



FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Trasformazione di un sistema produttivo locale
e linee guida per una “mappa delle competenze”:
il caso del Canavese

di Carlo Ronca

in collaborazione con *Fondazione Eni Enrico Mattei*



SOMMARIO

1.	<i>Ringraziamenti</i>	5
2.	<i>Premessa</i>	6
2.1.	Scrivere la storia delle imprese del Canavese	6
2.2.	Il passato per predire il futuro.....	7
2.3.	Rilevare la memoria collettiva	7
2.4.	Olivetti, metronomo del Canavese.....	8
PARTE I		11
3.	<i>La valorizzazione del “Local Content” e lo “Studio di caso” del Canavese</i>	12
3.1.	L’identificazione delle potenzialità e delle tendenze di sviluppo di un territorio.	12
3.2.	Un’interpretazione preliminare del “local content” per coinvolgere gli attori nella costruzione di un percorso collettivo per lo sviluppo	15
3.3.	Individuazione delle “Pietre miliari” del percorso identitario: come costruire un’Agenda per lo Sviluppo Locale	16
PARTE II		19
4.	<i>Trasformazione del sistema produttivo canavesano</i>	20
4.1.	Perimetro di analisi e sua rappresentazione	20
4.2.	La trasformazione del sistema produttivo canavesano.....	24
	Alcuni cenni storici.....	24
	I più recenti sviluppi	26
4.3.	Competenze e occupazione nei Sistemi Locali di Lavoro del Canavese: l’anno 2009 come “cornice”	31
	Focus: ICT.....	37
	Focus: Professioni e terziario avanzato	38
	Focus: Manifatturiero	39
	Focus: Facility Management.....	41
	Ricodifica ATECO-Pavitt	42

5.	<i>Approfondimento: la “mappa delle competenze” del SLL Ivrea</i>	44
5.1.	Accenni metodologici	44
5.2.	SLL Ivrea: “Cartografia delle competenze”	44
5.3.	Le infrastrutture del SLL Ivrea	51
5.4.	Analisi del sistema produttivo locale di IVREA: alla ricerca delle “identità”	52
	Premessa metodologica: foto di gruppo e “senso di appartenenza”	52
	La scelta delle imprese per il piano di sviluppo del territorio	53
	La MATRICE Competenza/Imprenditorialità del “CAMPIONE AIDA”	56
	Le “figure di merito” 2010-2012: il contributo del “CAMPIONE AIDA” allo sviluppo locale	58
	Il “CAMPIONE AIDA” e gli Investimenti Diretti Estero: il rischio di un’opportunità per lo sviluppo locale.....	76
	PARTE III	78
6.	<i>Analisi interpretativa del sistema produttivo locale e agenda per lo sviluppo locale</i> 79	
6.1.	“Mappa delle competenze” e nuova governance del territorio	79
6.2.	Local: perché dare un perimetro “statistico” ai territori.....	81
6.3.	Il local content del Canavese: le nuove “visibilità” proposte in questo Working Paper	81
6.4.	Il declino e il territorio: ciò che dicono le Ricerche più recenti	82
6.5.	I driver per lo Sviluppo Locale contro il declino: una proposta da discutere e condividere	84
	SLL Ivrea, “piccola città” digitale	85
	I driver per lo sviluppo locale puntano verso un nucleo di sistema ad “economia digitale”	91
	Il dettaglio dei driver di sviluppo e gli Investimenti Diretti Estero	93
6.6.	I SLL del Canavese e Torino, città metropolitana: strategie e rischi per le governance dal basso delle comunità.....	94
7.	<i>Appendice</i>	97
7.1.	Dettaglio dei settori ATECO 2007: J, M e N	97
8.	<i>Bibliografia essenziale</i>	107
8.1.	Parte 1 - Catalogo delle pubblicazioni della Fondazione Adriano Olivetti	107

1. Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti	107
2. I Convegni e le Audizioni della Fondazione Adriano Olivetti	107
3. I Rapporti della Fondazione Adriano Olivetti	107
4. WP/Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society	107
5. Altre pubblicazioni di Carlo Ronca.....	108
8.2. Parte 2 - I Report sul Canavese.....	108
8.3. Parte 3 – Bibliografia generale	109

1. Ringraziamenti

Si ringraziano Mario Ciofalo e la Direzione del Bioindustry Park Silvano Fumero SpA per il sostegno economico e professionale dato alla realizzazione del Progetto.

