politiche”.

1.5. LE CONDIZIONI NECESSARIE

La **logica dell’Eccellenza**: criterio guida per imprese, pubblica amministrazione e lavoratori, per realizzare prodotti, servizi e percezione complessiva del “cliente”.

La **logica dell’Apprendimento Continuo**: dall’istruzione, alla formazione fino all’aggiornamento, lungo tutto l’arco della vita¹³, per tutti, (incluso chi guida e gestisce le organizzazioni pubbliche e private).

La **logica della Responsabilità**: sia nel pubblico che nel privato, sia il datore di lavoro sia il lavoratore, devono orientare le proprie iniziative, ed essere valutati, rispetto a questa variabile. Frutto di un’auspicabile Patto Sociale, occorre condividere un “decalogo” delle respon-

¹³ Long Life Learning, in ottica generale, e Long Life Training, in ottica specificamente professionale.

sabilità reciproche: quella ambientale, quella sociale dell'impresa, quella per la soddisfazione dei fruitori della PA, quella verso la formazione e il miglioramento continuo di chi lavora (dipendente, professionista, datore di lavoro, ecc.).

La logica della Distintività: l'offerta deve posizionarsi verso ben definiti target di clientela. L'offerta sammarinese deve essere originale, rispetto a quanto già ampiamente disponibile sul mercato, e valorizzata attraverso la comunicazione nelle sue peculiarità d'identità, di valore e d'uso. La specializzazione competitiva va di pari passo al miglioramento delle competenze professionali.

La logica della Congruenza: i settori, le imprese, le professionalità, le singole iniziative devono essere progettate e realizzate coerentemente rispetto alle peculiarità del sistema sammarinese (congruenza in senso stretto) e fra settori (congruenza intersettoriale); tutto deve contribuire ad amplificare i benefici attraverso l'effetto sistema.

La logica del Comprensorio: attivare strategie di cooperazione e di integrazione selettiva con le Province, le imprese e le iniziative delle area Romagnola-Alto Marchigiana consentirà di beneficiare di economie di scala e di scopo esterne (realizzate assieme ad un territorio alcune decine di volte più grande di quello sammarinese) non altrimenti internalizzabili.

La logica della Adesione agli Standard Internazionali: in parte legata a quanto indicato in precedenza, questa condizione si riferisce alla sostanziale congruenza ai “requisiti qualitativi e quantitativi consolidati internazionalmente”, alla certezza, trasparenza, intelligibilità, ecc. degli istituti e atti economici e legali internazionali.

1.5.1 OBIETTIVI PRIMARI E COMPLEMENTARI.

Ogni iniziativa pubblica o privata deve generare effetti su più livelli e in più direzioni:

Obiettivi primari:

- radicare i flussi economico-finanziari in territorio;
- generare nuova occupazione qualificata e incidere sulla riqualificazione di quella esistente:
 - diretta: imprenditori e operatori nei diversi settori (ad esempio, nel caso del settore giuridico: sezioni specializzate del tribunale, studi legali internazionali, ecc.);
 - indotta: delle attività imprenditoriali e professionali di base comuni a tutti i settori (per proseguire nell'esempio: servizi amministrativi, bancari, commerciali, artigianali, ecc.).
- contribuire a tutelare la “sovranità” del Micro-Stato e ad aumentare la funzionalità del suo sistema economico a livello internazionale, per la sostenibilità nel tempo.

Obiettivi complementari:

- a monte, aumentare le risorse necessarie alla produzione di norme, di istruzione e formazione di alto profilo, di servizi pubblici alle imprese, ecc.
- a valle, aumentare le risorse necessarie a comunicare selettivamente all'esterno e ad attrarre le opportunità insite nel radicarsi a San Marino.



1.6. L'INCONTRO FRA DOMANDA E OFFERTA DI PROFESSIONALITÀ

L'elevato tasso di disoccupazione è una delle maggiori preoccupazioni dei governi OCSE e, in particolare, dell'Italia (dove si stima che arriverà al 10,5% nel 2010). Per velocizzare la ripresa¹⁴ è prioritario il rilancio dell'occupazione e l'attuazione di politiche economiche volte a perseguire tale obiettivo.

Anche la Repubblica di San Marino non è immune dalle problematiche occupazionali, che pure assumono un connotato peculiare, stante il basso tasso di disoccupazione iniziale.

Gli elementi caratterizzanti il mercato del lavoro sammarinese riguardano allora:

- il disallineamento odierno fra titoli di studio e il potenziale sviluppabile, da un lato, e la reale possibilità di collocazione all'interno del sistema produttivo sammarinese, dall'altro. Molti giovani sammarinesi hanno elevati titoli di studio e quindi ricercano collocazioni lavorative congruenti con tali titoli e con le loro personali attese. L'attuale sistema non ha però questa capacità di assorbimento. Nel contempo, per alcune future mansioni professionali di alto profilo, le competenze sammarinesi in corso di maturazione appaiono non adeguate. Vi è quindi un doppio disallineamento;
- il divario fra competenze attuali dei lavoratori, dei disoccupati attuali e di quelli prospettici (tali per effetto della crisi interna e internazionale) rispet-

to alla nuova tipologia di lavori e della nuova creazione di occupazione possibile da ora in poi.

1.7. GLI STRUMENTI DI POLITICA ECONOMICA PER ATTIVARE E SOSTENERE LO SVILUPPO

Nella situazione attuale, in cui San Marino manifesta una riduzione della propria competitività, emerge il concreto pericolo di un disimpegno, più o meno accentuato da parte degli imprenditori già operanti nella Repubblica e di altri potenzialmente interessati a investire.

Un programma coordinato d'incentivazione può contrastare tale pericolo. Sorgono allora due questioni.

In quale modo incentivare l'investimento a San Marino?

Come finanziare un impegnativo programma d'incentivazione?

Esaminiamo di seguito questi due aspetti.

1.7.1 LA TIPOLOGIA DI INCENTIVI

Come più volte ricordato in precedenza, un programma d'incentivazione per essere efficace deve essere sostenibile.

La selezione degli incentivi deve infatti evitare che siano destinati ad attività di scarso respiro, senza adeguate prospettive, che non risolvono il problema competitivo della Repubblica di San Marino ma anzi ne accrescono lo squilibrio finanziario.

Una adeguata selezione dei progetti richiede:

- di accrescere in modo significativo la "platea" di richiedenti. In questo senso è necessario andare oltre gli eventuali progetti sviluppati da realtà impen-

¹⁴ Le dinamiche occupazionali avvengono con ritardo (anche di 12 mesi) rispetto all'evoluzione del PIL.

ditoriali anche ben conosciute, ma che in questo frangente potrebbero non essere i progetti che danno maggiore impulso, evitando il “mordi e fuggi” sempre possibile nel caso di agevolazioni oppure l’“effetto di ricatto”, che suggerisce alle imprese sovvenzionate di richiedere ulteriori fondi minacciano l’abbandono del territorio. È quindi necessario pubblicizzare la presenza di queste opportunità di investimento agevolato, sollecitando “il mercato” alla partecipazione con bandi pubblici internazionali, sulla base di criteri predefiniti (settore, dimensione, compatibilità ambientale, ecc.).

- di creare un meccanismo efficiente di selezione dei progetti più meritevoli sui quali investire, che devono quindi essere selezionati in base a caratteristiche intrinseche e non in base a input politici. Un’adeguata garanzia verrebbe dall’affidare a operatori esterni tale compito, essendo l’amministrazione sammarinese da un lato attualmente impreparata a un simile percorso e troppo legata alla sfera politica, e dall’altro, non risolverebbe il problema di credibilità e trasparenza a livello esterno, ora cruciale per San Marino.
- di strutturare l’incentivo in maniera più efficace.

