

PER UN CAPITALISMO COALIZIONALE DEL CANAVESE

Ottobre 2004

Sintesi dell'attività svolta

Coerentemente agli obiettivi descritti nel progetto sui “*Contenuti e linee operative per l'implementazione del capitalismo coalizionale e di un piano di marketing per il Canavese*”, l'attività di raccolta dati e informazioni per la predisposizione di un primo documento, si è così articolata:

1. Realizzazione di tre *focus group* con altrettanti gruppi d'imprenditori dell'area, segnalati dall'Associazione degli Industriali del Canavese, sulla base dei seguenti criteri:
 - elevato radicamento territoriale;
 - appartenenza ad un ramo d'attività significativo nell'ambito dell'economia locale (sono stati individuati, in quest'ottica, la “meccatronica”, l'informatica e lo “stampaggio a caldo”);
 - dimensioni aziendali di un certo rilievo.
2. Realizzazione d'interviste a imprenditori di recente insediamento nell'area:
3. Realizzazione d'interviste a imprenditori che hanno trasferito l'attività in altre sedi:
4. Realizzazione d'interviste ad imprenditori individuati come gli “agenti della differenziazione economica del territorio”: produzioni televisive, settore enogastronomico, industria del divertimento.
5. Realizzazione di altre interviste ad attori significativi: Politecnico d'Ivrea, ATL del Canavese e delle Valli di Lanzo, centri di ricerca, Responsabili per il Canavese di Unicredit Banca, Unicredit Banca d'impresa, Unicredit Private Banking

Sono inoltre state acquisite interviste realizzate ad alcuni attori territoriali nel corso della ricerca denominata “Progetto Itaca”, disponibili presso l'archivio AASTER (parchi scientifici e tecnologici, sindaci dei principali comuni, associazioni di rappresentanza degli interessi economici, alcune imprese artigiane attive nelle lavorazioni meccaniche).

Lo schema di restituzione dell'attività di ricerca e animazione territoriale è articolato come segue:

- Individuazione del “livello atteso” di riposizionamento e valorizzazione del territorio.
- Individuazione degli elementi di forza del sistema economico e sociale del Canavese.
- Individuazione degli elementi di debolezza del sistema economico e sociale del Canavese.
- Definizione delle azioni/iniziativa da intraprendere.

Di seguito si espongono in forma sintetica le principali indicazioni di ordine diagnostico e valutativo emerse nel corso della rilevazione.

“LIVELLO ATTESO” DI RIPOSIZIONAMENTO E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

Descritto in un rapporto del Censis di qualche anno fa (Reinventare il Canavese)¹ come “*piattaforma multifunzionale*” dalle molte vocazioni, in virtù dell’emergere, contestualmente alla ritirata della sua industria “fordista”, di economie di nicchia e di subfornitura che spaziano dall’offerta di servizi avanzati alle ICT, dalle produzioni televisive all’*automotive*, dalla meccatronica allo stampaggio a caldo, fino ad includere finora inespresse vocazioni in ambito turistico e agroalimentare, il Canavese, per come emerge dal racconto dei suoi attori territoriali, da una parte appare in marcia spedita oltre il modello fordista, dall’altra con lo sguardo rivolto all’indietro.

Preso atto della fine di quella straordinaria storia d’impresa, di cultura e di territorio rappresentata da Olivetti,² il sistema si trova oggi alle prese con i suoi residui ancora presenti su un territorio che, svanito il sogno di essere la Silicon Valley italiana, ha perso gran parte delle proprie precedenti competenze distintive nell’area dell’informatica. Da una parte (tra gli attori locali intervistati), sembra esserci un accordo generalizzato sulla necessità di sperimentare nuove vocazioni, dall’altra si registra una relativa difformità di vedute su quali siano le direzioni da intraprendere. Non sarebbe corretto, riferendosi alle aspettative dei soggetti incontrati, sostenere che il Canavese è ancora prigioniero della memoria e della nostalgia; ma dal racconto di territorio, tuttavia, emerge nitidamente l’esigenza di un nuovo soggetto “ordinatore”, che faccia gerarchia ed assuma decisioni di valore generale.

Le attese di “riposizionamento” rinviano ancora al bisogno di un *leader* territoriale forte, non sottratte del tutto all’idea di una centralità economica dell’area, o di una sua tuttora effettiva “superiorità” tecnologica, difficilmente dimostrabile. All’estremo opposto, coerentemente a quanto avvenuto in altri ambiti geografici che hanno attraversato una stagione di declino o di assottigliamento dell’apparato industriale “storico”, sono emersi, anche nel Canavese, orientamenti mutuati dalla cultura dello “sviluppo locale” di matrice distrettuale, fondati sull’idea che “centrali” per il riposizionamento economico siano le risorse imprenditoriali e ambientali presenti sul territorio, da accompagnare alla crescita attraverso lo sviluppo di meccanismi di regolazione gestiti da un

¹ Censis, *Reinventare il Canavese*, Franco Angeli, 2001, Milano

² Sulle cui ragioni e sulle cui fasi si rinvia senz’altro alla precisa e documentata ricostruzione effettuata da L. Gallino, *La scomparsa dell’Italia industriale*, Giulio Einaudi editore, 2003, Torino

partenariato locale includente enti locali, associazioni imprenditoriali, autonomie funzionali localmente presenti. Il piano di sviluppo, o meglio, il repertorio delle risorse locali e delle attività economiche da sostenere e rafforzare, in questo caso e secondo questa prospettiva, appare eccessivamente orizzontale, essendo costituito da una sommatoria di progetti, ma in assenza di reali “pivot” di sistema. Appare problematico, in una prospettiva di riposizionamento strategico e di *marketing territoriale*, comunicare unicamente l’eterogeneità; sovente, affermare che “*da noi c’è tutto*”, equivale a non comunicare niente, ponendo le linee di sviluppo su un diagramma piatto e senza picchi. Con ciò, beninteso, non s’intende sminuire il valore della “completezza” del sistema produttivo, ammettendo che questa sia reale, ma la necessità di una focalizzazione su quegli *asset* in grado di fornire – e comunicare – un’identità condivisa e riconoscibile all’intero territorio.

Il livello atteso di riposizionamento e valorizzazione, dunque, appare polarizzato tra l’attesa/ricerca di un “nuovo Olivetti”, che assuma su di sé le responsabilità dello sviluppo locale, ed una cultura generalista da “patto territoriale”, incapace di valorizzare le eccellenze potenziali e, da quanto è possibile leggere in filigrana, relativamente delegittimata dagli stessi attori economici di livello intermedio.

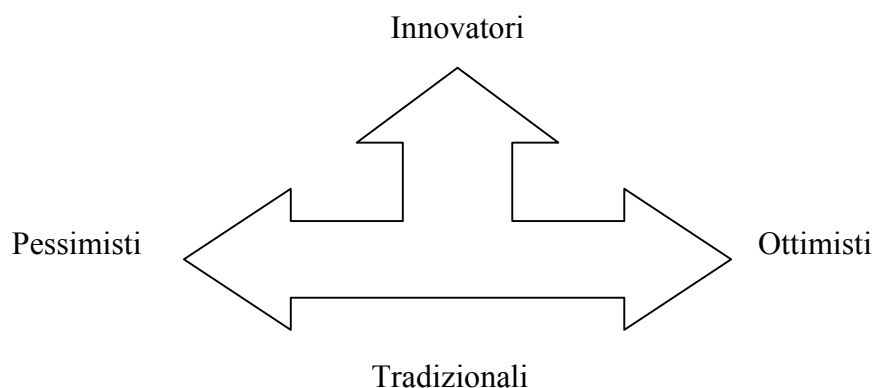
Questa dicotomia rischia di occultare (o meglio, di considerare insignificanti) quei processi di riposizionamento che il sistema ha già saputo generare spontaneamente, sia valorizzando quelle risorse imprenditoriali e/o professionali “liberate” dalla stagione olivettiana ed ancora disponibili sul territorio, sia nell’interscambio con altri sistemi territoriali. In altre parole, sebbene il bilancio tra ciò che il Canavese “perde” insieme al suo passato fordista e ciò che appare in grado di mobilitare a favore del proprio rilancio appaia in passivo, il sistema mostra d’essere tutt’altro che statico e, a ben vedere, capace d’esprimere risposte in termini reattivi o di adattamento. Sovente, il riposizionamento non si vede unicamente perché il “livello atteso” è troppo alto, o poco adeguato alle reali capacità rigenerative ed alle potenzialità effettive del territorio. Senza un *big player* (che non si vede all’orizzonte e che probabilmente non ci sarà) il Canavese non potrà più aspirare ad una posizione di *leadership* territoriale, né giocare autonomamente, partendo da Ivrea, su uno scenario globale. Ciò non implica, però, che il Canavese non possa restare (o ridiventare) un luogo accogliente per l’impresa e capace di produrre sviluppo.

In piccolo, il dibattito presenta numerose analogie con il caso di Torino nella ritirata della Fiat. Diversificazione o focalizzazione sui *business* consolidati? Attrazione di investimenti esterni o

valorizzazione delle PMI locali? Puntare sul turismo e sui servizi per il tempo libero? Domande che, ad una scala diversa, si ritrovano (tutte) anche nel Canavese.

Il quadro aggregato delle diagnosi raccolte nel corso della ricerca *field*, in definitiva, è rappresentabile attraverso una tripartizione, ottenibile attraverso l'incrocio di due variabili:

- La polarizzazione tra *ottimisti* e *pessimisti*
- La polarizzazione tra *innovatori* e *tradizionali*, intendendo con i primi gli attori più decisamente orientati alla valorizzazione di attività tradizionalmente poco rilevanti nel Canavese (il turismo, l'industria dell'intrattenimento, ecc.), con i secondi quelli più saldamente legati alle competenze storiche (industria ad elevato contenuto tecnologico, e quindi meccanica di precisione, mecatronica, e via di seguito).



In pratica, sono chiaramente distinguibili tre atteggiamenti, corrispondenti ad altrettanti orientamenti strategici, che derivano da una differente diagnosi/valutazione delle opportunità che il sistema può offrire e delle risorse che può mobilitare per il proprio sviluppo.

- Una posizione **pessimista**, che valuta inconsistenti, per una combinazione di ragioni che insistono sulle scarse attitudini imprenditive della popolazione, sui vincoli fisici e ambientali del territorio, sull'assenza di vere vocazioni alternative, i tentativi di rinnovamento sistemico degli

assetti produttivi del Canavese. In sostanza, si esprime nell'idea che il *“territorio è in declino, ha sprecato le sue chance, e non è in grado di rivitalizzare le proprie vocazioni.”* Ciò che il Canavese può attendersi, per il proprio futuro, è l'attrazione d'investimenti esterni nei settori *classical economy*; lo scenario atteso è di un *“Canavese colonia”*.