Si ringrazia la squadra che ha impostato il progetto “Local content”, definendone le specifiche funzionali, e che ha realizzato il presente Working Paper: Alessandra Agnolon, Fabio Arfaioli, Matteo Migheli, Roberto Pacaccio, Andrea Portaluppi, Carlo Ronca, Alessia Savoldi e Sergio Vergalli. La stessa squadra ha provveduto alla stesura del presente testo.

Si ringraziano Laura Olivetti e Giuseppe Sammarco per il sostegno dato.

Si ringraziano il Bureau Van Dijk e, in particolare, Paolo Bruni per la generosa collaborazione e per l’uso concesso del Dataset AIDA.

Si ringrazia Gianfranco Casaglia per il fondamentale apporto dato alla costruzione e rappresentazione della Business History del Gruppo Olivetti tra il 1971 ed il 1998.

2. Premessa

2.1. *Scrivere la storia delle imprese del Canavese*

Nel 2008 la Fondazione Adriano Olivetti celebrò i Cento Anni della Olivetti. Iniziativa centrale per quell'Anniversario fu la ricognizione del "lascito"¹ (legacy) dell'azienda nel territorio in cui era nata nel 1908. Una prima presentazione dell'esito di quell'indagine ebbe luogo ad aprile 2009: venne pubblicato il "Censimento" delle imprese eccellenti ed innovative dell'eporediese, che, per la maggior parte, avevano natali diretti o idee e capacità imprenditoriali costituenti legati all'impresa Olivetti ed alla sua storia - in particolare a quella degli anni dal 1970 al 2000.

I risultati di quell'indagine vennero usati in studi e ricerche successivi² ma non suscitavano, almeno sino al Convegno del 50° anniversario della Fondazione Adriano Olivetti su "Innovazione, Intangibili, Territorio"³, effetti significativi sul valore della riscoperta dei caratteri identitari⁴ del territorio eporediese, quali venivano suggeriti dal "Censimento", e sulla necessità della loro condivisione. L'Olivetti del 1950-70 non c'era più; erano, infatti, trascorsi quarant'anni dal 1970 e vi era una nuova pluralità d'imprese, complessa e "intrigante" per le sue dinamiche di sviluppo. Una realtà, però, per i vari osservatori, attori, spettatori di oggi, frantumata e riconducibile al più a memorie ed azioni "personali".

La ragione di tutto questo è "razionalmente" chiara: la storia dell'Olivetti di questi trent'anni (1970-2000) non è mai stata scritta⁵, se non per stralci e dettagli. Per proprietà transitiva, non vi è storia scritta della sua "legacy".

Eppure ciò che rende comprensibili la modalità e la scansione temporale dell'emergere, dello sviluppo e della trasformazione del tessuto produttivo del Canavese, in particolare dell'Eporediese è la conoscenza "esplicita" del ciclo di vita di quell' "Historical Accident"⁶ che è stata l'Olivetti.

¹ La scelta del termine "lascito" non è casuale: si veda infatti nel Report della ricerca della Fondazione ISTUD "Esiste un'eredità del Modello Olivetti nel management?", presentato al pubblico il 15 novembre 2008, ove si dà questa definizione della parola "lascito" nell'ambito del concetto complessivo di "eredità": *"La definizione del concetto di eredità, prima di tutto....Eredità è memoria, retaggio, evocazione, ricordo di qualcosa che non c'è più e la cui comprensione e ricostruzione impongono di volgere lo sguardo verso un passato da cui cercare di recuperare, per conservare e tramandare ai posteri quanto di buono un'esperienza ci ha lasciato. Allo stesso tempo, eredità è anche lascito, patrimonio, ovvero un insieme di beni, materiali e immateriali, di cui misurare, in un certo senso, la attualità e la riusabilità nell'oggi e nel domani. E' dunque un oggetto di indagine, l'eredità, che richiede l'adozione di una prospettiva temporale articolata: il passato, il presente e il futuro si fondono infatti tra loro e finiscono con il definire un continuum lungo il quale disporre i dati raccolti e farli dialogare tra loro per poterne comprendere la dinamica evolutiva."*