Ipotesi di incentivazione A

All’agevolazione dei tassi sui prestiti dovrebbe essere preferita una riduzione degli oneri fiscali rispetto al trattamento ordinario, predefinita in termini di quota e durata. In questo modo si eviterebbe un immediato esborso monetario da parte della pubblica amministrazione e si creerebbe un incentivo all’efficienza dell’impresa.

Ipotesi di incentivazione B

Una modalità non alternativa, ma complementare è quella di creare un Fondo di Investimento¹⁵ misto (pubblico-privato), che ha il compito di apportare risorse importanti negli investimenti selezionati.

Le agevolazioni potrebbero in questo caso avvenire sotto forma di “investimento a termine”, del Fondo, nel progetto selezionato. Il meccanismo di selezione dei progetti deve essere basato su considerazioni tecniche, poiché altrimenti l’intervento pubblico diventerebbe una sorta di distorsione all’efficacia dell’investimento e un rischio di esborsi non favorevoli alle casse dello Stato. In questo ambito gli investimenti possono essere minoritari, dando la possibilità allo Stato di monitorare attentamente la qualità dello sviluppo perseguito dall’impresa. Lo Stato avrebbe quindi un compito simile a quello di un organismo di controllo indipendente che aumenterebbe la qualità degli investimenti realizzati in San Marino.

Una simile partecipazione diretta potrebbe essere limitata a poche aree giudicate strategiche per l’economia sammarinese.

Ipotesi di incentivazione C

Un’ulteriore modalità d’incentivazione non alternativa ma comple-

¹⁵ I fondi di investimento chiusi, noti nell’esperienza anglosassone come Fondi di Private Equity, stimolano il successo e il rendimento dell’investimento in aziende particolarmente meritevoli. Il fondo di investimento apporta: capitale di rischio, competenza economiche, finanziarie e legali, e relazioni con partner di mercato funzionali al successo dell’investimento. Una volta selezionato l’investimento il Fondo si prefigge di supportare il massimo accrescimento del valore dell’impresa e di poterla lasciare “navigare” autonomamente entro 3/5 anni dall’inizio dell’esperienza congiunta Fondo-Impresa.

mentare è quella di prevedere un piano di spesa pubblica volto all'ammodernamento e miglioramento delle infrastrutture del territorio sammarinese, sia in termini di fattori fisici (le vie di comunicazione, per esempio) che di fattori non materiali (per esempio Information and Communication Technologies - ICT, su cui si rimanda alla scheda 3.4). Un miglioramento della dotazione infrastrutturale non solo migliora la posizione competitiva delle imprese, ma accresce il benessere delle famiglie, soprattutto se questo piano di miglioramento viene coordinato con i punti precedenti.

1.7.2. IL FINANZIAMENTO DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI.

San Marino, nonostante la recente riduzione del grado di fiducia internazionale (downgrading del Rating) sul proprio debito sovrano e, soprattutto, il persistere di gravi problemi sostanziali e di immagine nei rapporti con l'Italia e altri organismi internazionali, potrebbe finanziarsi per un cospicuo ammontare di risorse necessarie agli investimenti per lo sviluppo con l'emissione di un prestito obbligazionario sui mercati internazionali.

Il tasso d'interesse da riconoscere agli investitori, infatti, pur maggiore di quello praticato ai paesi più "virtuosi" potrebbe essere inferiore a quello medio richiesto sulle obbligazioni emesse dalle aziende e a quello richiesto ai paesi cronicamente indebitati (come l'Italia).

Il prestito obbligazionario potrebbe avere un duplice obiettivo. Le somme raccolte potrebbero essere finalizzate:

- in gran parte, ad alimentare la componente pubblica del Fondo di Investimento, pubblico-privato, specializzato nel supportare iniziative imprenditoriali particolarmente funzionali allo sviluppo del sistema sammarinese;

- in minor parte, al finanziamento delle spese di ammodernamento infrastrutturale di San Marino.

Più il prestito obbligazionario è mirato a supportare investimenti con alti rendimenti in periodi relativamente brevi (il Fondo di Investimento), maggiore è la sua facilità di collocamento internazionale e minori saranno gli interessi richiesti dai sottoscrittori. Il prestito obbligazionario dovrebbe essere scambiato sui mercati internazionali, al fine di garantire un adeguato livello di liquidità agli investitori. In particolare, è ragionevole attendersi che un prestito con simili caratteristiche possa interessare anche gli investitori e i risparmiatori sammarinesi che, oltretutto, sarebbero i primi a beneficiare del buon esito degli investimenti effettuati a fronte del prestito obbligazionario.

1.7.3 LA CABINA DI REGIA PER LO SVILUPPO.

La grande estensione del progetto di sviluppo della Repubblica di San Marino, la necessità di dare impulso continuo ad ambiti e settori diversi ma sinergici, richiede una grande capacità di progettazione e coordinamento. Una struttura di progettazione e coordinamento a ciò dedicata, quale può essere una Authority, garantirebbe il perseguimento degli obiettivi condivisi e l'impiego efficiente delle risorse necessarie a realizzarli.

1.8. GLI OBIETTIVI DELLA PROPOSTA PER LO SVILUPPO

Per essere tale, il Progetto di Sviluppo della Repubblica di San Marino deve riguardare l'intero sistema economico e sociale sammarinese, senza esclusioni, e deve mirare:

- ad attivare sinergie fra i vari settori all'interno del territorio;

- a creare un vantaggio competitivo del Comprensorio Romagnolo-AltoMarchigiano, compatibile e “condivisibile” rispetto allo Stato Italiano;
- a creare una “piattaforma di regole ed attività economiche” di eccellenza internazionale, compatibile con gli standard normativi UE e sovranazionali.

Quelli illustrati di seguito sono i principali ambiti nei quali, investendo sulla base di progetti articolati (intrasettoriali), sinergici (intersettoriali) e concertati (fra interlocutori della società civile, della politica e dell’economia), si realizzerebbero le maggiori e più durature ricadute benefiche sull’economia e sulla Polis sammarinese. Tutte le iniziative proposte nel documento, per produrre gli effetti desiderati, richiedono due condizioni principali, necessarie e irrinunciabili:

- forte volontà politica, esplicita e costante negli anni;
- risorse umane e finanziarie adeguate.

Con la sola eccezione del Piano per la Gestione della Congiuntura¹⁶, tutte le iniziative qui proposte come parte del Progetto di Sviluppo della Repubblica di San Marino, fermo restando le due condizioni necessarie e irrinunciabili sopracitate, possono essere attuate in un arco temporale di 3/5 anni (e comunque perderebbero gran parte della loro utilità se questo non avvenisse in questo lasso di tempo). In particolare:

- alcune iniziative sono realizzabili anche in 10/12 mesi;
- altre iniziative richiedono progettazioni e implementazioni più articolate, che coinvolgono anche interlocutori esterni, e possono richiedere l’intero arco di una legislatura per essere realizzate.

¹⁶ Il Piano di Gestione della Congiuntura citato nell’Introduzione, e non facente parte degli obiettivi del presente documento, è particolarmente urgente e quindi da realizzare entro l’autunno 2010.

SCHEDE RIASSUNTIVE

2. ELEMENTI TRASVERSALI AL SISTEMA ECONOMICO SAMMARINESE

2.1. L’ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE

L’istruzione e la formazione, già ambiti centrali per la crescita civile ed economica di un paese, vivranno una fase di accelerazione anche a seguito dei nuovi equilibri internazionali post-crisi del 2008. L’Unione Europea è già da tempo conscia di questo aspetto, che è al centro programma di attuazione della imponente “Strategia di Lisbona”¹⁷, da realizzarsi entro l’anno 2020, e che imprime un forte impulso all’evoluzione qualitativa, in primis, e quantitativa dell’intero settore, ritenuto strategico per lo sviluppo civile ed economico dell’Europa unita. Questo punto diviene ancora più cruciale poiché consente di compensare l’ulteriore perdita di competitività dei paesi più avanzati rispetto a quelli emergenti.