- Una seconda posizione, che muove anch'essa da un approccio “tradizionale”, esprime scetticismo rispetto alla possibilità di riconvertire le competenze distintive del territorio, ma è **ottimista** intorno alle potenzialità di crescita e di sviluppo delle aziende manifatturiere e di servizi dei settori della meccanica, dell'elettronica e dell'informatica. Questo punto di vista affida alla qualità dei saperi tecnici e del capitale umano disponibili sul territorio, le possibilità di sedimentare vantaggi differenziali a favore del sistema produttivo canavesano. Si dice, in altre parole, che *“è vero, non c'è più Olivetti e ciò che rappresentava, ma la nostra vocazione industriale e tecnologica può essere rilanciata dentro un sistema di PMI sufficientemente competitive”*. Cruciale, in questa prospettiva, è la capacità d'iniettare nel sistema risorse cognitive e professionali adeguate, incorporare nelle produzioni componenti tecnologiche generabili attraverso un più stretto rapporto con i centri di ricerca e con Università e Politecnico, dotare le imprese di funzioni manageriali e commerciali che, ad oggi, costituiscono il principale *handicap* di tante realtà.
- Il terzo orientamento, che è definibile degli **innovatori**, pur non disprezzando le potenzialità di crescita del tessuto imprenditoriale autoctono e tradizionale, ricerca gli *asset* di rilancio strategico in una più radicale diversificazione delle competenze. Le potenzialità di sviluppo turistico, la nascita di nuove nicchie d'attività nell'ambito delle produzioni televisive e dei servizi terziari, l'innesto sul territorio di una moderna economia *delle esperienze* e dell'intrattenimento, la valorizzazione delle produzioni locali e dell'artigianato tradizionale, il rafforzamento dei servizi per il tempo libero, sono le linee individuate, non sulla base di semplici *wishful thinking*, ma dell'esistenza di fattori già operanti in questa direzione.

Detto che non si tratta di orientamenti “a reciproca compensazione” che si elidono vicendevolmente, è da considerare anche che essi fanno riferimento a strategie di

riposizionamento praticabili simultaneamente. A ben vedere, anzi, appare difficile individuare una priorità tra l'esigenza di attrarre imprese tradizionali dall'esterno, di rafforzare le PMI locali, di sviluppare economie terziarie e legate ai nuovi consumi della popolazione. Il vero problema, com'è implicito nel lavoro qui sinteticamente restituito, è offrire a queste direttrici un coordinamento efficace (una *governance* territoriale) ed una coerenza progettuale in grado di esprimere gli elementi distintivi del territorio.

In ordine alle perplessità sulle potenzialità di diversificazione espresse in nome delle vocazioni tradizionali (ossia delle competenze maggiormente diffuse e delle risorse culturali effettivamente presenti sul territorio), che naturalmente occorre tenere in considerazione poiché costruite sui processi di civilizzazione (*civilisation*) iscritti nella cultura materiale del territorio, appare al medesimo tempo necessaria una salutare attività di smitizzazione. L'accentuazione delle vocazioni territoriali rischia di interpretare il territorio "come se fosse una persona fisica" (di antropizzare un concetto fisico-spaziale, che certo contiene saperi, culture, mentalità, ma che è anche dinamico ed in perenne trasformazione), e quindi penalizzare o accogliere con scetticismo innovazioni che potrebbero avere valenza strategica, sopravvalutando sul versante opposto saperi e competenze distintive non necessariamente al riparo dal rischio di obsolescenza.

E' da considerare, per chiudere questo punto, che una delle più evidenti eredità del sistema Olivetti, almeno nell'area Eporediese, è costituita dal fatto che gran parte dell'attuale classe dirigente (alla guida delle imprese, nelle istituzioni, nelle autonomie funzionali) del territorio ha trascorso una parte della propria vita all'interno dell'azienda. Ciò rappresenta un formidabile bacino di competenze tecniche e di saperi civici di cui il territorio può avvalersi, oltre che di un naturale abilitatore del confronto locale tra attori e organizzazioni di natura eterogenea. Ma rischia, al medesimo tempo, di far emergere (nel discorso pubblico) unicamente l'opinione del *milieu* culturale dominante, almeno a livello locale. Cosa pensano le generazioni più giovani, i 30enni che in Olivetti non hanno mai lavorato e che nelle interviste sono descritti perlopiù o come soggetti che abbandonano il Canavese trasformandolo in un contesto *brain drain*, o come soggetti poco dinamici e innovativi, consegnati prematuramente alla cultura del "posto fisso"?

La riflessione sul livello atteso di riposizionamento non può eludere altri tre temi inerenti l'identità territoriale, che si possono riassumere brevemente nei termini di seguito esposti.

Il problema dei **confini territoriali**. Quali sono i confini reali del Canavese, intendendo con ciò indicare la dimensione cognitiva, soggettivamente percepita, di uno spazio comune, caratterizzato da problematiche e ipotesi di sviluppo integrabili?

L'indagine conferma la presenza di più sub-aree, sia per ciò che attiene le caratteristiche socioeconomiche, sia per quanto interroga lo "spazio di rappresentazione". L'approccio prescelto per lo studio qui restituito, ha adottato una nozione allargata di Canavese, che include l'area di Chivasso ed il territorio di Ciriè, spingendosi a lambire la periferia settentrionale della metropoli torinese. Ci è sembrato l'approccio corretto, poiché consente di ridefinire e promuovere una rappresentazione spaziale più vicina a quel concetto di area vasta (di *geocommunity*) che si ritiene di valore capitale ai fini di un piano di *marketing del territorio*.

La percezione degli attori consultati attraverso la ricerca *field*, tuttavia, è assai diversa. Il Canavese, perlopiù, coincide infatti con l'area dell'identità canavesana, più forte e marcata nell'Eporediese, e che include il versante Occidentale di Rivarolo, Cuornè, il versante orientale (l'area di Caluso) ed i comuni meridionali ubicati sull'asse autostradale Torino-Aosta, ma raramente cita i territori di Ciriè e di Chivasso, nonostante quest'ultimo sia stato incluso nel Patto Territoriale del Canavese e costituisca un polo di sviluppo di notevole interesse.

In generale, emerge un problema d'identità comune tra la parte Occidentale, più tradizionalmente manifatturiera, la parte Meridionale, maggiormente integrata alle dinamiche della metropoli torinese e che negli ultimi anni registra i migliori andamenti demografici e imprenditoriali, e l'Eporediese con la parte Orientale, dove sono concentrati i fenomeni di maggiore turbolenza legati alla transizione del modello di crescita e d'integrazione sociale. Ivrea ha saputo riproporre in questi anni una propria funzione di servizio per il territorio, sviluppando attività terziarie e confermando la naturale posizione di capoluogo virtuale del territorio. Al tempo stesso, l'Eporediese appare interessato da dinamiche almeno in parte autonome, che lo differenziano dai versanti Sud e Ovest, più direttamente coinvolti nei processi di espansione terziaria e industriale di Torino oltre i confini metropolitani. In assenza di una strategia di rappresentazione unitaria dello spazio canavesano, che deve a sua volta innestarsi su processi di coordinamento efficaci, i rischi di un'identità debole sono presenti.

Perso il ruolo propulsivo di *leadership* economica e morale, correlato alla presenza della Olivetti, il Canavese si scopre improvvisamente affetto da una “**sindrome da marginalità**”. Contribuiscono a rafforzare tale percezione lo stato deficitario di alcune infrastrutture di collegamento (in particolare con Torino) e l'impressione di una scarsa considerazione nelle sedi decisionali di livello regionale. Il rischio di una chiusura localistica appare dietro l'angolo: è del tutto anacronistica la pretesa, emersa nel corso di alcuni colloqui, di un Canavese autosufficiente e baricentrico, votato a massimizzare, nell'interazione con gli altri sistemi territoriali, esclusivamente i ritorni in termini di nuovi insediamenti. Come Torino, ad una scala ridotta, il Canavese ha intrapreso il percorso di metamorfosi da “*centro di potere*” a “*luogo dello scambio*”, da cervello direzionale a nodo d'interazione che instaura relazioni cooperative, di *partnership*, subfornitura con altri sistemi territoriali. Questa mutazione “genetica” è già avvenuta: sovente i centri di potere sono lontani (nelle sedi delle multinazionali che si sono spartite quanto restava del patrimonio industriale e tecnologico di Olivetti), ma in altri casi il Canavese è divenuto sede localizzativa di società (piccole, medie e grandi) torinesi, le cui sedi distano 20-30 Km; insediamenti in settori d'attività nuovi (per il Canavese) o sono già stati effettuati, nella farmaceutica, nelle biotecnologie e nei servizi per le produzioni televisive, o sono programmati o in fase di progettazione, nell'area dell'intrattenimento e dell'*economia delle esperienze*. Diverse PMI, preso atto del restringimento delle opportunità offerte dal Canavese e da Torino, si sono rivolte con successo ad altri mercati, in Italia (verso la Lombardia e l'Emilia) ed all'estero, scontando inevitabili difficoltà legate alla piccola dimensione ed all'assenza di una vera cultura commerciale e di *marketing*, ma ampliando i propri orizzonti ed incorporando progressivamente una cultura dell'internazionalizzazione. Ed ancora, ogni giorno migliaia di persone si spostano tra Torino ed il Canavese per ragioni di studio e lavoro; una parte del ceto manageriale e dei professionisti dell'informatica e della telefonia si sono trasferiti a Milano, ma parecchi di loro risiedono ancora sul territorio, ed in qualche caso vi promuovono iniziative economiche minori, ma interessanti. La parte meridionale dell'area è ormai divenuta, a pieno titolo, seconda cintura metropolitana, parzialmente interessata da un piccolo (ma destinato a crescere) flusso di residenti in uscita da Torino. Infine, negli ultimi anni, Ivrea è divenuta una sede decentrata del Politecnico e dell'Università degli Studi di Torino. In definitiva, il Canavese economico e sociale è già interessato dalla ridefinizione del proprio spazio di posizione e di scambio, verso l'apertura di reti che non si risolvono più (né potrebbero) nella dimensione comunitaria e di prossimità. Nella

prospettiva di un riposizionamento complessivo del sistema, questi fenomeni, lungi dall'essere vissuti con apprensione (è evidente che l'interscambio rischia di sottrarre qualcosa, è inevitabile), sono da facilitare e moltiplicare, ponendosi nel contempo l'obiettivo di una bidirezionalità equilibrata. Da questo punto di vista, le premesse sembrano esserci.

Terzo e ultimo aspetto, il tema del **coordinamento e della cooperazione tra gli attori del territorio**. *First mover* della concertazione decentrata in ambito piemontese, il Canavese è stato il primo ambito locale ad aver promosso un Patto Territoriale. Effettivamente, da tale stagione sono emersi progetti e linee di sviluppo che hanno agevolato taluni investimenti e portato alla costituzione di nuove organizzazioni per la produzione e distribuzione di servizi territoriali. E' palpabile, tuttavia, la sensazione (tra gli intervistati) della scarsa incisività delle misure intraprese, nonché di una sostanziale inefficacia dello strumento al fine di favorire superiori livelli di cooperazione tra attori economici, e d'integrazione tra questi ed un *governo territoriale* che, oltre a risentire dell'assenza di un *leader* naturale (nonostante il ruolo svolto all'interno di tali processi dall'amministrazione di Ivrea, capofila dei principali progetti per il rilancio del territorio, sia da tutti riconosciuto in termini positivi, e la figura del sindaco generalmente apprezzata), appare in grado d'incidere poco sui processi di ristrutturazione delle economie d'area vasta, che hanno sedi decisionali di più alto livello e relativamente indifferenti alle pressioni esercitate dai sistemi locali. Con questo, non si giunge quasi mai a sconfessare l'operato degli enti locali e delle istituzioni che più si sono impegnate nel concertare e promuovere il Patto. Traspare, piuttosto, una relativa delusione intorno ad un'esperienza che, pur riuscendo a promuovere un confronto permanente tra enti e istituzioni sugli obiettivi di sviluppo e sulle azioni necessarie per realizzarli, non trasferisce questi livelli di cooperazione sul piano delle iniziative economiche e di sviluppo. L'impressione, al contrario, è che imprese ed enti funzionali del territorio, nel complesso cooperino poco, giocandosi in questo modo l'opportunità d'integrare risorse e progettualità, fornendo alle medesime i volumi adeguati a farne iniziative di valore extra-locale.