² Si vedano ad esempio i lavori di Carlo Trigilia ed altri, pubblicati nel X° Rapporto di Artimino (2010) "Le città dell'innovazione. Dove e perché cresce l'alta tecnologia in Italia", il Mulino, 2011.

³ Negli Atti del "Convegno per i cinquant'anni della Fondazione Adriano Olivetti: Innovazione, Intangibili, Territorio - *Analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale per le politiche di sviluppo locale*" viene anticipato il progetto "Local Content", che ha come obiettivo della sua prima fase la rappresentazione dei processi di trasformazione di un sistema produttivo locale.

⁴ Il tema dell'identità: non solo antropologia (e.g. F. Remotti, *L'ossessione identitaria*, Laterza, 2010), ma "economia dell'identità" (vedi G. A. Akerlof, R.E.Kranton, *Economia dell'identità- Come le nostre identità determinano lavoro, salari e benessere*, Laterza, 2012). Per l'economia si tratta di una nuova branca, ove si incontrano gli individui e i beni collettivi (NDR).

⁵ Al momento del rilascio (novembre 2014) di questo lavoro è avvenuta la pubblicazione di un libro di "storia d'impresa", dal titolo "L'Olivetti dell'ingegnere" di Paolo Bricco (il Mulino. Bologna), che copre gli anni 1978-1996 della vita dell'azienda: si tratta dell'arco di tempo della gestione di Carlo De Benedetti. Ne terremmo conto per dare veste definitiva alla "mappa temporale" della storia Olivetti (1971-2001), proposta -in bozza- in chiusura di questa Premessa. Si tratta infatti di una ricerca che fa uso di fondi archivistici sinora inesplorati (Inaccessibili?) e fornisce dettagli utili a meglio valutare e valorizzare il "lascito" sul terreno dell'azienda Olivetti. Non risolve, ad una prima lettura del nuovo testo, il problema citato della frammentazione nella narrazione dell'history Olivetti, in particolare nell'elucidazione della presenza dell'Olivetti nel settore delle soluzioni applicative per Sistemi informatici e Reti.

Dobbiamo dunque scrivere questa storia: dell'azienda nata nel 1908 e del suo "lascito".

Questo Working Paper riporta una prima redazione della "storia", che riguarda il territorio del Canavese e, in particolare, quella sua parte nota come Eporediese.

Si dovrà fare la stessa cosa, scrivere la storia delle imprese di ogni altro territorio di cui si rilevi la trasformazione del tessuto produttivo, negli anni sino ad oggi? Crediamo di "sì".

Si tratta, infatti, di dare alle molteplici memorie "frantumate" una cornice che consenta visibilità comune a percorsi diversi e vissuti come "personali".

2.2. Il passato per predire il futuro

Nel dicembre 2012 usciva sull'Harvard Business Review⁷ un articolo di cui vogliamo solo citare, come base per il nostro lavoro, la seguente affermazione:

«Because a shared history is central to group identity, past experiences can be summoned up in times of great challenge and change to inspire people's energy and commitment. History can even be invoked to bring together groups that have been at odds»

Appare dunque plausibile l'ipotesi, fatta dianzi, che la "crisi d'identità" di Ivrea e del territorio canavesano, orfano della memoria esplicita di quella "collective experience" che ha costruito il presente della Comunità, del suo "tutto" ma, soprattutto, delle "sue parti", possa essere curata completandone la storia rimasta congelata alla fine degli anni sessanta e leggendone tutti i capitoli, condividendoli e collegandoli.