L’evoluzione del sistema scolastico e universitario, per esprimere i più alti standard pedagogici internazionali¹⁸, fa da necessaria premessa

¹⁷ I quattro obiettivi strategici all’interno dell’UE, per sviluppare la società della conoscenza, sono:

- fare in modo che l’apprendimento permanente e la mobilità divengano una realtà;
- migliorare la qualità e l’efficacia dell’istruzione e della formazione;
- promuovere l’equità, la coesione sociale e la cittadinanza attiva;
- incoraggiare l’innovazione e la creatività a tutti i livelli dell’istruzione e della formazione.

¹⁸ Scegliendo, ad esempio, gli aspetti più interessanti degli approcci pedagogici nord-europei, svizzero e anglosassone.

alla creazione della cultura della responsabilità verso la crescita personale e il miglioramento continuo lungo tutto l'arco della vita. Un Gruppo di Lavoro multidisciplinare potrebbe progettare la “via sammarinese all'eccellenza pedagogico-didattica” e guidarne l'implementazione nell'arco di pochi anni. L'eccellenza sammarinese, attraendo frequentanti dalle regioni limitrofe, riceverebbe quelle risorse necessarie a sostenersi e ad evolvere nel tempo. Per alcuni corsi di specializzazione, peraltro funzionali al progetto di sviluppo, si potrebbe pensare anche a una proiezione internazionale.

La formazione professionale, l'aggiornamento continuo su abilità, oltretutto tecniche, relazionali, devono diventare un parte costante della vita professionale di chiunque lavori.

Entrambi i segmenti di investimento sul capitale umano dovranno rappresentare una delle ragioni di attrazione di nuove imprese e attività professionali nella futura San Marino: l'habitat intellettuale e professionale.

È infatti difficile immaginare di poter ospitare eccellenze provenienti dall'Italia e da altri paesi, ma non sapersi poi adeguatamente relazionare e crescere con queste. Oltre che un dovere verso se stessi e la Polis, è una necessità competitiva.

Se la scuola deve stimolare la crescita di menti fervide e animi sensibili, la formazione professionale e quella universitaria devono fornire risposte precise alle esigenze di crescita individuale e delle imprese. Va ripensato il rapporto dei centri di formazione sammarinesi con il mondo del lavoro e con gli organi di indirizzo politico pertinenti.

La creazione di una Agenzia per l'Orientamento, la Formazione Continua e l'Impiego rappresenta il primo passo organizzativo per attivare il confronto fra le parti.

La creazione di iniziative di specializzazione universitaria in ambito giuridico, fiscale e finanziario, da svilupparsi prioritariamente in collaborazione con Università internazionali, supporterà lo sviluppo strategico del sistema dei servizi professionali e dei servizi bancari-finanziari alle imprese.

La creazione di iniziative di specializzazione universitaria in ambito ICT supporterà lo sviluppo strategico del promettente settore ICT in San Marino.

2.2. L'ASSETTO GIURIDICO

Le peculiarità del diritto sammarinese costituiscono un asset prezioso ed unico rispetto alla maggior parte dei paesi europei, e in particolare rispetto all'assetto normativo e alle prassi operative della Repubblica Italiana. Con pieno rispetto, nella lettera e nello spirito, degli standard internazionali di trasparenza e adeguatezza, un assetto istituzionale “agile” qual è, nello specifico, il sistema normativo sammarinese può divenire una leva strategica positiva al fine di supportare la competitività delle medie aziende europee (e in primis italiane) che operano sui mercati internazionali e che richiedono competenze difficilmente internalizzabili e regole efficienti (leggi, organi giudiziari, tutele specifiche, ecc.)

Riorganizzare alcune branche del diritto sammarinese¹⁹ e i principali organismi di governo e controllo del sistema giuridico sammarinese, renderà il Micro-Stato una “piattaforma di regole e servizi” traspa-

¹⁹ Il diritto commerciale e tutta la normativa civile e penale relativa all'agire economico, finanziario e fiscale delle imprese.

rente e necessaria per migliaia di medie imprese italiane ed europee nella gestione della componente legale delle loro attività internazionali.

Il Tribunale, organismo strategico all'intero della vita della Polis, è una variabile competitiva importantissima e spesso fraintesa o sottovalutata.

La creazione di Sezioni Specializzate del Tribunale, ad esempio in diritto industriale, e la specializzazione dei relativi operatori pubblici e privati, in presenza di una normativa estero-compatibile e di procedure decisionali brevi, unitamente al raggiungimento di una ampia riconoscibilità internazionale delle sentenze dei tribunali sammarinesi in materia di diritto privato internazionale, creerebbe un quadro normativo quasi senza pari in Europa.

La variabile fiscale e il nuovo sistema bancario-finanziario (vedi scheda 3.1.) completerebbero l'offerta.

Una piattaforma di regole e servizi che configurasse un habitat particolarmente favorevole alla realizzazione di servizi e allo sviluppo di parti di imprese a grande valore aggiunto, diventerebbe una “giurisdizione strategica” lungo la filiera del valore.

Dunque una nuova competitività sammarinese imperniata attorno alla leva giuridica, alla quale il settore bancario-finanziario faccia da “sponda” e non viceversa.

Alcune componenti dello scenario evolutivo:

- Radicare in territorio sammarinese “diritti economici” di grande importanza per l'impresa (marchi, brevetti, contratti, ecc.) legati all'attività economica di aziende e professionalità di alto profilo.
- Gestione da parte delle istituzioni e delle professionalità operanti in San

Marino di tutte le fasi di vita dei diritti “economici” radicati: dalla nascita dell'impresa, all'eventuale contenzioso, e alla cessione.

- Investimento nella formazione di alte professionalità in ambito legale, fiscale, finanziario e giudiziario.
- La necessità di interfacciare nella maniera più immediata le imprese estere con il sistema giuridico sammarinese passa attraverso il radicamento in San Marino di uffici di studi legali internazionali specializzati in diritto commerciale²⁰, finanza e fiscalità. Gli studi professionali sammarinesi, legali e commerciali, potrebbero essere i partner ideali nello sviluppo locale di queste eccellenze internazionali.

2.3. LA FISCALITA'

Gli Stati di grande dimensione, anche a causa degli effetti della crisi sulle finanze pubbliche, nel prossimo futuro non saranno in grado di ridurre la pressione fiscale e anzi intensificheranno la lotta contro l'evasione fiscale.

Di fronte ad una “pressione sovranazionale assoluta”, la Repubblica di San Marino deve trasformarsi da Stato “chiuso”, senza nessun accordo contro le doppie imposizioni, a stato integrato internazionalmente. Le 23 convenzioni sottoscritte²¹ sono condizione necessaria ma non sufficiente. Il nuovo ordine finanziario sovranazionale (OCSE, Moneyval, ecc.) innalza gli standard e pone tutti, e particolarmente gli stati che sono più

²⁰ Ad esempio in Diritto Industriale, Diritto Informatico, Contrattualistica, ecc.

²¹ Al 15 marzo 2010.

lontani da questi, di fronte ad un nuovo contesto: tutto, regole e clienti, cambieranno²².