INDIVIDUAZIONE DEGLI ELEMENTI DI FORZA DEL SISTEMA ECONOMICO E SOCIALE DEL CANAVESE.

Al di là delle indicazioni provenienti dall'analisi degli indicatori socioeconomici riferibili al Canavese, in questa sede ci si soffermerà sui punti di forza e di debolezza soggettivamente percepiti dagli attori economici e funzionali contattati nella fase di ricerca sul campo.

Generalmente, nei piani di *marketing territoriale*, il repertorio dei cosiddetti “*punti di forza*” del territorio, è filtrato dalla scelta compiuta *ex ante* di esplicitare quegli elementi ritenuti, in sede previsionale, più adatti a favorire il movimento dei flussi in entrata di, secondo i casi, visitatori, residenti, capitale umano, imprese. E' da considerare, inoltre, che ciascuno di questi flussi è mobilitato da risorse differenti; i visitatori, ad esempio, possono essere sollecitati dalla qualità dell'ambiente naturale, non certo dalla presenza d'infrastrutture importanti, vitali viceversa per l'insediamento delle imprese. L'individuazione dei punti di forza, viceversa, raramente include quegli elementi già presenti e vitali della società e dell'economia, che costituiscono, secondo l'approccio che qui s'intende accreditare, il principale motore dello sviluppo futuro dell'area. Poiché si fa riferimento a tematiche differenti, la sintetica esposizione dei punti di forza del Canavese, per come sono emersi ed esplicitati dagli attori a tal fine contattati, saranno distinti in:

- punti di forza del sistema economico odierno;
- linee di diversificazione del tessuto produttivo e delle competenze distintive;
- potenziali fattori d'attrazione di visitatori, residenti, capitale umano, imprese.

Punti di forza del sistema economico odierno

La discontinuità e l'eterogeneità delle specializzazioni produttive, nonché degli stessi processi sociali ed economici “di lunga durata”, tra le differenti sub-aree, rende problematica una sintesi riferibile all'intero territorio. Ciononostante, si è registrato, almeno per quanto attiene alle linee

generali, un sostanziale accordo nel delineare eccellenze e criticità di area vasta, con una maggiore opacità informativa relativa ai poli di Chivasso e Ciriè.

La cifra emergente dal racconto degli attori economici e funzionali, è quella di un territorio che, giocando oggi le sue possibilità di rilancio e riposizionamento soprattutto sul rafforzamento delle PMI, presenta problematiche analoghe a quelle dei tanti sistemi produttivi specializzati del Piemonte Orientale, della Lombardia, dell'Emilia, e via di seguito. Con un importante distinguo: il Canavese, come in generale la provincia di Torino, non è mai stato un "distretto industriale". La prevalenza odierna di PMI (ma soprattutto piccole, a ben vedere le medie imprese del territorio sono poche), non deriva dal processo di verticalizzazione di un sistema ad economia diffusa (modello "distrettuale"), ma dalla deverticalizzazione della grande impresa. Inoltre, è da evidenziare, gran parte delle attività cedute dal Gruppo Olivetti, o hanno abbandonato il territorio, o sono interessate da processi di razionalizzazione o, quando hanno mantenuto un insediamento significativo, sono divenute proprietà di grandi gruppi internazionali (Getronics, Atos Origin, Nortel, Diebold, Vodafone, ecc.) o nazionali (Finmek, Tecnodiffusione, ed ovviamente Pirelli/Telecom ecc.). La telefonia, sul territorio, ha mantenuto esclusivamente i *customer service center*, importanti sotto il profilo occupazionale, ma di contenuto valore strategico.

Le produzioni meccaniche, legate soprattutto all'*automotive*, sono anch'esse diffuse su sistemi d'impresе di dimensioni relativamente piccole, sebbene consolidate e interessate (almeno in parte) da processi d'ampliamento del raggio di mercato e di minore dipendenza dall'OEM torinese. Inoltre, soprattutto nella parte meridionale, il Canavese ospita insediamenti produttivi d'impresе piemontesi o multinazionali "in uscita" dagli spazi dell'area metropolitana.

Per tutte queste ragioni, non è possibile, ad oggi, parlare di un vero e proprio capitalismo da "media impresa consolidata" nel Canavese (un "*quarto capitalismo*", secondo la felice espressione utilizzata dall'economista Andrea Colli), ma piuttosto di un *mix* combinatorio tra medie imprese controllate da gruppi esterni al territorio e piccole imprese locali in fase di consolidamento.

Tra i punti di forza inerenti il sistema produttivo, è posto da molti in evidenza che, se la ritirata di Olivetti non ha lasciato sul territorio un sistema tecnologico-produttivo competitivo, ha tuttavia distribuito tecnici e quadri capaci, che oggi sono alla guida di parte delle imprese più radicate nel sistema, e che mostrano discrete possibilità d'evoluzione positiva. La disponibilità di un *capitale*

umano con forti componenti *specifiche* e *biografiche* (ossia, situato nella peculiare dimensione dei saperi tecnici diffusi nel territorio, e che ha vissuto esperienze importanti nella propria carriera professionale), peraltro, si coniuga al mediamente alto valore attribuito alle competenze tecnologiche, che può considerarsi elemento costitutivo della cultura socio-tecnica del Canavese in genere, e particolarmente dell'Eporediese.

Per noi il know-how, sì, è nella documentazione e negli schemi, ma è anche nella testa... anzi, è soprattutto nella testa delle persone. Per cui, spostare l'azienda da qui in Lombardia o a Rimini, tanto per dire, metterebbe a fortissimo rischio il mantenere quelle risorse chiave che per noi sono fondamentali. (Titolare impresa produttrice di controlli numerici 1)

Il tessuto sociale di fatto, parla il linguaggio del nostro prodotto. Il ciclo, le resistenze, le schede, la componentistica elettronica è nel DNA dell'eporediese, grazie all'Olivetti. (Titolare impresa produttrice di controlli numerici 2)

Al medesimo tempo, occorre valutare attentamente le possibilità di rigenerazione spontanea di questa risorsa distintiva, nonché discernere gli elementi mitopoietici e d'autorappresentazione da quelli dotati di fondamento empirico. Tale problema sarà ripreso tra breve, in ordine ai fattori critici.

Consideriamo, in questa sede, punti di forza del sistema produttivo territoriale, quelle imprese (o quei sistemi d'impresa) che incorporano al proprio interno risorse tecnologiche di livello almeno medio-alto, e la cui formula imprenditoriale si fonda sulla combinazione tra capacità innovative e di sviluppo tecnologico, incidenza significativa di manodopera ad alta qualificazione o fortemente specializzata, mantenimento di *standard* produttivi qualitativamente validi, capacità di apertura commerciale sui mercati internazionali.

Preso atto dell'assoluta prevalenza, sul territorio, d'impresе di dimensioni micro e artigianali, sia dei settori tradizionali sia di quelli innovativi, se si escludono le società appartenenti a gruppi esterni al territorio (che nella gran parte dei casi erano aziende canavesane, ma il cui insediamento territoriale dipende oggi da scelte che hanno sedi decisionali esterne), le eccellenze produttive appaiono concentrate principalmente intorno a tre nuclei di PMI:

- il sistema della mecatronica, della meccanica di precisione e dell'elettronica nell'Eporediese;
- l'informatica, sempre nell'area d'Ivrea.
- il sistema dello stampaggio a caldo nell'Alto Canavese

Tra le realtà più significative cresciute nell'ultimo decennio sono le produzioni che combinano *skill* meccanici, elettronici e informatici. Si tratta di un gruppo d'aziende di dimensioni medio-piccole (100-200 addetti), attive nelle produzioni di controlli numerici e nella componentistica "intelligente" (che incorpora elementi elettronici). Alcune hanno una discreta presenza internazionale e buone capacità innovative e di progettazione; impiegano quasi esclusivamente personale qualificato o ad elevata specializzazione; risultano sufficientemente radicate sul territorio, da cui "dipendono" sia per quanto attiene alla possibilità di attingere risorse qualificate, sia (ma in misura minore e d'importanza decrescente) per la possibilità di utilizzare, per le parti meccaniche, subfornitori qualificati. Se ancora si può parlare di un'eredità produttiva dell'Olivetti, essa vive soprattutto all'interno di queste aziende, quasi tutte fondate e alimentate da ex quadri e tecnici del gruppo.

L'eredità informatica è rappresentata principalmente dai "resti", spartiti tra multinazionali o *players* di provenienza esterna. Di questo processo, naturalmente, non ci sono unicamente aspetti negativi: l'Eporediese resta un territorio ad elevata densità di attività informatiche, ma il rischio paventato è che nell'area rimanga soprattutto una presenza, assottigliata e precaria, delle attività a minore valore aggiunto. Analogamente, se la scelta effettuata da Colaninno nel 1997 di puntare sulla telefonia era dotata di razionalità sul piano finanziario, ciò ha implicato il sostanziale abbandono del Canavese.

L'interrogativo principale insiste sulla possibilità reale, da parte di queste unità locali, di porsi come attori strategici dello sviluppo territoriale. Molto dipenderà dalla capacità, da parte delle istituzioni del Canavese, di rendere conveniente o interessante, per i nuovi proprietari (sovente molto lontani), il mantenimento ed il rafforzamento dell'insediamento locale. Qualche dubbio in merito è lecito esprimerlo, come testimoniano alcune situazioni aziendali fortemente "a rischio", come la ex Bull di Caluso. In altri casi, si è assistito all'abbandono *tout court* del territorio: il Sema Group ad esempio (sebbene, in una prospettiva di *geocommunity*, il nuovo insediamento di Pont St. Martin,

pochi chilometri oltre il confine valdostano, non si possa considerare “esterno”), e soprattutto un centro formativo d’eccellenza come Elea S.p.A., rilevato da ex manager dell’Olivetti, e trasferitosi a Milano senza che a livello regionale, secondo l’opinione espressa dal referente dell’impresa, siano state manifestate reali intenzioni di trattenerlo. La presenza di questi operatori sul territorio, tuttavia, al momento ricopre una funzione di vitale importanza, oltre che sul piano occupazionale, poiché consente la circolazione e la diffusione di professionalità e di saperi che le piccole imprese ICT nate in questi anni non potrebbero assorbire né generare autonomamente.

Secondo la prospettiva qui indicata, la crescita di piccole realtà imprenditoriali al rango di medie imprese consolidate, più interessante è il proliferare di nuove società d’informatica, consulenza e servizi avanzati, manifestatasi in questi anni nell’Eporediese. Nel citato rapporto Censis, che faceva però riferimento ad una fase ancora espansiva di quella che allora si chiamava *net economy*, si evidenziava la prerogativa di crescita “per moltiplicazione” di questo tessuto d’attività. Tale caratteristica, in realtà, non è peculiare dell’Eporediese, poiché un po’ ovunque, nella fase di mobilitazione iniziale, il comparto ICT cresceva e si sviluppava soprattutto per linee orizzontali, attraverso la proliferazione di nuove *start up* e di *spin off* aziendali. Le difficoltà attraversate in questi anni dal comparto e la chiusura di molte *dot.com*, però, hanno posto in evidenza la necessità di una certa verticalizzazione e rafforzamento degli operatori economici del settore. Nel Canavese stanno crescendo alcune (poche) realtà che, da questo punto di vista, appaiono sufficientemente competitive. Si consideri, inoltre, che la stessa Torino, pur non potendosi definire propriamente una capitale delle ICT, appare, nel contesto italiano, una realtà di primo rango. Anche se il vero mercato, in termini quantitativi, per chi vende servizi informatici in una realtà come quella italiana che non genera standard, ma si limita a vendere applicazioni e servizi, si concentra soprattutto tra Milano (e la Lombardia) e Roma, la possibilità di un asse dell’informatica posto sull’asse Torino-Ivrea appare qualcosa in più di un semplice *desiderio*.