2.3. Rilevare la memoria collettiva

Nello specifico, perché la "Legacy" evidenziata dalla nostra ricerca ("il Censimento") possa essere risorsa esplicita e strumento di futuro per il territorio che principalmente la ospita (Ivrea e l'eporediese), quella storia "mancante" (il trentennio 1970-2000) deve essere scritta per consentire di dare un asse temporale e dei percorsi personalizzati alla "memoria collettiva", che pervade e amalgama il sistema d'intelligenza collettiva formato dalle imprese oggi esistenti.

Quanto viene riportato in questo Working Paper può creare nuove condizioni perché quella "memoria collettiva", esistente nelle imprese chiamate a rappresentare le competenze del territorio d'Ivrea, produca e rappresenti in forma scritta non la storia di una sola azienda, che è passata, ma l'insieme delle storie delle imprese che creano e creeranno valore proprio e valore condiviso nella Comunità locale? Ce lo auguriamo. Certamente lo chiederemo a tutti quegli imprenditori e a quei manager che dovremo coinvolgere per formulare un agenda condivisa "ad impatto collettivo", relativa alle strategie che occorre definire per lo sviluppo sostenibile del Territorio, non solo caso di studio ma repertorio nuovo di governance tra imprese e istituzioni⁸. La nostra scommessa è di creare un insieme di "business history" che siano premessa e base di

⁶ Termine mutuato dalle teorie economiche sviluppate per spiegare l'emergere di cluster d'impresе in un'area geografica: si veda ad esempio "A life cycle for clusters? the dynamics of agglomeration, change, and adaption" di Kerstin Press, pag.21-22, Physica Verlag, Heidelberg, 2006. "The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: main statistical results and lessons learned". 2008 Commission staff Working Document SEC (2008) 2637, Europe INNOVA / PRO INNO Europe paper N° 9. Il termine inglese "Accident" fa riferimento ad un evento avvenuto "per caso".

⁷ "Harvard Business Review", December 2012 - John T. Seaman Jr. and George David Smith "The Big Idea-Your Company's History as a Leadership Tool- Take your organization forward by drawing on the past."

⁸ Dallo stesso articolo: "a sophisticated understanding of the past is one of the most powerful tools we have for shaping the future..."

riferimento per creare quel “valore condiviso” che è la condizione necessaria per ogni forma di sviluppo sostenibile⁹.

2.4. Olivetti, metronomo del Canavese

Nella stesura del presente Rapporto abbiamo preferito considerare il percorso di sviluppo e di trasformazione dell'Olivetti come “metronomo” della trasformazione del sistema produttivo del Canavese. I dati che pubblichiamo su quest'ultima trasformazione (nella PARTE II di questo testo) sono letti come misure degli effetti del processo di cambiamento del Gruppo Olivetti.

La lettura e l'interpretazione dello stato presente e delle prospettive del sistema economico locale ci costringerà, peraltro, a riprendere in esame la “storia Olivetti”, quando vorremo capire le cause che hanno generato la trasformazione complessiva e la presenza attuale di aggregazioni d'impresе “à la cluster” che danno identità e resilienza alla società del territorio.

Riconosceremo infatti che il punto di partenza è stato il sopra ricordato “*historical accident*” della Olivetti, protagonista indiscusso della storia industriale canavesana, fino agli ultimi anni del secolo scorso.

L'Olivetti dal dopoguerra in avanti è stato il motore economico e culturale del Canavese, l'**historical accident** che ne ha determinato lo sviluppo ed il cui **ciclo di vita** ne ha causato la trasformazione. Fino alla sua crisi degli anni novanta l'evoluzione della Olivetti ha generato effetti ben oltre i confini aziendali determinando mutamenti importanti anche nel sistema delle PMI e sul mercato del lavoro locale. Mutamenti che hanno raggiunto l'apice negli anni novanta con il definitivo ridimensionamento della grande impresa, in quanto azienda manifatturiera, la nascita del settore delle telecomunicazioni e lo sviluppo, soprattutto nell'eporediese, di un sistema di imprenditorialità diffusa, molto spesso di derivazione olivettiana.¹⁰