La logica promossa dagli standard e organismi sovranazionali è quella di tassare le imprese nelle giurisdizioni nelle quali svolgono attività effettiva e sostanziale, disincentivando artifici giuridici volti a modificare questo principio. Per evitare il continuo aprirsi di una serie di contenziosi, la Riforma Fiscale sammarinese deve attrarre il radicamento in territorio di imprese vere e vitali. Il valore aggiunto deve essere, in altri termini, effettivamente prodotto all'interno della Repubblica di San Marino. Ogni forma di mera captazione di flussi di ricchezza prodotti in altre giurisdizioni genererebbe infatti nuove tensioni sul sistema sammarinese da parte di istituzioni estere e organismi sovranazionali.

La Repubblica di San Marino deve necessariamente aggiornare il proprio sistema fiscale. Occorre realizzare una Riforma Fiscale che consenta una competitività fiscale sostenibile, quindi di completa compatibilità con i criteri comunitari e sovranazionali.

Occorre intervenire aggiornando la normativa esistente²³ per rafforzare la competitività delle imprese già operanti in San Marino.

²² Ad esempio, l'interpello obbligatorio preventivo per le imprese italiane in relazione ai flussi infragruppo superiori ad un certo volume di affari, tra imprese appartenenti allo stesso gruppo con sede in giurisdizioni diverse, impone alle stesse imprese di giustificare all'amministrazione fiscale italiana cosa fanno in quel Paese, perché lo fanno e come lo fanno.

²³ Vanno definiti, dando certezza agli operatori, principi e istituti giuridici quali la "Stabile Organizzazione", la "Gestione avanzata del Contenzioso", il "Credito d'Imposta", il "Consolidato Fiscale", ecc.

Occorre intervenire introducendo nuovi istituti giuridici per attrarre e rendere competitive nuove imprese in San Marino.

La compatibilità va ricercata anche rispetto agli standard contabili internazionali²⁴ per rendere la struttura dei bilanci e la gestione fiscale delle componenti di costo/investimento, congruente con quella dei paesi di origine degli investitori.

La Repubblica di San Marino deve "garantire" agli investitori di alto profilo (sia quelli già operanti che quelli nuovi), certezza, competitività e validazione internazionale del sistema giuridico e, nello specifico, fiscale sammarinese.

La leva fiscale (da sola non sufficiente) deve fare sinergia con la leva normativa in senso lato (civilistico, penale, ecc.). La fiscalità non è l'elemento cruciale nella scelta di fare impresa effettiva e sostanziale in un paese, ma deve essere congruente con il vantaggi competitivi principali e agire in senso rafforzativo di questi.

Considerando che attualmente:

- la produzione, specie quella a basso valore aggiunto, tende ad essere delocalizzata (e tassata, seppur lievemente) dove i costi di produzione sono più bassi;
- le "lavorazioni" a forte contenuto immateriale e intellettuale sono l'anello della catena del valore a maggior valore aggiunto (dove c'è quindi maggior base imponibile), sui quali i paesi avanzati possono ancora gio-

²⁴ IAS, acronimo per International Accounting Standard.

“PERISCOPIO”

care una parte importante all'interno della distribuzione internazionale dell'economia;

• il marketing e le vendite sono localizzate (e quindi tassate) direttamente nei mercati di sbocco;

occorre utilizzare una leva fiscale “selettiva”, ancorata a obiettivi specifici e basata su criteri oggettivi, per stimolare il radicamento effettivo e sostanziale di attività quali ricerca & sviluppo, progettazione, gestione legale, gestione informatica, ecc.

Con la realizzazione di una piattaforma di regole interne (vedi la scheda 2.2. sull'assetto giuridico) e di una infrastruttura di accordi bilaterali internazionali contro le doppie imposizioni, la Repubblica di San Marino si candiderebbe ad essere uno dei centri d'eccellenza europei di servizi alle imprese.

Relativamente alla fiscalità delle Persone Fisiche occorre accentuare la tutela dei redditi più bassi, i caratteri di efficienza retributiva e l'incentivazione al miglioramento professionale personale, agendo, tra i vari aspetti sull'introduzione del quoziente familiare, su una riduzione dell'ampiezza degli scaglioni, sulla ridefinizione delle aliquote e delle modalità di formazione della base imponibile, sugli incentivi fiscali a fronte di “investimenti” in autoformazione e sulla realizzazione di un grado maggiore di controllo incrociato²⁵.

²⁵ Si tratta di aumentare l'incentivo a richiedere la fattura a fronte di beni e servizi acquistati. Ciò farebbe emergere una base imponibile (ora sottostimata) di alcune categorie di contribuenti, e nel tempo consentirebbe la riduzione della pressione fiscale in capo ai percettori di soli redditi da lavoro subordinato, o a non incrementarla a fronte degli stessi servizi ricevuti dallo Stato.

Occorre altresì riconsiderare la pressione fiscale media sulle Persone Fisiche, rispetto a quella sulle Persone Giuridiche, attivando già nel breve incentivi all'emersione del reddito e, in prospettiva, tendendo all'abbassamento della pressione fiscale media in capo alle stesse Persone Fisiche.



3. ELEMENTI SETTORIALI

3.1. I SERVIZI PUBBLICI E PRIVATI

La distinzione fra servizi e manifatturiero, spesso considerati contrapposti, è fuorviante se pensiamo che una quota sempre più elevata di servizi è “incorporata” nei beni fisici prodotti, aggiungendo valore agli stessi. Esiste un rapporto simbiotico fra chi produce beni e chi produce servizi e, in quest’ottica integrata, assieme descrivono l’effetto sinergico all’interno di un sistema economico.

I servizi²⁶ sono quindi lo specchio dell’economia sammarinese. Fatta eccezione per il sistema sanitario e quello dell’istruzione, apprezzabili ma migliorabili, il sistema dei servizi sammarinese alla persona e in particolare alle imprese è il “tallone d’Achille” rilevato in questo percorso di analisi.

Per quanto riguarda i servizi pubblici essenziali locali, con riferimento alle AASS e AASP, nel Rapporto sui Servizi è emersa l’esigenza di una loro riorganizzazione che consenta di:

- rendere indipendente l’Authority che determina le tariffe e dotarla della struttura necessaria per essere più rapida ed efficiente;
- esternalizzare alcuni servizi, acquistandoli da soggetti specializzati esterni o realizzandoli assieme ad uno o più Comuni/Province del circondario²⁷, in modo da raggiungere un volume di forniture tecnicamente efficiente.

L’Istruzione, per la sua valenza sociale ed economica, va riorganizzata in linea con i migliori standard internazionali: dai contenuti, alla gestione delle carriere scolastiche, alla selezione e sviluppo dei docenti. In parte questo può richiedere maggiori risorse. Tuttavia lo sforzo maggiore deve essere indirizzato ad individuare gli obiettivi da raggiungere nel percorso di formazione dei giovani sammarinesi, obiettivi che possano permettere l’auspicabile salto qualitativo del sistema economico della Repubblica. Peraltro, gli investimenti sammarinesi in istruzione (in termini di rapporto spese per l’istruzione/PIL) sono più bassi rispetto alla media europea e soprattutto alle eccellenze UE.

La Giustizia, oltretutto ambito rilevante per la gestione dei conflitti all’interno della Polis, è una “leva competitiva” del sistema sammarinese basata sulla autonomia statale e sulle peculiarità del sistema giuridico sammarinese. La creazione di sezioni specializzate del tribunale, di specializzazioni su problematiche aziendali e professionali con

²⁶ I servizi possono essere classificati in: di infrastruttura sociale o collettiva (PA, difesa, giustizia, sicurezza, protezione civile, igiene pubblica, istruzione, assistenza sociale, previdenza sociale, etc.); per il consumo finale (servizi orientati al consumo locale, alla domanda turistica, etc.); di infrastruttura distributiva (trasporti e attività ausiliarie, comunicazioni e telecomunicazioni, servizi a rete e di pubblica utilità, etc.); alle imprese (servizi finanziari e assicurativi, servizi informatici e tecnologici, servizi immobiliari, servizi di consulenza e progettazione, etc.).