Il sistema dello stampaggio a caldo, insediato nel Canavese Occidentale, appare viceversa come una realtà “matura”, imperniata su un nucleo d’imprese storiche che hanno saputo selezionare le competenze, diversificare i *business* e accedere ad una dimensione internazionale (Francia, Germania, Giappone, Taiwan, ecc.). Accanto alle imprese minori (di lavorazioni meccaniche, ecc.)

operano circa 15 aziende che impiegano 70-100 dipendenti ciascuna, che rappresentano, insieme al sistema della pedemontana lombarda, la più alta concentrazione italiana dello stampaggio a caldo.

La crisi dell'*automotive* torinese ha avuto alcune ricadute sulle possibilità di sviluppo dello stampaggio dell'Alto Canavese, ma molte imprese hanno saputo riposizionarsi su filiere più stabili, ricercando commesse in altri comparti (macchine agricole, veicoli industriali, ecc.) sia in altre regioni, ma anche (con successo) sul mercato internazionale – Francia, Germania e Giappone, soprattutto. La struttura dei vantaggi competitivi di queste aziende pare ancora eccessivamente sbilanciata sul versante tecnico-produttivo, laddove scarseggiano risorse manageriali ed appare poco strutturato il rapporto con le Università sul piano dell'accesso all'innovazione. Il settore, inoltre, accanto alle difficoltà (di fase?) legate al decollo del costo dell'acciaio, è stato poco sostenuto sul piano delle infrastrutture, come sembra dimostrare la vicenda del "polo dello stampaggio", progetto localizzativo che doveva favorire la concentrazione delle imprese nella medesima area, ma realizzato fuori tempo massimo, quando le stesse imprese avevano provveduto autonomamente alla scelta di nuovi spazi, tra loro però scollegati e privati quindi della possibilità di realizzare economie di scala e sviluppare più agevolmente forme inedite di cooperazione e specializzazione.

Sono questi i sistemi produttivi che, in virtù della combinazione virtuosa tra la disponibilità di saperi contestuali, la forte specializzazione territoriale (meccatronica e informatica su Ivrea, stampaggio nell'Alto Canavese) ed un certo peso dimensionale acquisito, promettono di svilupparsi ulteriormente nella direzione della media impresa consolidata, capace di penetrazione internazionale e di *leadership* di nicchia. Prosaicamente, se ciascuno di questi settori riuscisse ad esprimere 4/5 imprese di dimensioni raddoppiate rispetto alle attuali, dotate di autonoma capacità di sviluppo tecnologico, gestite con moderni criteri manageriali ed in grado di fare "coalizione" per l'accesso a funzioni terziarie di livello strategico (a partire dal rapporto con la ricerca e l'Università), nessuno parlerebbe del Canavese come di un territorio a declino industriale che deve attrarre risorse esterne. Ed i presupposti per un'evoluzione in questo senso ci sono tutti.

Accanto allo stampaggio, anche le altre industrie legate alla produzione di componenti ed alle lavorazioni meccaniche per la filiera auto hanno nel Canavese un rilievo quantitativo importante. Più che nell'Eporediese e nel Canavese Orientale, queste attività sono maggiormente concentrate nella cintura meridionale e nello stesso Alto Canavese, maggiormente proiettati verso Torino ed il suo apparato industriale che, seppure dimagrito, presenta ancora numeri importanti. In particolare, negli ultimi anni, si è assistito ad un certo movimento di nuovi insediamenti da parte di medie e grandi imprese (Pininfarina, Dayco, Berco), o di minori dimensioni, come la Sarmas, azienda produttrice di sistemi d'automazione trasferitasi, da Settimo Torinese, ad Agliè. Provenendo, quasi tutte, dall'area metropolitana torinese, queste aziende non possono certamente considerarsi *big players* multinazionali privi di legami col territorio. Semmai, questa situazione evidenzia la necessità di una *governance* d'area vasta, che ponga le relazioni tra il capoluogo regionale (la città-regione Torino) e quello che "naturalmente" sta assumendo sempre più una funzione di retroterra funzionale (il Canavese meridionale, ma con la tendenza alla risalita verso Nord) su un piano di confronto paritario, alla ricerca di vere integrazioni progettuali e di comuni linee di sviluppo. Il quadro produttivo, è completato dal gran numero d'impresie piccole e artigianali attive in questi settori. Il mondo della subfornitura auto, soffre in generale delle difficoltà di mercato attraversate dal capofila territoriale (Fiat Auto), cui è legato in modo indiretto, ma che continua a rappresentare quote importanti dei fatturati generati. Sebbene piccole, alcune di queste imprese stanno lentamente adeguandosi ad una situazione di maggiore incertezza, mostrando un maggiore orientamento al mercato, una superiore capacità di cogliere occasioni di rafforzamento e differenziazione del *business*, ricercando nuove combinazioni produttive.

È da rilevare che il vero punto debole di molte di loro è l'inadeguatezza o il sottodimensionamento delle funzioni commerciali, coerente con la prevalenza di strategie di basso profilo (si subisce il mercato, più che determinarlo). Più in generale, accanto alla "debolezza commerciale", per gran parte di queste imprese è da segnalare una certa asimmetria tra i buoni livelli raggiunti in sede di progettazione e realizzazione delle produzioni, e l'inconsistenza degli *asset* manageriali. Le formule imprenditoriali adottate appaiono poco orientate allo sviluppo, ed il ruolo medesimo del titolare (che è sempre la figura "fulcro" dell'organizzazione) eccessivamente "appiattito" su quello di capo-officina, più che di regista complessivo delle risorse aziendali, come sarebbe lecito attendersi da unità in sviluppo sui profili dimensionale e dei volumi produttivi. Il futuro di questo tessuto di

“capitalismo molecolare” appare più che mai legato alla capacità di mantenere le posizioni acquisite all’interno del sistema locale, coltivando i livelli d’innovazione tecnologica e ricercando superiori livelli d’integrazione progettuale e produttiva con i loro clienti. Oggi tra i fornitori di primo livello degli O.E.M. ed i subfornitori artigiani non c’è *integrazione strategica*, ma solo *integrazione funzionale*, legata al rispetto degli impegni contrattualizzati e sovente basata su relazioni di comando più che di cooperazione. L’insieme di queste argomentazioni riafferma il posto cruciale, all’interno della “piattaforma multifunzionale” canavesana, di quelle realtà produttive intermedie che organizzano le filiere locali di subfornitura; la loro capacità di crescita e di coltivare i livelli di competitività, sono la migliore garanzia anche per gli artigiani della metalmeccanica.

Linee di diversificazione del tessuto economico e delle competenze distintive

Il repertorio delle tendenze evolutive del sistema economico locale, dopo una prima diagnosi sulle potenzialità di valorizzazione e/o di tenuta delle produzioni consolidate o in fase di riconversione, deve necessariamente includere una valutazione previsionale sulle possibilità di diversificazione delle attività. Anche in questo caso, l’analisi attoriale (il confronto con gli attori territoriali contattati) ha lo scopo d’individuare, all’interno delle alternative possibili, le priorità sulle quali concentrare attenzioni, politiche, risorse. La domanda, ridotta a sintesi, è: quali linee di diversificazione dell’economia possono generare, in prospettiva, importanti volumi produttivi e creare effetti di sistema rilevanti?

Naturalmente, le prospettive future non sono mai programmabili a tavolino, né prevedibili del tutto; se domani un imprenditore o un gruppo d’imprenditori “inventasse” un prodotto geniale in attività qui non trattate, l’analisi delle linee di diversificazione sarebbe diversa. Questa, ad oggi, non può che concentrarsi su quelle attività e su quei settori che già hanno mostrato (o che promettono di mostrare) di poter attivare processi significativi di differenziazione del sistema economico locale.

Questi, secondo la ricognizione effettuata, sono riducibili a quattro contenitori:

- Un grande progetto di riconversione economica fondato sull’avviamento di Millenium Park, parco ricreativo “tematizzato” sulle nuove tecnologie della comunicazione, centro commerciale e contenitore di servizi correlati, dalle grandi ambizioni in termini di visitatori (12

milioni di visitatori complessivi, di cui 1,6 milioni sul parco tematico³) e occupazione generata (a regime il piano d'impresa prevede l'impiego stabilizzato di circa 2.000 addetti diretti).

Il prodotto si compone di questi tre componenti: parco a tema, centro commerciale, alberghi e quest'edificio che noi definiamo il core-building, che è il raccordo tra le varie componenti. Si lavora su questo concetto, quello del mix use development, dove, a partire appunto da una certa massa critica proporzionata al bacino d'utenza di riferimento, se si riesce a mettere assieme in modo equilibrato queste tre componenti - cioè intrattenimento, commercio e ricettività – si sviluppano potenti sinergie, potenti opportunità di counseling tra le varie componenti e, naturalmente, economia di scala sia in fase realizzativa che in fase gestionale. Perché tutti condividono le stesse infrastrutture, tutti divideranno gli stessi sistemi di servizi, ecc. (Mediapolis)

Senza addentrarsi nello specifico del progetto tecnico, che presenta elementi di un certo grado innovativo sia nel *lay out* della struttura, sia nel prefigurare lo sviluppo di una serie d'attività correlate di un certo interesse, occorre dire che si tratta di un progetto di dimensioni importanti, con investimenti significativi e che vede il coinvolgimento di *big players* del settore, della consulenza e dell'intrattenimento, ed è promosso da una cordata d'investitori sufficientemente credibile.

Va da sé che l'impatto sociale ed economico di un'iniziativa di questa portata, qualora andasse a buon fine, superando le residue ma tenaci resistenze interne al territorio (ambientalisti) ed esterne (la Valle d'Aosta), sarebbe tale da ridefinire in modo pesante le competenze distintive del Canavese. Dal punto di vista che qui maggiormente interessa, l'interrogativo è relativo ai reali effetti di sistema che tale struttura sarà in grado di generare: capire, cioè, se dal territorio scaturirà un'offerta qualificata capace di valorizzare la presenza del Parco, o se questo rappresenterà un soggetto sganciato dalle dinamiche locali.

- L'implementazione di un sistema d'attività legato alle produzioni televisive, cinematografiche e audiovisive, che può fare perno, già oggi, su una realtà imprenditoriale come il gruppo Video Delta S.p.A., che a San Giorgio Canavese, di fronte agli stabilimenti di Industrie

³ Per avere un termine di confronto, si consideri che Gardaland, nel 2000, aveva attirato circa 2,8 milioni di visitatori, Mirabilandia (il secondo in Italia per numero di visitatori, 1,6 milioni).