Per migliorare comprensione e partecipazione del lettore alla modalità con cui metteremo in relazione il percorso storico di trasformazione dell'Olivetti - il suo essere “accident” - con il percorso di sviluppo del sistema produttivo locale sino al tempo presente (il nostro Studio di caso), pubblichiamo qui di seguito un “mock-up” della rappresentazione “visuale” del percorso storico olivettiano. Riteniamo che questa mappa temporale, che qui di seguito proponiamo con il titolo: “*Olivetti: una storia d'impresa verso un sistema collettivo d'innovazione*” possa essere il punto di partenza per rappresentare l'insieme delle storie d'impresa del territorio canavesano, quelle “business history” da raccontare per dare corpo alla memoria collettiva.

⁹ Dallo stesso articolo: They make their companies' collective experience an explicit part of their thinking in order to better discern what form change can and should take. They find in it a rich source of stories that can motivate people to embrace change even in the worst of times. In doing so, they do not simply manage their companies more effectively; they find their own place in history.

¹⁰ Per un approfondimento sulla trasformazione del sistema produttivo canavesano cfr. Bricco, P., Dalla Crisi della Grande Impresa all'Imprenditoria diffusa, in Berta, G. (a cura di), La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione, Annali Feltrinelli XL, 2004 e AA.VV. **Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese**. Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, n. 6, 2009 isbn 978-88-967-7005-4

La mappa proposta evidenzia diversi percorsi tematici:

1. Il valore prodotto: totale risorse umane, ricavi Gruppo, spese R&S;
2. Prodotti ed evoluzione tecnologica: in particolare Olivetti Advanced Technology Center di Cupertino, gli altri gruppi di ricerca negli anni 70-80 e, dunque, l'interazione con la Silicon Valley;
3. L'organizzazione aziendale;
4. Storia delle partecipazioni ed alleanze: "merger" and "acquisition";
5. La posizione di mercato e le dismissioni/spin-off (1991-2001).

A questi percorsi si deve aggiungere il corrispondente diagramma temporale delle imprese nate "localmente", attorno al baricentro dell'impresa, il suo HQ di Ivrea, nello stesso arco di tempo: 1970-2000. La storia della grande impresa acquisisce gli elementi aggiuntivi che la trasformano nella storia di un sistema d'impresa e ne dilata il significato sino a proporre la rappresentazione di un percorso collettivo e di un'identità da costruire e condividere.

Questa, dunque, la visualizzazione grafica che proponiamo al lettore:

Olivetti 1970-2000: la mappa temporale dello sviluppo e della trasformazione verso un sistema collettivo d'innovazione

		Società dell'Informazione																				
		1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989		
DATI	Dipendenti (Gruppo)	73798	72273	71101	71587	70749	68997	66073	63534	59931	55931	53471	49763	47800	47613	48944	59091	56087	57560	56937		
	Fatturato MIS (Gruppo) - V1	799,7	946,7	1094,2	1223,8	1331	1352,8	1547	1883,3	2229,4	2180	2537,6	2468,4	2499,3	2606,4							
	Fatturato MIS (Gruppo) - V2	462,1	494,9	548,8	637,5	795,9	856,4	1126,5	1365,2	1852,7	2180,2	2887,9	3341,4	3796,2	4578	6140,5	7316,9	7375,5	8407,4	9031,1		
	Spese R&D							47,3	50,9	74,6	116,9	142,2				228,5	284	391,1	418,8	452	478	
Prodotti	Microcomputer e PC				TC800			TC1800		56000	51000/SOC			L1 (M30, M35, M40, M44, M45)		M60		L2 - LSX 3000				
	Micro/Personal Computer			P652		P6060	P6040; P6066						M20	M18/M19P;	M24, M21(P)		M19; M22(P); M28; PC138	M240; M280; M15; PC1285; Prodest PC1;	M200; M290	M250; M300; M111(p); M111 (p); CP486		
	Stampa						Lexicon 90C-Pallina		ET101-Margherita			JP101										
	Telescriventi e FAX												TE 500; TLM 320; TLM 332							TLM 810; TLM 910		
	Evoluzioni HW				micro-8					I/O micro-Controller integrato		Dry Spark InkJet	MP E28000		MP 8086							
	Evoluzioni SW				Cosmos		Cosmos II		Software Factory				L1 Emulator			MOS IV	Unix-Eurpe (Sys V); X; Open (Sys. V-OS2 4.0)				Unix Syst V	
	Networking											Transceiver e controller Ethernet	Transport protocol							OSA		
Organizzazione e management	Principali eventi organizzativi	AD Ditterino Bettrami				Carlo De Benedetti														Vittorio Cassoni		
	Top Manager	Perotto (R&D)		Bellisario (Product Planning)		Pini (Olivetti Corporate)		Pini Strategie		Perotto (R&E)		Bellisario (OCA)		Pecatori (DID+DIDA)		Marsilio (OLTECO)		Mercurio (IDA)		Passera (OSA)		