²⁷ In una comparazione fra strutture di produzione ed erogazione di servizi fra RSM, Centro-Nord e Sud ha messo in luce efficienza e “competitività” in servizi quali la distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e carenze anche importanti in alcuni degli altri servizi. Le ragioni si rintracciano nel peso delle economie di scala di natura tecnologica, nella dimensione d’impresa e nella struttura organizzativa.

forte domanda internazionale (ad es. il contenzioso nel diritto industriale) renderebbe il sistema giudiziario un ulteriore e nuovo punto di forza del nuovo corso di sviluppo.

Anche nel caso della Sanità, sia per l'esigenza di creare economie di scala in alcuni settori specifici, sia per le ricadute positive su tutto il sistema in presenza almeno una o due eccellenze internazionali in ambiti strategici, si impone una riorganizzazione del settore che includa l'istituzione di una Scuola di Medicina d'eccellenza in tali ambiti strategici, e la creazione di alcune partnership con organizzazioni d'eccellenza estere, negli stessi ambiti.

Il manifestarsi di un progressivo squilibrio non nell'ammontare complessivo della spesa sanitaria in rapporto al PIL quanto nella quota della spesa ospedaliera sul totale della spesa (46% circa nel 1998 – 55% circa nel 2007) a fronte di una riduzione nella spesa sanitaria pubblica pone un problema che è possibile risolvere, appunto, con una specializzazione e un coordinamento territoriale. Fare maggiormente sistema con il comprensorio è una necessità di efficienza tecnica ed economica oltretutto di eccellenza realizzabile.

Il Sistema di Protezione Sociale sammarinese attualmente offre una copertura maggiore rispetto a quella media della UE. Tuttavia alcuni auspicabili interventi sono:

- una maggiore trasparenza nell'utilizzo degli attivi di bilancio dell'ISS;
- l'introduzione del secondo pilastro previdenziale.
- la riduzione del “numero delle gestioni” con una connessa riduzione dei costi gestionali

Per salvaguardare nel futuro la sostenibilità delle presta-

zioni ad alto livello occorre intervenire sul mercato del lavoro operanti a San Marino.

La sostenibilità dell'attuale assetto pensionistico richiede una crescita reale della massa retributiva annua di almeno il 4%, dato non ovvio da mantenere nel futuro. Ancora una volta questa scommessa può essere vinta giocando d'anticipo, senza essere costretti ad agire in emergenza e con costi maggiori, tramite una ridefinizione verso l'alto dei profili professionali, e quindi delle competenze impiegate a San Marino. Lavori più qualificati contribuiscono a sostenere meglio chi non lavora.

L'adeguatezza delle prestazioni è poi possibile con carriere contributive lunghe. Ancora una volta ciò è possibile solo accrescendo il peso dei “lavoratori intellettuali”, che hanno una “capacità professionale” più lunga, mentre il logoramento fisico dei lavoratori manuali non consente la permanenza nel mondo del lavoro troppo a lungo.

Per quanto riguarda il terziario avanzato, il suo sviluppo è una condizione necessaria e prioritaria all'interno del processo di riconversione dell'economia.

Le esigenze del territorio hanno consentito il mantenimento di numerose micro-imprese, che per la dimensione e la struttura organizzativa non hanno consentito lo sviluppo di professionalità elevate. La piccola dimensione, da un lato più rispondente alle esigenze del territorio e più flessibile, ha d'altro canto maggiori difficoltà ad investire in innovazione, qualificazione continua, promozione sul mercato, ed a strutturarsi adeguatamente in termini organizzativi, finanziari e tecnologici.

La necessità di internalizzare servizi ad alto valore aggiunto in tempi brevi pone il problema di quali strumenti utilizzare, visto che le competenze non si creano in poco tempo. L'incentivazione ad “installare”

competenze avanzate nei servizi a mercato²⁸ con un connesso aumento della specializzazione e della dimensione delle imprese è il principale obiettivo di politica economica per il comparto. Una delle modalità possibili nell'attrazione di eccellenze dall'esterno è la creazione di società miste sammarinesi ed estere²⁹, in grado di immettere nel sistema sammarinese e su "vasta scala" risorse professionali, "portafogli di clienti" e relazioni internazionali già nel breve periodo. Tale modalità consente di accrescere nel tempo la "produzione" di competenze sammarinesi, dando tempo di investire sia sulle generazioni attuali sia su quelle future.

L'esigenza di razionalizzare e rendere più efficiente il sistema dei servizi pubblici alle imprese fa emergere la necessità di ripensare al ruolo di alcuni uffici pubblici, quali l'Ufficio Industria, la Camera di Commercio, ecc. e riconfigurarli in Unità Specifiche, dotate di una propria autonomia progettuale e di servizio, coordinate all'interno di una strategia articolata e da un'unica Regia: la nuova Camera di Commercio, Industria e Artigianato, uno sportello unico per le imprese.

3.2. IL SETTORE BANCARIO-FINANZIARIO

L'evoluzione negli orientamenti dell'UE, e degli organismi internazionali come ECOFIN, Moneyval, ecc., riduce l'autonomia dei governi nazionali sulle questioni finanziarie e monetarie. L'autonomia di istituzioni

²⁸ Struttura giuridica, capitalizzazione, piani aziendali, ecc.

²⁹ Si immaginino joint-venture con grandi strutture di eccellenza internazionali (UE e non) in ambito finanziario, professionale, formativo e medico-sanitario.

indipendenti quali la Banca Centrale Europea e la Banca d'Italia si accresce e lascia meno spazio alla dimensione, privilegiata nel passato, della negoziazione politica fra governi. Quindi la Repubblica di San Marino ha nuovi interlocutori, su parametri tecnici vincolanti internazionalmente.

Il sistema bancario e finanziario sammarinese è stato posto di fronte ad un nuovo corso forzatamente avviato dalle vicende della lotta al riciclaggio di denaro e al finanziamento del terrorismo, amplificato dalle più recenti fasi della crisi internazionale, dagli effetti dello Scudo Fiscale italiano e dalle vicende giudiziarie di alcuni istituti bancari e finanziari sammarinesi in Italia.

Il cambiamento, pervicacemente ignorato in passato, tuttora non compreso appieno da alcuni operatori, è peraltro solo all'inizio, in attesa che si concluda il deflusso di capitali causato dallo scudo fiscale, che si concludano le vicende giudiziarie in corso, in primis del Gruppo Delta, si attuino i nuovi disegni organizzativi d'impresa coerenti con tale assetto.

Si tratta di:

- passare da una concorrenza "predatoria" ad una concorrenza virtuosa accettabile dai paesi in cui si originano i flussi di capitale;
- adeguare nei fatti l'assetto interno a tale obiettivo;
- convincere gli interlocutori esterni di tale cambiamento;
- contrastare il trasferimento di fondi e dei rischi, di altra natura rispetto a quelli d'impresa, con un'adeguata selezione della clientela.

Alcune componenti dello scenario evolutivo:

- La fiscalità agevolata potrà compensare l'indebolimento del segreto solo a fronte di prodotti e servizi sofisticati.
- In tempi ristretti e comunque entro i prossimi due anni è cruciale attivare la

razionalizzazione del sistema bancario: il numero dei soggetti operanti, la loro specializzazione (attualmente mancante) e la loro dimensione media.