Pininfarina, ha insediato gli *studios* di Telecittà, specializzati nei servizi per la produzione di *soap opera* (*Centovetrine* e tra breve *Vivere nel palmares*), ma utilizzati anche per la realizzazione di spot pubblicitari. Il Gruppo offre anche servizi post-produzione e montaggio audio, video e computer grafica, edizioni italiane di produzioni straniere (con i servizi di doppiaggio svolti autonomamente); l'offerta di questo *multiservice* è completata da alberghi, ristoranti, *beauty farm* e altri servizi per *meeting* e convegni che, oltre ad essere utilizzati dai produttori e dai cast, servono anche le imprese "tradizionali" del territorio. E' questo, ad oggi, il principale *driver* di diversificazione del Canavese, sviluppatosi al di fuori di ogni schema di pianificazione, grazie all'intraprendenza di un imprenditore. Gli effetti (sia occupazionali, sia di sviluppo professionale e tecnologico) sono già evidenti, ma promettono di alimentare ulteriormente un interessante circuito che attinge e scambia con la Torino del Dams e delle produzioni audiovisive e cinematografiche competenze professionali e disponibilità tecnologiche, e potrebbe integrarsi in futuro con le attività previste nel *business plan* di Millenium Park, che prevede, oltre alla parte dedicata al parco ricreativo/tematico ed al centro commerciale, altre linee di sviluppo, tra cui l'offerta di servizi televisivi per eventi "in diretta" e per *reality show*. A ciò si aggiunga che lo stesso Gruppo Video Delta, con il supporto di Costa Edutainment, ha sviluppato il progetto Motorlandia, un autodromo *mix use* insediato nel comune di Montalenghe, finora istituzionalmente poco sostenuto ed ancora alla ricerca d'investitori privati, che potrebbe però, qualora effettivamente realizzato, aggiungere un tassello importante nella direzione di un sistema dell'intrattenimento, sviluppando con Millenium Park interessanti sinergie.

- Una piccola ma interessante attività, oggi ancora di nicchia, nel ramo delle biotecnologie e delle scienze della vita, che ha nel Bio Industry Park di Colletterto Giacosa la sua autonomia funzionale, ed in alcuni investimenti esterni (come l'insediamento di ABC farmaceutica a San Bernardo d'Ivrea ed il Centro sviluppo della Bracco Imaging all'interno del Parco) un possibile volano per la generazione di effetti correlati.

Missione del Bio Industry Park è attrarre sull'area investimenti d'aziende che si occupano, in genere, della scienza della vita, e di innescare sul territorio un circuito virtuoso tra ricerca scientifica e

business, attraverso la formazione orientata post universitaria e la fornitura di servizi scientifici ad alto valore aggiunto, sia nei confronti delle aziende insediate che delle aziende esterne. Il parco si è dotato di suoi laboratori, che gestisce in collaborazione con diversi dipartimenti universitari, e quindi qui, all'interno del parco, vi sono dei dipartimenti universitari (chimica, biologia molecolare, genetica), che insieme collaborano con le imprese sui progetti di ricerca e sullo sviluppo delle ricerche applicate delle medesime. (Bio Industry Park)

Ad oggi, nel Parco sono oltre venti le organizzazioni insediate (tra centri sviluppo di grandi imprese, piccole realtà e società di servizi), per un'occupazione complessiva di circa 250 addetti, in gran parte ricercatori.

- L'ultima linea di diversificazione interroga le potenzialità di sviluppo turistico del Canavese. L'impegno odierno delle istituzioni locali e dell'ATL Canavese e Valli di Lanzo, è principalmente volto alla valorizzazione del patrimonio storico, naturale ed enogastronomico del territorio, secondo il consolidato *mix* che ha alimentato il successo di altre aree del paese e dello stesso Piemonte. La risorsa più importante, e che attende una piena valorizzazione, è la qualità paesaggistica e ambientale delle vallate alpine, con il versante meridionale del Gran Paradiso. Anche per lo sviluppo di queste attività, che oggi non si possono ritenute d'importanza cruciale per l'economia canavesana, alcuni puntano sul possibile volano rappresentato da Millenium Park: si dice, in sostanza, che se i visitatori si recheranno nel Parco, lo sviluppo di un'offerta qualificata di servizi turistici territoriali sarà in grado di trattenerli sul territorio. Ad oggi, l'azione dell'ATL è indirizzata soprattutto a costruire (attraverso processi inevitabilmente lunghi) una cultura dell'accoglienza e della ricettività, su un territorio che non possiede reali vocazioni relazionali e promozionali, virtù strategica per chi deve attrarre visitatori. Le iniziative orientate a far conoscere i borghi ed i castelli, le strade del vino, il sistema lacustre e la Serra, hanno ottenuto alcuni apprezzabili riscontri, ma non certo tali da autorizzare l'idea che l'Eporediese disponga delle risorse adeguate per la crescita di un di turismo diffuso sul modello, per restare in regione, della Langhe e del Roero.

Quali sono le attese ed il grado di consenso registrato nel corso della rilevazione intorno a queste nuove ipotesi di sviluppo e differenziazione?

In ordine a questa domanda sono emerse le principali differenze tra una visione “tradizionale” (il cui senso è riassumibile nell’assunto “*la nostra vocazione è di tipo industriale*”), e le istanze “innovative” (sintetizzabili nel “*se non si ricercano nuove strade siamo condannati al declino*”).

Senza ripercorrere la varietà d’opinioni e diagnosi espresse sulle potenzialità dei fattori di differenziazione dell’economia canavesana, gli interrogativi più importanti in merito possono essere così sintetizzati.

1. Le possibilità di sviluppo del settore biomedicale e delle scienze della vita, in molti casi, non sono conosciute. L’opinione prevalente (e nella sostanza condivisibile) è che gli effetti “di sistema” d’iniziativa come incubatori d’impresa, parchi scientifico-tecnologici, *pepinière* e via di seguito, quando il loro impatto è positivo, s’iniziano a percepire dopo molti anni. Inoltre, è da sottolineare il ritardo generale dell’industria farmaceutica italiana, oggi priva di veri protagonisti, e che nello scenario europeo è reputabile di secondo rango. Sul versante delle argomentazioni a favore delle potenzialità del settore nel Canavese, c’è senza dubbio la constatazione che, se comparata ad analoghe iniziative di parchi scientifico-tecnologici, l’esperienza del Bio Industry Park si può considerare un *success case*.
2. L’esperienza di Telecittà è valutata positivamente da tutti gli intervistati. Quanto alla possibilità di fare del Canavese un polo per i servizi televisivi e multimediali, essa appare subordinata alla realizzazione di veri investimenti strategici e istituzionali, capaci di rafforzare l’asse con Torino, che proprio su questo settore sta giocando alcune delle sue migliori *chances* di diversificazione.
3. Sotto il profilo dell’offerta turistica, se tipicità locali e beni storici (i castelli) rappresentano risorse che meritano d’essere valorizzate, al tempo stesso non sono ritenute in grado d’alimentare flussi importanti di visitatori. I modelli di successo nel turismo diffuso, si sono basati (quasi sempre) sulla presenza di un prodotto/attrazione forte, che il Canavese non sembra possedere, e su un’offerta ricettiva e di servizi turistici adeguata. Su questo piano le

note dolenti sono tante, dalla penuria di alberghi all'assenza di una moderna cultura dell'accoglienza (chi affitta le camere in montagna pretende di affittarle per durate di un mese), dal venir meno di un'offerta di ristorazione di qualità alla stessa inadeguatezza delle strade che consentono di recarsi nei luoghi di maggiore interesse ambientale (è il caso della statale che conduce a Ceresole Reale).

4. Il Millenium Park, per dimensioni dell'investimento ed impatto potenziale, è chiaramente la linea di differenziazione che catalizza le maggiori attenzioni. Il grande dubbio, d'obbligo ogni volta che si parli d'iniziative analoghe, insiste sulla sua reale potenzialità di mercato. Il *business plan* è serio e le valutazioni effettuate dai progettisti si basano su indicatori credibili, ma la verifica delle sue potenzialità reali potrà avvenire soltanto al momento della partenza; non sono mancati, pure in anni recenti, veri e propri *flop* nell'industria dell'intrattenimento e dei parchi ricreativi e tematici, anche in Italia. Perplessità sono emerse in ordine al sito, da taluni giudicato poco felice, e relativamente alla natura del *business*, che lascia trasparire il retropensiero che le vere finalità dell'operazione siano di natura immobiliare. Il vero problema, però, investe la capacità del territorio di rispondere positivamente alla sfida del Millenium, soprattutto se, com'è auspicabile, avrà successo. Sul piano occupazionale i parchi di queste dimensioni necessitano di un sistema durevole di competenze, che spaziano (sul versante dell'alta qualificazione) dal mantenimento/innovazione dell'offerta (contenuti, messaggi, modalità di fruizione, organizzazione d'eventi) al presidio e innovazione delle risorse materiali, in particolare tecnologiche, dalla capacità di gestione efficiente dei fattori produttivi alla gestione delle reti e dei processi di relazione con il mercato; sul versante delle qualificazioni medio-basse necessitano di commessi, manutentori del verde, operai delle pulizie e lavoratori destinati alle funzioni relazionali e comunicative (addetti all'accoglienza, all'assistenza, alle pubbliche relazioni, piloti delle attrazioni, pi-erre, e via di seguito). Il sistema, vista la connotazione tecnologica e multifunzionale, richiede inoltre altre professionalità di vario livello, nonché la presenza di fornitori di servizi operativi e tecnici. Infine, le possibilità di ottenere dal flusso di visitatori ritorni incrementali per il territorio, appare fortemente in relazione alla capacità di "trattenere" nel Canavese i fruitori del parco e del centro commerciale: e quindi servizi turistici, ricettività, valorizzazione di beni storici e ambientali, ecc. Se l'insieme di tali

risorse non sarà generato dal Canavese, i gestori dovranno importarle, facendo del Millenium una grande macchina avulsa dalle dinamiche territoriali. La prossimità fisica, per molte delle funzioni che alimentano il sistema parco, è un fattore competitivo di grande importanza; l'esigenza di un coordinamento tra investitori, gestori e istituzioni economiche, funzionali e istituzionali del territorio appare, da questo punto di vista, inderogabile. Se scommesse sono da effettuare (ed è probabile che lo siano), queste vanno compiute avendo un quadro informativo completo. Se il connubio tra Parco e sistema Canavese sarà felice, Millenium sarà il più importante veicolo di *marketing territoriale* di cui l'area potrà disporre.

Potenziali fattori d'attrazione

Le azioni di *marketing territoriale* in senso stretto, generalmente si fondano sulla comunicazione della dotazione locale di *beni pubblici* e d'infrastrutture per l'economia (*beni competitivi territoriali*). Un territorio, in altre parole, diventa più attrattivo per i potenziali investitori, quanto più è "dotato" sotto il profilo di quella che la sociologia economica definisce *local collective competition goods*. Con questa definizione si è soliti fare riferimento ai beni fruibili dalla collettività economica di un determinato territorio. Le risorse localmente presenti, vale a dire, che ciascun soggetto economico (grande o piccolo, industriale o di servizio, ecc.) può utilizzare per la realizzazione dei propri scopi, senza pagare un costo associativo "differenziale" che lo qualifichi come membro di un *club* di beneficiari. Sono tipicamente *local collective competition goods* beni quali la formazione professionale, il trasferimento tecnologico, i servizi per l'internazionalizzazione, le reti telematiche a banda larga, le infrastrutture logistiche, ecc. Beni che risultano direttamente finalizzati all'incremento della competitività degli attori che li usano, e del sistema territoriale in cui sono radicati. La crescita sociale ed economica, sempre più, è considerata esito di scelte e azioni che non hanno per oggetto un singolo comparto industriale, piuttosto che un'impresa *leader*, ma l'intero territorio con la sua dotazione di infrastrutture di collegamento fisiche, nodi logistici, risorse scientifiche e tecnologiche, qualità del sistema formativo, *know how* diffuso, dorsali e nodi telematici, insediamenti innovativi e servizi qualificati, facilità d'accesso al credito, sistemi di *welfare* efficienti, infrastrutture culturali, ambientali e ricreative, ecc.