		Società della Conoscenza												
		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998				
DATI	Dipendenti (Gruppo)	53679	46484	41697	35922	33867	30120	26277	22659	16742				
	Fatturato MIS (Gruppo) - V1	7990												
	Fatturato MIS (Gruppo) - V2	8607,1	8025,5	8612,2	9075,7	9939,9	8104,3	6611,2	7139					
	Spese R&D	484,8	439,8	459,3	484,8	475,7	481,8	422,5						
Prodotti	Microcomputer e PC		LSX 5000											
	Micro/Personal Computer	M300;	PC586; 1 D33(p); 1 320 (p); 1 A12; 1 V14; P700;	Quaderno(p)	PC; Philips(p)	Echos(p)								
	Stampa	JP150; JP350				JP450(colori)								
	Telescriventi e FAX	OFX 530			OFX 2100; OFX 3100									
	Evoluzioni HW	Inkjet Termico	MP 286											
	Evoluzioni SW		Unix 850 4.0											
	Networking													
Organizzazione e management	Principali eventi organizzativi	AD		Corrado Passera			Partnership con British Telecom; Olivetti Telemedia		Omnitel Pronto Italia		Infostrada Spa		Francesco Caio / Roberto Colaninno	
	Top Manager			Pini Direzione Centrale Operazioni Lucio Pini R&D										

PARTE I

3. La valorizzazione del “Local Content” e lo “Studio di caso” del Canavese

Il presente paper si posiziona all’interno di quel filone di studio/ricerca afferente il *local content*¹¹ che la Fondazione sta portando avanti ormai da anni. In particolare si tratta di un documento, costruito per dare visibilità complessiva a tutti quei dati che sono stati raccolti studiando il “local content” del Canavese negli anni. Parte importante e preliminare del lavoro è la rappresentazione degli elementi prescelti, pur se riferiti ad uno Studio di caso, per descrivere il sistema produttivo locale, in modo che lo si possa riconoscere e delimitare come punto di accumulo e di valorizzazione delle capacità del territorio: capacità che “definiscono e delimitano un circuito cognitivo sedimentato che rende quel luogo differente dagli altri”¹².

Per valorizzare il “Local Content” occorre costruire un progetto di ricerca in grado di individuare e valutare il “local content” di un “territorio”, perché nel “local content” vi è il motore essenziale di creazione di valore e insieme di crescita di ogni territorio: quello delle conoscenze e capacità collettive, costruite con l’interazione e integrazione tra gli attori del sistema locale, coalizzati per innovare e competere.

Per introdurre questo Working Paper poniamo una Guida alla sua lettura per evidenziare alcuni passaggi, ritenuti significativi, vuoi per la comprensione e condivisione degli obiettivi del progetto stesso vuoi per la presentazione dei dati raccolti e delle prime analisi compiute nello studio di caso realizzato. I dati e le analisi sono relativi allo sviluppo e trasformazione dei territori canavesani tra il 1971 e oggi (2011-13); il lavoro, qui presentato come caso di studio, pensiamo sia utile alla messa a punto del prodotto “Local Content” e, cioè, dei metodi e strumenti necessari all’applicazione generalizzata di questo progetto di ricerca “situato” ad altri territori del Paese.