- Abbandonare l'idea della piazza finanziaria off-shore caldeggiata negli ultimi tre anni. Peraltro essere una piazza off-shore di alto livello richiede una specializzazione e la capacità di ammettere una crescita coerente con tale profilo. Una crescita disordinata, qual è stata quella sammarinese, ha ridotto la qualità e la posizione competitiva della Repubblica di San Marino in tali circuiti.
- La stessa dimensione del settore deve essere elemento di valutazione: una troppo forte concentrazione di attività economiche nel comparto bancario-finanziario non può che accrescere l'instabilità sistemica dell'economia (e l'affidabilità stessa dei suoi operatori)³⁰
- Riposizionare l'offerta, da prodotti/servizi fortemente basati sul segreto, a prodotti/servizi che beneficino della privacy rispetto agli operatori privati (e non agli organi di vigilanza e giudiziari).
- Una parte rilevante del sistema dovrà specializzarsi nella realizzazione di prodotti e servizi per le imprese, entrando su un nuovo mercato.
- L'assetto proprietario delle banche andrà ridefinito per tutelare gli investitori ed il sistema Stato
- Ridefinire la proprietà e il modello organizzativo della Banca Centrale Sammarinese.
- La LISF³¹ dovrà vivere una seconda giovinezza sia per tener conto della

³⁰ Per San Marino questo limite sembra essere già stato superato se le note vicissitudini della CRSM hanno comportato una riduzione del rating del paese nel suo complesso.

³¹ LISF – Legge sulle Imprese e sui Servizi Bancari, Finanziari e Assicurativi - 17 novembre 2005 n.165.

nuova mappa dei servizi internazionali sia per completare il portafoglio di strumenti funzionali all'economia reale (ad es. il Private Equity).

- Il sistema dovrà essere supportato con accordi che favoriscano l'internazionalizzazione del sistema, ora troppo limitato a relazioni di basso profilo tecnico con l'Italia.
- Integrare il portafoglio di professionalità espresse da altri “sistemi specializzati”.

Occorre rafforzare l'indipendenza, l'autonomia, l'autorevolezza e le funzioni di impulso tecnico della Banca Centrale di San Marino, unico organismo in grado di monitorare e impedire comportamenti non adeguati in termini di stabilità o di reputazione del settore e unico possibile referente istituzionale verso l'esterno.

L'ambito con più interessanti prospettive di crescita è quello dedicato a supportare la crescita delle medie aziende italiane ed europee sui mercati internazionali. Lo sviluppo auspicato nell'ambito della normativa commerciale e nella gestione del contenzioso, e dei relativi accordi bilaterali con i paesi di prioritario interesse (ad es. Cina, ecc.) consentirebbe di “radicare” in San Marino aziende di gestione di diritti commerciali e industriali (marchi, brevetti, contratti, ecc...; vedi scheda 2.2 e 2.6).

Lo sviluppo della normativa più funzionale alla clientela delle medie aziende con esigenze internazionali (gruppi di imprese che gestiscono le varie fasi di vita dei contratti, dei marchi e dei brevetti internazionali, ecc.) pone il sistema bancario al centro di nuovi e rilevanti flussi finanziari internazionali.

Accanto all'aggiornamento normativo e alla stipula di accordi bilaterali con alcuni paesi strategici, la scelta di politica economica più efficace è l'incentivazione alla ristrutturazione del settore:

- attraverso la creazione di realtà di gruppo, fra banche da avviare a specializzazione su segmenti di mercato diversi, e attraverso la fusione di quelle banche “simili” ma con buoni asset da valorizzare;
- attraverso l’attrazione di soggetti internazionali specializzati nel segmento aziendale. La necessità di interfacciare nella maniera più immediata le imprese estere con il sistema sammarinese passa attraverso il radicamento in San Marino di filiali di gruppi bancari e finanziari multinazionali. L’esigenza non è solo e principalmente quella di fornire alle imprese locali partner ramificati a livello internazionale (alcune banche sammarinesi hanno già ottimi accordi con omologhi esteri), quanto di consentire all’impresa estera il comfort dell’essere accompagnati, nello sviluppo della loro impresa nel “nuovo Paese”, dal proprio partner bancario³².
- garantendo la necessaria e reale apertura dell’assetto proprietario all’esterno. In tal modo si renderebbe possibile l’acquisizione esterna di banche sammarinesi oppure si favorirebbe l’ingresso di nuovi soggetti esterni (grandi banche internazionali) con propri marchi. Ciò consentirebbe, altresì, di aumentare la capitalizzazione media, il profilo operativo e l’inclusione, delle banche sammarinesi, in logiche di sviluppo internazionali.

L’aggiornamento della normativa sammarinese sui Fondi di Investimento Chiusi (vedi LISF) creerebbe le condizioni affinché i Fondi d’Investimento di Private Equity e quelli di Venture Capital possano operare efficacemente anche a San Marino a beneficio delle imprese radicate in

³² Immaginiamo una multinazionale britannica che attiva una propria impresa in San Marino affiancata anche in questa nuova esperienza dalla banca multinazionale con la quale lavora abitualmente: stesse logiche operative, stessa cultura, stessa lingua, stessa fluidità nell’operatività, ecc.

San Marino. La presenza di tali Investitori Istituzionali, a fianco delle Banche sammarinesi, amplierebbe la disponibilità di capitali necessari a riorganizzare le migliori imprese esistenti in San Marino e a fare da trampolino a quelle di nuovo insediamento, investendo in maniera strutturata su di esse.

3.3. IL SETTORE MANIFATTURIERO

Il Rapporto sul Sistema Manifatturiero suggeriva l’opportunità di perseguire una “eterogeneità settoriale più ridotta e ragionata” e di una “dimensione media maggiore” delle imprese, volta a realizzare economia di scala e di scopo tali da stimolare l’innalzamento delle professionalità, dei servizi e di consulenza di alto profilo, a loro volta essi stessi funzionali ad aumentare la competitività delle imprese alle quali si rivolgono.

La dinamica dei principali indicatori strutturali del settore manifatturiero sammarinese preannuncia aggiustamenti inevitabili nei prossimi anni: l’eterogeneità settoriale e la dimensione delle imprese dovranno cambiare in modo tale da accrescerne la competitività.

Non a caso, anche i fattori (impropri) di competitività (quali l’anonimato societario, la fiscalità in capo alle aziende, con stabile organizzazione ed esteroinvestizione, ecc.) e, indirettamente, il segreto bancario stanno velocemente appiattendosi.

La nuova sfida competitiva riguarderà un nuovo habitat normativo e di servizi pubblici, d’incentivo all’insediamento in San Marino di “segmenti” strategici di produzioni manifatturiere, facendo evolvere le filiere e i gruppi aziendali più innovativi.

Alcune componenti dello scenario evolutivo:

- Selezione e incentivazione di imprese caratterizzate da alti standard qualitativi di processo, di prodotto e gestionali³³, in grado di elevare il valore aggiunto prodotto in San Marino.
- Programmi di formazione/aggiornamento continuo degli operatori del settore.

Un'efficace scelta di politica economica richiede una gestione coordinata di aspetti normativi e fiscali volti:

- alla ristrutturazione organizzativa di imprese già operanti in San Marino. Il processo di incentivazione, per mantenere coerenza e credibilità, nei confronti delle imprese già operanti deve privilegiare quelle a standard più elevato e di maggiori possibilità di crescita, anche occupazionale, da valutarsi in termini di analisi, selezione e gestione dei piani industriali.
- all'insediamento di imprese rispondenti a “parametri vincolanti” tecnici, economici e finanziari e professionali per singola impresa, e in relazione sia al settore sia al sistema economico nel suo insieme.