Posto che il Canavese, come del resto tutta l'Italia Settentrionale, può offrire ben poco ad investitori esteri sotto il profilo dei costi localizzativi e della manodopera, sono queste le ragioni che favoriscono nuovi insediamenti. In generale, le valutazioni espresse in ordine ai fattori d'attrazione, convergono su pochi elementi considerati generalmente a vantaggio del territorio, mentre si evidenziano importanti limiti strutturali non risolvibili immediatamente, almeno restando entro i confini di ciò che si è definito Canavese. Questi saranno evidenziati nel paragrafo successivo.

Sul piano delle principali risorse competitive disponibili e comunicabili, esse sono così riassumibili:

- La mediamente elevata qualità professionale della manodopera presente sul territorio, tema già trattato in altre parti di questo contributo.
- Se alcune parti del Canavese denunciano seri problemi di ordine infrastrutturale e viario, le aree adiacenti al collegamento autostradale Torino-Aosta, ed al raccordo con Santhià e la Torino-Milano, presentano condizioni d'insediamento favorevoli. Il territorio non è congestionato, il traffico scorrevole, e la disponibilità di spazi ancora non esaurita. Questi fattori sono stati determinanti, ad esempio, nella scelta insediativa di Industrie Pininfarina e di Telecittà a San Giorgio Canavese.

Noi ci siamo insediati su questo territorio perché intanto siamo vicini a Torino, dov'è nato il cinema, dov'è nata la televisione per cui ci sono molte risorse umane da riattivare, da attivare e da promuovere, cosa che non si potrebbe fare a Firenze, Venezia e credo nemmeno a Bologna.. a Milano c'è molta pubblicità più che fiction, noi cominciamo nel campo della televisione e del cinema quindi credo che, dopo Roma, ci sia Torino, come piazza. Per cui mi sono insediato qui perché sono al centro del Canavese e sono vicino a Torino; non volevo essere a Torino perché non mi piace la grande città, voglio essere 10-20 km da una grande città per essere comodo; qui abbiamo mille posti macchina, siamo a cento metri dal casello autostradale, siamo tra la Malpensa e a 15 minuti da Caselle, 45 minuti dalla Malpensa quando le strade saranno terminate, quindi abbiamo dei vantaggi notevoli; una zona oltretutto molto ariosa, dove la gente viene e si trova bene. (Titolare società di servizi alle produzioni televisive)

La posizione è ritenuta vantaggiosa anche dai produttori di *soap opera* che utilizzano gli *studios*, poiché consente, in virtù della concentrazione dei servizi nello spazio, risparmi notevoli sui costi di produzione.

Lo stesso insediamento del Millenium Park nei pressi del casello autostradale di Albiano d'Ivrea, è stato individuato sulla base di una posizione baricentrica tra Milano e Torino.

La stessa contiguità dell'aeroporto di Torino Caselle, poi, costituisce un altro elemento importante, nonostante i collegamenti tra il sito ed il sistema territoriale canavesano siano considerati scadenti da molti interlocutori.

- Una disponibilità residua interessante di aree per insediamento produttivo; in particolare il patrimonio immobiliare dell'ex Olivetti, gestito da Pirelli RE, che appare interessata ad una sua valorizzazione attraverso l'insediamento di attività produttive. Attualmente gli spazi appaiono sufficientemente utilizzati, ma vi sono aree ancora disponibili (particolarmente a Scarmagno) per ulteriori razionalizzazioni e per ospitare aziende anche di dimensioni medie e grandi.

Nell'insieme gli immobili della Olivetti sono abbastanza utilizzati, ma certamente sono utilizzati comodamente. Ci sono degli spazi che dovrebbero essere razionalizzati, per fare altre realizzazioni, quindi liberare i fabbricati più vecchi, su questi fabbricati fare interventi e poi ricollocarli sul mercato.
(responsabile d'area Pirelli RE)

- Un sistema formativo abbastanza completo ed efficiente. La formazione professionale presenta caratteristiche di primo piano, ed una relativa capacità di coordinamento tra i numerosi centri presenti sul territorio. Il recente insediamento del Politecnico, con i corsi di laurea in meccatronica ed informatica, e dell'Università degli Studi, con il corso in Scienze della Comunicazione, che complessivamente formano 950 studenti. Nell'area, inoltre, sono stati insediati dal Politecnico due importanti laboratori per la ricerca scientifica e tecnologica: meccatronica a Ivrea e sensoristica (le nanotecnologie) a Chivasso.

- Un ambiente umano e naturale gradevole, caratterizzato da bassi tassi di criminalità, e che presenta ampie aree di notevole pregio ambientale, tra le quali spicca il Parco Nazionale del Gran Paradiso.

Il mantenimento di questo sistema di vantaggi presuppone una specializzazione delle diverse sub-aree che compongono il Canavese: destinazioni produttive e residenziali non sono sempre compatibili.

Sul piano della possibilità d'attrarre nuovi residenti, nel corso della rilevazione è emerso come preponderante il problema dell'attrazione di risorse umane giovani e qualificate. In questo senso, occorre valutare in maniera realistica le opportunità che il sistema è in grado d'offrire. Professionisti e giovani ad elevata qualificazione possono essere attratti dalle opportunità professionali reperibili sul Canavese (che ad oggi però appaiono assai limitate), non certo dalla qualità della vita e dei servizi per il tempo libero.

Una potenzialità ancora parzialmente inespressa, viceversa, è rappresentata dalla possibilità di attrarre nuovi residenti in uscita dall'area metropolitana. Questi flussi sono in parte tangibili (anche se su quote contenute) nel Canavese meridionale, che fa da seconda cintura a Torino, ma appare ad oggi poco replicabile per l'Eporediese e per il versante orientale. Peraltro pochissimi comuni hanno previsto, nei loro piani regolatori, la possibilità che fasce significative di "torinesi" si trasferiscano nel Canavese. Il fenomeno, ad ogni modo, sembra interessare taluni centri, come Agliè, Ciriè, Volpiano.

Certamente, influisce su tale flusso potenziale la più volte menzionata penuria di servizi di collegamento: se si escludono i comuni posti lungo l'asse autostradale, il Canavese, in buona parte, è ancora "troppo lontano". In prospettiva, però, tale potenzialità appare più credibile e dotata di *chances* di quella legata all'attrazione di popolazione giovanile.

Chi vuole attirare in definitiva il Canavese: giovani o famiglie in età avanzata o anziana? Si tratta di due prospettive differenti, che puntano a valorizzare aspetti e risorse diverse del territorio. Ciò ovviamente non esclude che la città d'Ivrea possa implementare azioni e iniziative per migliorare il tessuto culturale e l'offerta di servizi per il tempo libero, e favorire così la permanenza in città di nuclei di giovani del territorio, e finanche di spostarne altri al seguito dell'Università, se su questa saranno compiuti adeguati investimenti. Ma la vera possibilità, legata a quei fattori intangibili di

crescente valore per strati di popolazione urbana (tranquillità, sicurezza, ecc.), risorse scarse della metropoli e che il Canavese invece possiede, è d'accogliere residenti di ceto medio e popolazione anziana dal reddito dignitoso. Anche questa prospettiva sarebbe favorita dalla possibilità di fruire in loco, senza necessariamente spostarsi a Torino, di servizi per il tempo libero di livello almeno intermedio. Nessuno desidera vivere in un deserto: ristorazione di qualità, possibilità di fruire di un'offerta culturale, luoghi associativi, aree giochi e di relax, e servizi estetici e sportivi (*beauty farm*, palestre, ecc.), potrebbero essere requisiti sufficienti a soddisfare una popolazione adulta, laddove non possono offrire grandi motivazioni per spostare strati di popolazione più giovane.

Individuazione degli elementi di debolezza del sistema economico e sociale del Canavese.

Gli elementi di debolezza del sistema produttivo e della stessa società canavesana sono (quasi tutti) inquadrabili nel più generale contenitore tematico dei *feedback negativi* (dall'effetto domino) generato dalla crisi e dall'abbandono della Olivetti.

Indiscutibilmente, tale evento ha generato un depotenziamento strutturale delle capacità di reazione del sistema locale, attraverso un incrocio di effetti recessivi: perdita d'attrattività, fuga di cervelli, calo demografico, indebolimento della struttura della popolazione, ricadute negative sul tessuto produttivo e compromissione del sistema dei servizi locali: ciò ha finito per generare una spirale perversa ed un ostacolo strutturale agli sforzi di rivitalizzazione dell'area.

Il Canavese, tuttavia, ha reagito positivamente alla sfida del declino, riuscendo a rallentarne il corso ed a mostrare incoraggianti segnali d'inversione di tendenza. Ciò non esclude, però, che gli effetti di quella spirale non siano tangibili. A questo, occorre aggiungere, tra gli altri fattori di debolezza, un'endemica insufficienza di alcune infrastrutture strategiche per lo sviluppo, a partire da quelle di collegamento fisico. Questo problema appare meno sentito nell'Eporediese, ma è certamente vissuto come cruciale nella parte occidentale del territorio e nelle vallate alpine.

In estrema sintesi, e procedendo schematicamente, i principali problemi emersi nel corso dei colloqui/intervista effettuati sono così riassumibili.

- **“La fuga dei cervelli”**. Il Canavese fatica ad attrarre e trattenere risorse qualificate, giovani brillanti, laureati di talento in grado di sviluppare idee ed immettere conoscenza nel sistema produttivo. Da una parte si evidenzia la poca disponibilità, da parte delle giovani generazioni, a mettere in gioco idee e vivacità culturale, dall'altra si esprime il dubbio che ad abbandonare il territorio siano proprio coloro che potrebbero, per capacità personali, dinamismo e attitudini, costituire il nucleo più dinamico di una futura classe dirigente e imprenditoriale. Correttamente, numerosi intervistati hanno posto in relazione questo fenomeno (che meriterebbe d'essere indagato nei suoi aspetti dimensionali) sia all'assenza di opportunità professionali in grado d'esercitare un forte *appeal* (nonostante la permanenza sul territorio di buone realtà produttive e d'industrie d'accresciuto valore), ma soprattutto all'inadeguatezza della vita sociale e culturale del Canavese. Pesano, a svantaggio del sistema, tre circostanze:

- una generale debolezza, sotto il profilo della capacità d'attrazione dei giovani più brillanti, da parte dello stesso Piemonte in generale, che non risparmia la città capoluogo, Torino, che non appare connotarsi propriamente come una *brain gain city*.
 - la vicinanza a Torino dello stesso Canavese (Torino sembra vicina quando si tratta di andarci, sembra lontanissima quando dalla città ci si deve spostare sul Canavese), che spinge molti giovani a trasferirvisi, ritenendo la città il “*minimo socialmente accettabile*” in termini d'opportunità relazionali, esperenziali, cognitive, ecc.
 - è opinione diffusa che nel Canavese sia assente un'economia del tempo libero “di prossimità”; ciò per molti aspetti appare ineluttabile, e peraltro già in precedenza non era la qualità del tempo libero che attraeva forza-lavoro qualificata e *professionals*.
- La possibile perdita progressiva dei vantaggi differenziali inerenti gli **assetto tecnico-produttivi** delle aziende, soprattutto di quelle minori che operano nell'ambito delle lavorazioni meccaniche. E' questo un tema controverso poiché, come si è finora argomentato, proprio la qualità professionale delle risorse presenti sul territorio e l'elevato valore tecnico delle produzioni sono indicati, da quasi tutti, come principali punti di forza del sistema. Tale opinione, tuttavia, è espressa con forza da un testimone credibile, l'anziano titolare di un'impresa della “meccatronica”, considerabile tra le principali “eccellenze” del Canavese, con un lungo passato nel Gruppo Ricerca Olivetti.

Il guaio poi – per arrivare alla conclusione del discorso – è che questo Canavese, tutto quel gap che aveva con il resto del mondo non l'ha coltivato. E quindi oggi è appiattita e uguale a tutte le altre aree. Quello che facciamo qui ad Ivrea, si riesce a fare a San Paolo in Brasile, per parlare di Paesi in cui la tecnologia è arrivata molto dopo; io, ormai ho competizione su questa nicchia di mercato da tutte le parti del mondo, ecco, quindi...adesso stiamo andando in Cina, ma tra un anno i Cinesi saranno qui perché abbiamo perso competitività e aggressività, voglia di combattere. Perché la mia azienda vive in un contesto locale, io vivo sulle officine del Canavese; se le officine non sono competitive, se non offrono delle cose più interessanti, io continuo a stare fermo su un livello tecnologico e di costo, e di

prezzo, e di funzionalità legati al territorio. Non è solo il mio caso: la mia azienda si muove, va a fare i pezzi a Mantova – adesso, tanto per dire – va a fare dei pezzi in aree che prima non avevano nessuna cultura di questa tradizione elettromeccanica, perché poi il nostro potere stava sull'elettromeccanica e non sull'elettronica . (titolare società di produzione di sistemi d'automazione)

- In molti casi, le stesse medie imprese, e questo è emerso particolarmente nel corso del *focus* realizzato con gli imprenditori dello stampaggio a caldo, soffrono dell'**assenza di managerialità** nella conduzione.

A questo fenomeno ha contribuito certamente anche il mancato travaso, inteso come trasferimento e decentramento di competenze, tra la dirigenza Olivetti e la nuova imprenditoria del territorio; di fatto, l'ex ceto manageriale ha “abbandonato” il territorio, scegliendo nuove attività in altre regioni, e particolarmente in Lombardia. L'orientamento prevalentemente tecnico dell'imprenditoria locale, e la bassa diffusione di *skill* commerciali, ha finora penalizzato la possibilità di maggiore espansione sui mercati internazionali.

A ciò si aggiunge, secondo un'opinione diffusa e solitamente riferita a tutto il Nord Ovest in genere, la percezione di una **bassa attitudine imprenditoriale** dei Canavesani, che si esprime nella ricerca del posto fisso, nella ritrosia a reinvestire i patrimoni accumulati, in un più generale adagiarsi sulle posizioni acquisite. Pure acquisendolo, tale aspetto meriterebbe però un supplemento d'indagine, poiché i dati sulla natalità imprenditoriale nell'area porterebbero a conclusioni assai differenti.

- Il problema principale, secondo l'opinione di diversi intervistati, è lo stato delle **infrastrutture di collegamento**. Questo handicap è da situare nelle sub-aree che compongono il Canavese: l'asse autostradale della Torino-Aosta, come si è visto, presenta buone condizioni d'accesso e di traffico. Le attività ubicate nell'Alto Canavese ed in generale sul versante occidentale, soffrono viceversa della pesante inadeguatezza della SS. 460, e dell'assenza di un vero collegamento viario pedemontano che riconnetta questa parte di territorio all'area metropolitana torinese a Sud, ed all'Eporediese e Biellese a Est. Inoltre, il collegamento con le zone a maggior valore ambientale ed al Parco del Gran Paradiso è assolutamente deficitario.

Ancora peggiore, però, è la situazione dei collegamenti ferroviari, che allontanano in misura considerevole il Canavese da Torino.

- In ordine alla possibilità di **attirare investimenti esterni** all'area, se in precedenza si sono evidenziati i potenziali fattori d'attrazione, appare importante, al medesimo tempo, evidenziare gli aspetti problematici. In generale, secondo l'opinione di alcuni degli intervistati, al Canavese, ma in particolare all'Eporediese, mancano reali ragioni d'attrattiva nei confronti dell'impresa.

Ormai sappiamo che la globalizzazione vuol dire che le grandi aziende nel mondo girano dove ci sia un interesse conveniente, interesse vuol dire costo dell'area bassa, affitti bassi, energia elettrica a prezzi interessanti. Noi qui abbiamo cercato tutti di capire quali sono i punti di forza del Canavese, però io faccio fatica a trovarli, non c'è un punto caratterizzante per cui l'imprenditore abbia convenienza ad andare ad Ivrea, perché non si può risparmiare sulle tasse, sulla manodopera non si può risparmiare, poi noi in Italia abbiamo il costo della energia elettrica che è il più alto d'Europa. Questo è il vero problema, quali sono le convenienze a venire ad Ivrea o a Scarmagno? Vengo lì perché mi regalano il terreno, perché ho agevolazioni fiscali? Dalla stessa Torino, Ivrea è distante, perché chi è a Torino non viene ad Ivrea, anche se poi ci separano 25/30 Km, però siamo già in un altro pianeta. È certo che Ivrea ha sulla carta una gradevolezza di vita, un territorio tranquillo ecc., però sono tutte cose che non bastano più perché ormai gli imprenditori devono confrontarsi con i costi e con i numeri (responsabile d'area società immobiliare)

- In ordine ai **livelli d'attrazione turistica**. In generale, si è rilevata una relativa consapevolezza della limitatezza delle risorse ambientali e culturali che il territorio è in grado d'offrire ai visitatori. D'altro canto, c'è una certa tendenza a sopravvalutare la forza d'attrazione d'alcune risorse ambientali, che ci sono e appaiono poco promosse o valorizzate, ma non sembrano, nel complesso, di valore tale da smuovere flussi così rilevanti. Il Gran Paradiso e le vallate alpine hanno senza dubbio un importante valore ambientale e paesaggistico, e rappresentano la principale risorsa valorizzabile sotto il profilo turistico. L'ATL Canavese e Valli di Lanzo è impegnata da anni nel tentativo di promuovere altre aree

ambientali (i laghi e la serra morenica, ad es.), ed alcuni siti d'interesse storico che, se non possono competere con altre regioni italiane, nel complesso possono rappresentare, nel panorama regionale, sufficientemente interessanti – la stessa Ivrea è una bella città.

Peraltro, gli stessi operatori turistici insistono sul ricreare nel Canavese un modello attrattivo che punta a replicare il successo di altre aree, basato sul *mix* di risorse paesaggistiche, beni storici e qualità delle produzioni locali, probabilmente in difetto di vere risorse peculiari e non ripetibili. I prodotti tipici del Canavese non rappresentano certamente vantaggi distintivi dell'area, soprattutto in una regione che sotto questo profilo può vantare ben altre eccellenze. Scarseggiano, infine, servizi turistici di livello apprezzabile, ristorazione di qualità ed un'offerta ricettiva flessibile e funzionale al modello del turismo a breve durata.

Definizione delle azioni/iniziative da intraprendere.

Sul piano metodologico, la riflessione finora condotta si è posta l'obiettivo di situare le azioni/iniziative di promozione e *marketing* attivabili all'interno di un quadro coerente di lettura delle trasformazioni socioeconomiche del Canavese. Gli oggetti fondamentali di questo quadro sono così riassumibili:

- Individuazione degli attori economici e funzionali di valore strategico per l'intero sistema. Questi sono individuati, prima ancora che tra le rappresentanze pubbliche ed economiche, tra:
1) le imprese a forte radicamento territoriale di medie dimensioni, che possono assolvere il ruolo di *pivot*, fare gerarchia ed assumere una funzione trainante per l'intero sistema; 2) gli agenti di differenziazione del contesto socioeconomico, intesi come progettisti materiali d'iniziative economicamente rilevanti che possono generare effetti "di sistema" sul territorio; 3) i gestori di risorse strategiche, che si sono definite *beni competitivi territoriali* (es. Politecnico, Pirelli RE, ecc.).
- Analisi qualitativa dei punti di forza e delle criticità del sistema. Tale attività è stata svolta privilegiando il punto di vista degli attori preventivamente individuati come strategici, prima ancora che attraverso l'analisi degli indicatori socioeconomici derivante dalla fase *desk* di ricerca. Ciò, al fine di porre in risalto gli elementi *soggettivamente* percepiti come prioritari dagli attori territoriali, anziché quelli derivanti da ipotesi definite in maniera "fredda" a tavolino.
- Individuazione delle reti d'interscambio (tra imprese, persone fisiche, istituzioni, autonomie funzionali) tra il Canavese ed i sistemi territoriali adiacenti e non. Ciò, al fine di definire lo spazio di posizione del sistema territoriale, vale a dire le aree (città, territori, distretti, ecc.) con le quali più forte è l'integrazione progettuale ed economica. Quest'approccio parte dal presupposto (che trova conferma anche in questa rilevazione) dell'inattualità, nell'ambito dell'accresciuta competitività richiesta dalla dimensione internazionale dell'economia, di politiche di sviluppo locale autocentrate e definite sulla base di territori "micro".

Le indicazioni seguenti corrispondono ad un primo livello d'elaborazione, nel quale tracciare le linee direttrici di un piano d'azione che dovrà essere dapprima dettagliato e declinato operativamente, e successivamente posto all'attenzione degli attori che si riterrà opportuno e/o necessario includere in una coalizione per il riposizionamento strategico del Canavese.

Conseguentemente a quanto suesposto, si ritiene d'impostare il piano d'azione non attraverso una serie di "parole d'ordine", ma definendo preventivamente i passaggi strategici, derivanti dall'analisi condotta, volti a definire i confini della *geocommunity* di riferimento (lo spazio di posizione), e la *membership del capitalismo coalizionale* per il Canavese.

Si ritiene di scarsa utilità, oltre che esito di un possibile travisamento dell'idea di *marketing territoriale*, il ricorso a semplici tecniche di promozione che tendono a trattare il *territorio* come un qualsiasi bene da promuovere attraverso la comunicazione dei suoi punti di forza. Nonostante la metafora del *marketing* abbia incontrato un notevole successo nell'area delle politiche per lo sviluppo locale, il *territorio* è qualcosa di più complesso.

Non è molto utile, in questo senso, enunciare necessità e progetti di valore generale, senza che questi mostrino una reale possibilità d'essere implementati (perché non ci sono investitori, o risorse imprenditoriali, ecc.). Molto più efficace è partire da ciò che il territorio già esprime, per orientarne e accelerarne l'evoluzione positiva, intervenendo, con i mezzi e le risorse realisticamente mobilitabili o cui è possibile accedere, sulle principali disfunzioni sistemiche.

Da questo punto di vista, le azioni strategiche su cui impostare il successivo piano per il *marketing territoriale* sono essenzialmente due:

1. Agire nella prospettiva del **capitalismo coalizionale** che, secondo l'impostazione fornita, è attività diversa dal promuovere "tavoli di concertazione per lo sviluppo locale". Il piano d'azione, in altre parole, dovrà trovare le forme e gli strumenti per coinvolgere una *partnership* al medesimo tempo più larga e selezionata del partenariato coinvolto, su basi quasi prescrittive, nei tradizionali tavoli di concertazione. Porsi, pertanto, l'obiettivo di riunire, intorno ad esigenze condivise, un *panel* di attori strategici che include imprenditori *leader*, investitori,

autonomie funzionali, banche, oltre che i “tradizionali” enti locali, sindacati e rappresentanze economiche.