Definiscono la strategia per l'attrazione e il radicamento in territorio sammarinese di nuove imprese:

- un piano di marketing e pubbliche relazioni selettivi;
- accordi con Investitori e Apportatori di Capitale di Rischio³⁴ con i quali condividere un “Progetto San Marino”;

³³ Oltre ad incentivare l'adeguamento a standard minimi tecnici e alla loro certificazione (ISO9000, ecc.), occorre innovare incentivare anche l'adozione di best practice relativamente alla gestione delle risorse umane (si veda ad es. Investors in People UK) e delle relazioni con i portatori di interessi (comunità locali, fornitori, clienti, ecc.), con specifico riferimento alla Responsabilità Sociale d'Impresa (SA8000).

³⁴ Fondi di Private Equity, Venture Capital, Business Angels, Imprenditori interessati ad Accordi

- un pacchetto di misure pubbliche, giuridiche e fiscali, per amplificare gli effetti sistemici sammarinesi in capo alle nuove attività imprenditoriali;
- una procedura di selezione e monitoraggio (gestione ex-ante, durante e post) degli investimenti secondo predefiniti parametri di alto profilo intrinseco, e necessariamente trasparenti, certi e misurabili.

Questi aspetti, che richiedono elevata competenza, e dal preponderante aspetto tecnico possono essere svolti da agenzie indipendenti (da costituirsi internamente a San Marino o esterne).

3.3.1. INCUBATORI D'IMPRESA DA SPIN-OFF

Nell'ambito dell'attrazione e incentivazione allo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali, ricoprono un ruolo speciale gli Incubatori di Nuove Imprese generate da imprese già esistenti (spin-off)³⁵ estere per produrre beni e servizi ad alto valore aggiunto (tecnologia e contenuto intellettuale).

L'altro lato della medaglia, condizione necessaria, per l'attrazione prima e poi il radicamento con successo di nuove attività manifatturiere è rappresentato dal sistema dei servizi e della consulenza a clien-

Equity, ecc.

³⁵ Incubatori che favoriscono non tanto l'avvio di nuove iniziative in senso stretto quanto la generazione di nuove imprese che realizzano nuovi prodotti e/o servizi da eccellenze imprenditoriali consolidate (centri di ricerca e aziende connotati da alta conoscenza e managerialità di alto profilo). Questa tipologia di imprese (spin-off) accresce il tasso di successo delle nuove iniziative e riduce il tempo necessario a raggiungere il punto di pareggio economico, aumentando le ricadute positive dirette e indirette sul territorio (qualità dell'occupazione, servizi dall'indotto commerciale, artigianale e professionale locale, ecc.).

tela aziendale, che deve essere necessariamente di alto profilo, per supportare competitività delle aziende più evolute e con esigenze più articolate nella competizione internazionale.

3.3.2. LE BIOTECNOLOGIE

Le peculiarità del settore delle biotecnologie e del loro utilizzo in prospettiva in ambito industriale porrebbero San Marino nel circuito dei fornitori di “tecnologia viva” per il futuro.

Alcuni ambiti particolarmente funzionali alle esigenze di sviluppo di San Marino sono:

- applicazioni nell’ambito dell’elettronica;
- applicazioni nel risanamento ambientale;
- applicazioni nel trattamento dei rifiuti e delle acque reflue.

La presenza in territorio sammarinese di laboratori all’avanguardia in questi settori creerebbe un “polo fornitore” per le Regioni limitrofe e oltre.

3.3.3. LE TECNOLOGIE RELATIVE ALLE ENERGIE RINNOVABILI E AL RISPARMIO ENERGETICO

Le peculiarità del settore delle energie rinnovabili e del risparmio energetico di fronte al ricorrente problema delle risorse energetiche, rendono questo comparto tra i più promettenti. L’applicabilità di questo dinamico settore all’interno del Micro-Stato andrebbe circoscritta a iniziative imprenditoriali:

- mirate a produzioni e lavorazioni con il minore impegno di spazio possibile

- ad elevato valore aggiunto (distinguendo quindi lavorazioni che sono già state delocalizzate o che non sarà conveniente radicare in paesi avanzati);
- transnazionali, al fine di cogliere il meglio di quanto offerto dai vari contesti di origine (fondi pubblici, competenze di frontiera, ecc.)

3.4. IL SOFTWARE, L’ICT E I CONTENUTI PER LE TLC

Le peculiarità della produzione e distribuzione di software (SW) e di Information & Communication Technologies (ICT), rende questi due ambiti particolarmente adeguati alle dinamiche del Micro-Stato.

Si pensi all’applicazione trasversale di questi “strumenti” nella società contemporanea, all’enorme valore aggiunto apportato dalle produzioni relative, all’effetto leva sul valore di “beni tradizionali” e a fronte:

- di un’elevata compatibilità ambientale (poco spazio, minimo inquinamento ambientale)
- di una distribuzione immediata e pervasiva anche dal Micro-Stato nel cuore del Montefeltro (riduzione delle difficoltà legate al tempo e alla distanza).

La forte richiesta di professionalità in tale ambito aumenta le economie di scala nella produzione delle competenze (con l’Università di San Marino che in questo ambito può giocare un ruolo essenziale) e riduce i costi di ricollocazione dei portatori di competenze fra un’impresa e l’altra.

L’intervento di imprese ed Investitori Istituzionali internazionali, Fondi di Private Equity o di Venture Capital, specializzati nei settori SW e ICT, creerebbe un “trampolino” strategico per il successo delle nuove imprese.

La creazione di accordi con Centri di Produzione di Conoscenza in tali ambiti (centri di ricerca universitaria e laboratori R&S aziendali) rappre-

senta la “chiusura del cerchio” per lo sviluppo di nuove imprese, prodotti e servizi supportati in maniera speciale dalla piattaforma normativa, finanziaria e fiscale sammarinese, in condizioni di reciproco beneficio.

Una legislazione innovativa in termini di tutela e commercializzazione della proprietà intellettuale e del copyright potrebbe essere un elemento di indubbio interesse. Inoltre queste produzioni difficilmente rientrerebbero nel novero delle attività produttive soggette a querelle riguardanti l’esterovestizione ecc.

Lo sviluppo del “lato giuridico della competitività sammarinese” rafforzerebbe il radicamento in San Marino di imprese SW e ICT, fruitori importanti di servizi legali pubblici e privati sia in fase iniziale, sia gestionale che di contenzioso³⁶.

Lo sviluppo auspicabile nelle infrastrutture di telecomunicazioni (TLC), per aumentare l’interconnessione libera ed efficiente delle famiglie e delle imprese ai propri interlocutori nel mondo, è condizione necessaria per lo sviluppo di una “industria dei contenuti” da veicolare attraverso i diversi sistemi di distribuzione (internet, televisione satellitare e digitale terrestre). Ma è proprio la produzione dei contenuti (informazioni specializzate, programmi e canali tematici, ecc.) che stimolerebbe un filone di servizi ed un ventaglio di professionalità in progressiva crescita nel mondo. Lo sviluppo dell’infrastruttura di base e dei contenuti da diffondere internazionalmente, contribuirebbero a valorizzare il ruolo della Repub-

³⁶ Si pensi, ad esempio, alla brevettazione di innovazioni tecnologiche o del software (non ancora previste in UE); si pensi alle licenze d’uso, ai contratti di cessione (al loro valore finanziario) e al contenzioso legato all’uso fraudolento di software e delle applicazioni tecnologiche in genere.

blica di San Marino nel circuito mondiale dell’informazione e della divulgazione culturale.

3.5. IL SETTORE TURISTICO

Il turismo, importante leva di sviluppo per il Micro-Stato, da un lato vive una situazione di maturità per molte attività esistenti, dall’altro tarda a realizzare le potenzialità insite nella recente iscrizione a Patrimonio dell’Umanità – UNESCO (luglio 2008), della Città di San Marino e del Mercatale, quale identificazione geografica di una esperienza istituzionale e di autogoverno plurisecolare.