2. Agire in una prospettiva di **geocommunity**, ossia di area vasta: nel concreto, e per entrare nel merito propositivo, il Canavese può divenire (ed il movimento spontaneo degli interscambi territoriali emerso dalla ricerca già agisce in questa direzione) parte di una comunità economica più ampia che oggi ha in Torino la principale, ma non esclusiva, sede delle funzioni strategiche per l'intero sistema. Un sistema che può contare su un patrimonio industriale ancora competitivo e, per alcune sue parti, capace di riposizionarsi strategicamente; un sistema d'autonomie funzionali debole in alcune sue parti (l'aeroporto, la Fiera), ma ancora d'alto livello per ciò che attiene alla ricerca scientifica e tecnologica, all'alta formazione, alla dotazione di servizi avanzati per l'economia.

Questi due punti rappresentano precise indicazioni metodologiche per strutturare le linee guida di un piano per il riposizionamento del sistema e, conseguentemente, della strategia di comunicazione più efficace per valorizzare immagine e identità del territorio. Per ricorrere ad uno slogan, potremmo sostenere che il “*capitalismo coalizionale*” sta alla *geocommunity* come il partenariato di territorio sta alle coalizioni per lo sviluppo locale.

In termini operativi, si tratta d'individuare il repertorio degli attori da coalizzare, da una parte, e di scegliere il riferimento territoriale adeguato, dall'altra.

Partendo da quest'ultimo aspetto, la ricerca ha evidenziato un rischio concreto: quello che geograficamente si è considerato come Canavese, e perlopiù come tale è percepito dagli attori territoriali, subisce l'influenza di due poli d'attrazione metropolitani, che agiscono prevalentemente su due sub-aree.

1. L'Eporediese ed il Canavese Orientale, che vedono crescere i livelli d'interazione con l'area metropolitana torinese, ma che tradizionalmente hanno un rapporto forte anche con Milano e la “città infinita” lombarda. Questo rapporto, con la crisi, la finanziarizzazione e la scomparsa del marchio Olivetti, si è progressivamente tramutato in uno scambio in perdita. A Milano si sono trasferiti manager, professionisti, sedi di società, mentre nella metropoli lombarda

sovente hanno sede le filiali italiane dei gruppi esteri e nazionali delle società che hanno rilevato i resti del patrimonio industriale lasciato da Olivetti. L'interazione ed i *network* relazionali che connettono Ivrea al capoluogo lombardo sono ancora forti, ma il rapporto che si prefigura assume connotazioni "paracoloniaali".

2. L'Alto Canavese ed il Canavese meridionale, tradizionalmente gravitanti su Torino, hanno visto crescere negli ultimi anni l'interscambio con l'area metropolitana torinese, al punto da configurarsi, per alcune aree, come vera e propria seconda cintura periurbana. Il movimento delle localizzazioni e dei residenti ha maggiori caratteri "bilaterali", ma appaiono privi di una reale capacità di governo.

Le dimensioni attuali del Canavese e d'Ivrea non consentono un confronto che preveda, com'è auspicabile e come, con la realizzazione delle grandi opere d'infrastrutturazione lungo il Corridoio V, sarà destinato ad accadere, forme di partnership e collaborazione tra l'area forte milanese ed il Nord Ovest. Ciò può avvenire unicamente all'interno di una *geocommunity* Torino-Canavese (e probabilmente più ampia, sia a Sud, sia a Nord, nella parte bassa della Valle d'Aosta) capace d'esprimere numeri e risorse adeguate ad un riposizionamento complessivo del Nord-Ovest. Questo implica la ricerca di forme strutturate d'interlocuzione e sviluppo di progettualità comune e integrata tra il canadese e Torino, in primo luogo. Questa *geocommunity* può, metaforicamente, "trattare" con Milano e definire forme di coordinamento che evitino il rischio dell'unilateralità, definendo competenze distintive e specializzazioni territoriali.

La stessa operazione va ricercata, dal punto di vista del Canavese, nei confronti di Torino. Cosa può offrire, in termini di competenze distintive, il Canavese a questo sistema (*geocommunity*) più vasto? Cosa può richiedere in cambio?

Sono questi i termini in cui si pone il problema del *marketing* del territorio per il Canavese. Questa la domanda da porre all'interno, alle rappresentanze ed agli attori *leader* dei sistemi territoriali adiacenti, e soprattutto alle istanze di governo metropolitano, alla Provincia, alla Regione.

Tale scelta pone il problema pratico di come strutturare questo confronto, di quale sia il soggetto proponente (chi, all'interno del Canavese, o su scala più ampia, disponga delle credenziali e

dell'autorevolezza per condurre, o almeno innescare, questo processo), di quali siano gli attori da coinvolgere.

In ordine al primo punto, si è già fatto riferimento, in sede progettuale, alla possibilità di sperimentare sul Canavese un modello di Stati Generali di territorio, già applicato con successo in altri ambiti territoriali. Stati Generali da intendersi come processo, e non come singolo evento simbolico, su cui convogliare intelligenze e proposte, amplificandone nel contempo la portata comunicativa e (anche) mediatica.

Sul secondo problema (chi convoca gli Stati Generali), appare prematuro fornire un'indicazione, che dovrà piuttosto scaturire dal confronto tra gli attori che hanno animato questa fase preliminare del processo. Certamente, per autorevolezza e funzione istituzionale, una Fondazione di origine bancaria che sia espressione del territorio provinciale, appare sufficientemente credibile e utilizzabile a questo scopo.

Sul terzo problema (chi coinvolgere), alla luce delle considerazioni esposte e senza stendere in questa sede la "lista degli invitati", appare opportuno allargare la visuale oltre i confini degli attori sociali, economici e istituzionali del Canavese. Non si può ragionare in termini di *geocommunity* e di *capitalismo coalizionale*, tuttavia, senza prevedere un coinvolgimento degli *stakeholders* esterni all'area, che nel Canavese sono portatori d'interessi economici precisi, senza coinvolgere le istituzioni metropolitane torinesi, le autonomie funzionali di livello provinciale e regionale, le istituzioni pubbliche di secondo e terzo livello (Provincia e Regione).

Quali sono i contenuti del confronto?

Il tentativo compiuto nel corso di questa rilevazione è stato finalizzato alla definizione di linee operative che non si limitassero a individuare obiettivi generali, ma che si ponessero il problema di *operazionalizzare* i medesimi, indicando quali azioni siano più adeguate a realizzarli. A questa fase di elaborazione, gli obiettivi indicati hanno ancora valore generico; sarà compito di successive elaborazioni e confronti quello di dettagliarli in concrete misure operative. S'indicano, in ogni caso, come priorità:

Lo sviluppo della complementarietà e dell'interazione strategica con l'area metropolitana torinese

Le azioni più urgenti da intraprendere in questa direzione, tra quelle emerse nel corso della ricerca, sono:

- Il **miglioramento dell'accessibilità fisica**: Torino ed il Canavese devono essere "avvicinati". In questo senso, le priorità dichiarate sono il miglioramento della SS. 460 verso il Canavese Occidentale ed il rafforzamento/miglioramento dei servizi di mobilità, con particolare riferimento al **trasporto ferroviario**, che versa in condizioni imbarazzanti.
- La definizione di piani comuni per l'attrazione d'investimenti esterni e per la destinazione degli insediamenti produttivi.
- La definizione di piani comuni per gli insediamenti residenziali, nella direzione d'attrarre residenzialità in uscita dalla metropoli.
- Lo **sviluppo delle sedi d'Ivrea del Politecnico e dell'Università degli Studi**, con particolare attenzione alle facoltà di Scienze della Comunicazione ed all'insediamento di una sede decentrata del Dams. Sviluppo di azioni comuni per attrarre studenti da altre regioni (il Politecnico di Torino "tira" soprattutto in alcune regioni del Sud Italia).
- Sviluppo di sinergie e **collaborazioni nell'area delle produzioni televisive**, cinematografiche e multimediali, attraverso la definizione d'iniziative comuni tra Telecittà, Film Commission, Dams, VRMMP, altre istituzioni presenti nel territorio e, in prospettiva, Mediapolis.

Il consolidamento ed il rafforzamento della media impresa del Canavese

Obiettivi di rafforzamento della competitività delle imprese nei settori della mecatronica, dell'informatica, dello stampaggio a caldo e delle biotecnologie. Tali obiettivi insistono soprattutto sulla necessità d'incorporare nel patrimonio delle singole imprese fattori competitivi strategici, inerenti servizi avanzati, accesso al mondo della ricerca scientifica e tecnologica, *skill* di tipo commerciale. In particolare, appaiono prioritari:

- Il rafforzamento del **rapporto tra sistema della ricerca, Università e sistema delle imprese**.
- L'accesso a risorse manageriali in possesso di *skill* commerciali.

Sviluppo del coordinamento progettuale tra Millenium Canavese e attori territoriali

Apertura di una “sede” di confronto permanente tra attori territoriali e società di gestione del progetto del Millenium Park, al fine d'individuare i passaggi e le iniziative (istituzionali, imprenditoriali, formative, ecc.) atte a massimizzare le ricadute positive del progetto sul territorio. Parallelamente, è da ricercare un sostegno attivo ad altre iniziative imprenditoriali nel settore dell'intrattenimento e del tempo libero. Di un certo interesse appare anche l'ipotesi progettuale di Motorlandia, l'Autodromo del Canavese promosso dal Gruppo Video Delta.

Marketing mirato sulle opportunità insediative offerte dal Canavese

Il sistema delle offerte insediative per imprese che intendano localizzarsi nell'area torinese è un'opportunità per tutta la *geocommunity* del Nord-Ovest, non solo per il Canavese. In particolare, appare opportuno attivare un confronto (attraverso la costruzione di un evento dedicato) sulle potenzialità localizzative offerte da **Pirelli RE**.

Marketing mirato sulle risorse ambientali del Canavese

La circolazione e la diffusione delle tante offerte turistiche e ambientali del Canavese sarà tanto più rafforzata quanto più sarà basata sull'individuazione di un punto di forza riconosciuto. Questo, secondo l'opinione maturata nel corso della rilevazione, è individuabile nelle vallate alpine Locana e Soana, e soprattutto del **Parco Nazionale del Gran Paradiso**, che appare l'unica vera e propria risorsa strategica, ad oggi poco valorizzata (almeno sul versante piemontese).

Sviluppo dei servizi per la qualità della vita

Infine, altra priorità emersa nel corso della ricerca, è sviluppare l'offerta di servizi per la qualità della vita, che rendano più attraente e fruibile il territorio da parte dei residenti e dei suoi *user* intermittenti (visitatori, studenti fuori sede, ecc.). Il problema non è secondario, ma appare di difficile soluzione, poiché l'offerta odierna, se è da considerare di basso livello, appare "tarata" sull'effettiva domanda del territorio. Le attività intraprese in questa direzione necessitano di agevolazioni e incentivi specifici, sia di ordine economico-finanziario, sia di altra natura (ad es.: concessione spazi in comodato d'uso, affitti ridotti, copertura delle garanzie, ecc.).

In ordine a quest'aspetto, l'analisi effettuata non ha fatto emergere progetti significativi. Certamente, l'offerta di *loisir* della città d'Ivrea non appare all'altezza di un centro che aspira a farsi piccola città universitaria. E' da valutare l'opportunità, e la presenza di possibili investitori o sovvenzionatori, di sviluppare un'infrastruttura per lo sviluppo delle attività culturali e d'intrattenimento d'interesse almeno extra-locale. Ci sono risorse culturali e intellettuali disposte a mobilitarsi in questa direzione? E', questo, tipicamente un progetto da Fondazione, ma servirebbero idee e persone disposte ad impegnarsi in questa direzione. E' spendibile il mito di Olivetti e del suo modello comunitario d'impresa e di sostenitore della cultura, per attivare un centro polivalente capace di catalizzare energie progettuali e creative di giovani del Canavese e non?