La riorganizzazione degli spazi culturali (edifici istituzionali visitabili, spazi museali ed espositivi attuali e di nuova creazione, spazi teatrali, convegnistici e musicali, ecc.) e la progettazione di eventi lungo tutto l’arco dell’anno possono costituire il motore della nuova fase del turismo sammarinese, favorendo peraltro la riqualificazione di buona parte delle attività esistenti.

Il turismo nella sua unicità è per sua natura attività comune trasversale a molti comparti e richiede una coordinazione di numerose leve, di natura imprenditoriale, professionale, relativa agli scambi culturali, richiede lo sviluppo di opportunità di contatto, visibilità e, non ultima per importanza, la capacità di diffondere (e far condividere) valori e sensibilità.

Il patrimonio artistico-culturale della Repubblica di San Marino deve essere coordinato da un’unica “regia” che passa anche attraverso un organismo tecnico quale un’Agenzia di Promozione Turistica la quale, verso l’esterno, progetta pacchetti turistici da distribuire e stipula accordi

con ogni interlocutore suo pari nel mondo e, verso l'interno, progetta e coordina eventi e coordina operatori e attività a ciò funzionali in San Marino. Anche in questo ambito, si segnala la necessità di separare la strategia politica da quella esecutiva e consentire al futuro Polo artistico-museale della Repubblica di San Marino di realizzare accordi e iniziative dettate esclusivamente da logiche di mercato (e non a quelle, indiscutibili ma distinte, legate al "ciclo elettorale").

Il turismo interno è inoltre uno dei settori per i quali la certezza dell'imposizione fiscale locale (e quindi i benefici per la finanza pubblica) sono "inattaccabili" da giurisdizioni fiscali estere (inclusa l'Italia).

Alcune componenti dello scenario evolutivo:

- Programma di comunicazione strategica e di promozione del sistema culturale/ricettivo verso l'esterno.
- Alti standard qualitativi di servizio³⁷, in grado di elevare la percezione dell'esperienza di soggiorno nella Repubblica, da parte del turista.
- Programma di formazione/aggiornamento continuo di tutte le persone che lavorano nel settore.
- Identificazione delle aree a maggiore vocazione turistica e commerciale (vedi scheda successiva), con "tipizzazione" di una parte delle "vie commerciali" del centro storico (la moda, la gioielleria, l'enogastronomia, ecc.)
- Piano di sviluppo che preveda/consenta l'insediamento di nuove attivi-

³⁷ Attentamente progettati, condivisi e divulgati rispetto agli operatori, monitorati al livello di sistema e "misurati" in capo ai singoli operatori, certificati e premiati (incentivo per chi raggiunga livello d'eccellenza).

tà commerciali e la trasformazione di parte di quelle esistenti, sia all'interno del Centro Storico sia lungo la principale arteria di comunicazione (Dogana - San Marino), all'insegna di standard elevati in termini di brand proposti, accessibilità, funzionalità e immagine dei negozi, servizi e benefici accessori offerti.

3.6. IL SETTORE DEL COMMERCIO AL DETTAGLIO

La scelta di politica economica commerciale da porsi in questi ambito è l'incentivazione dei consumi privati in territorio sammarinese.

Il commercio al dettaglio ricopre una funzione importante all'interno di ogni comunità, con una valenza unica all'interno del sistema sammarinese il quale è:

- giurisdizionalmente piccolo, e con un'autonomia molto minore di tanti comuni italiani;
- penalizzato dalla sua localizzazione (la Repubblica non si colloca lungo una grande arteria di comunicazione e ci si deve voler andare appositamente);
- favorito dalla sua peculiarità e indipendenza normativa e fiscale.

L'aumento dei consumi effettuati all'interno della Repubblica di San Marino da parte dei residenti sammarinesi può avvenire a fronte di una maggiore convenienza (in termini di quantità e qualità) rispetto a consumi effettuati nelle aree limitrofe. In questa prospettiva, allora, si impone un miglioramento di efficienza del sistema, ottenibile tramite un aumento della concorrenza. Dato l'ammontare di cittadini sammarinesi, peraltro, questa innovazione potrebbe avere effetti quan-

titativamente limitati (sebbene potrebbe indirettamente accrescere il potere d'acquisto dei percettori di reddito fisso).

L'aumento dei consumi effettuati all'interno del territorio sammarinese da parte di turisti si connette e in buona sostanza costituisce il riflesso del possibile miglioramento competitivo del comparto turistico, cui si è accennato in precedenza. Particolare impulso verrebbe dallo sviluppo di un turismo commerciale da legarsi ai flussi di turisti (principalmente quelli a maggiore disponibilità finanziaria) che gravitano nella riviera romagnola.

Adeguatamente riorganizzato, nella qualità e nella struttura, e gestito in maniera sinergica rispetto alle dinamiche del tempo libero, in generale, e del turismo, nello specifico, il commercio al dettaglio ha la potenziale capillarità che serve per caratterizzare il sistema paese verso l'esterno e per innescare un processo di crescita diffusa, internamente, di micro-imprenditorialità e di professionalità legate alle vendite.

Il commercio al dettaglio in territorio è uno di quei settori per i quali la certezza dell'imposizione fiscale locale (e quindi i benefici per la finanza pubblica) sono “incontestabili” da giurisdizioni fiscali estere (inclusa l'Italia).

San Marino può diventare una meta percepita come migliore di altre per gli acquisti di qualità, convenienti (fiscalità e fidelity card) e pratici (concentrazione territoriale)

Alcune componenti dello scenario evolutivo:

- Programma di comunicazione strategica e di promozione del sistema commerciale verso l'esterno.
- Servizi e benefici legati alla Carta Fedeltà “SMAC CARD”.

- Alti standard qualitativi di prodotto e di servizio nella rete commerciale, volta ad elevare la percezione dell'esperienza d'acquisto della clientela.
- Programma di formazione/aggiornamento continuo di tutte le persone che lavorano nel settore.
- Piano di sviluppo che preveda, in un contesto di maggiore concorrenza, l'insediamento di nuove attività commerciali e la trasformazione di parte di quelle esistenti, sia all'interno del Centro Storico sia lungo la principale arteria di comunicazione (Dogana-San Marino), all'insegna di standard elevati in termini di brand proposti, accessibilità, funzionalità e immagine dei negozi, servizi e benefici accessori offerti.

IL TEMPO DELLE SCELTE

Questo documento esprime la scelta di generare migliori opportunità per tutti e per lungo tempo.

Le logiche e gli interventi illustrati rappresentano la scelta di generare benessere tangibile e intangibile, in maniera diffusa, equa e sostenibile, per i singoli e per la Polis nel suo insieme.

La scelta auspicata in questo documento è anche una scelta di libertà economica, politica e civile per la Repubblica di San Marino.

Le “condizioni necessarie”, se rispettate nel loro insieme, sono la “garanzia” di poter realizzare una “società” migliore entro pochissimi anni.

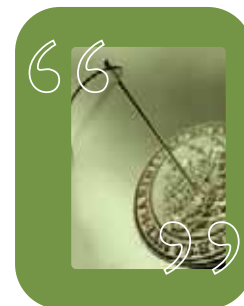
Alle scelte ambiziose conseguiranno traguardi ambiziosi.



“PERISCOPIO”



“PERISCOPIO” “CSdL”



CSdL

Central Square, 17 via 5 Febbraio 47895 Domagnano
Repubblica di San Marino - Tel.0549 962060 Fax 962075

www.csdL.sm - info@csdL.sm

“PERISCOPIO”



Confederazione
Sammarinese
del Lavoro

www.csdl.sm - info@csdl.sm