3.1. L’identificazione delle potenzialità e delle tendenze di sviluppo di un territorio.

Il “progetto” è costruito da una sequenza di azioni che danno forma e contenuto alle informazioni necessarie per rappresentare, rendicontare e valorizzare gli asset intangibili (e tangibili, se occorre) che caratterizzano il “Local Content” di un Territorio. Con tali azioni, evidenzia le dinamiche di trasformazione e dà ragione dello stato attuale - la “Mappa delle Competenze” - di un sistema produttivo locale.

Questa è la lista dei risultati più importanti oggi disponibili, esito del processo di rilevazione del “Local Content” del caso di studio “Canavese” e raccolti in questo documento:

1. dinamiche di trasformazione del sistema produttivo locale nel quarantennio 1971-2011, evidenziate dalle dinamiche assolute e percentuali degli addetti nelle unità locali per i settori
 - ✓ Industria “Non Manifattura”;
 - ✓ Manifattura;
 - ✓ Altri servizi;
 - ✓ Commercio.

¹¹ Il “local content” comprende gli elementi che caratterizzano le potenzialità di sviluppo specifiche di un territorio e che sono disponibili per gli attori che vi operano

¹² Si veda il capitolo 6, §6.7, per un più ampio approfondimento di questi concetti.

2. costruzione di “mappe delle competenze” attraverso lo studio preliminare, perimetrazione cartografica e “Visual data” delle attività produttive del contesto territoriale e definizione delle linee guida per indagarle, localizzarle e visualizzarle
3. identificazione delle aree di attività produttiva caratteristiche del/dei territorio/i, delle loro dimensioni e della mappa temporale dei loro percorsi di trasformazione sino ad oggi (2010-2012/13)
4. individuazione di un Campione d’imprese, rappresentativo di quelle attività e rilevazione, basata sui bilanci 2010-2012/13 delle imprese del Campione, di indicatori, relativi al loro contributo all’economia locale, quali: occupazione, valore aggiunto, retribuzioni, ecc.
5. definizione e costruzione dei “driver” del profilo competitivo del sistema produttivo locale e delle minacce/opportunità per il suo sviluppo.

L’analisi di queste informazioni e le possibili interpretazioni fanno parte di questo Working Paper e consentono di riproporre in maniera esplicita i temi della identità, delle prospettive di sviluppo e delle traiettorie di possibili crescite competitive, *if any*, del sistema produttivo del territorio e dei suoi *asset* collettivi. Tale analisi si svolge unendo le metodologie e gli strumenti sviluppati dalla Fondazione Adriano Olivetti¹³ e dalla Fondazione Eni Enrico Mattei¹⁴.

Infatti, guidati dai dati raccolti nello “studio di caso” è possibile proporre una rappresentazione preliminare delle capacità locali, da definire e condividere con le imprese del “Campione”, per raccordare i percorsi della loro creazione e crescita d’impresa con le possibili traiettorie di evoluzione.

Con questo approccio si riescono ad emancipare dal passato le iniziative di sviluppo per il futuro. Ma ciò può avvenire solo con il coinvolgimento del gruppo degli attori d’impresa – il nostro “Campione” – protagonisti nello sviluppo della Comunità Locale: la costruzione di una loro rete di collaborazione è infatti opportuna/necessaria ad innescare nuovi processi collettivi d’innovazione, quali quelli che li hanno portati ad essere i protagonisti di oggi.

Per meglio guidare i lettori attraverso i contenuti di questo Working Paper, ricordiamo gli obiettivi ed alcune pietre miliari del nostro lavoro:

Il progetto di ricerca ha come scopo lo sviluppo e la verifica empirica di una metodologia per la rilevazione e valorizzazione del “*local content*” di un territorio, finalizzata alla definizione di nuove strategie per lo sviluppo delle imprese, della comunità locale e del territorio stesso.

¹³ Attraverso il programma pluriennale “Competere con la Conoscenza”, la Fondazione Adriano Olivetti concettualizza un nuovo modello di sviluppo locale - basato sulla rilevazione, analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale (CI) di imprese e territori - che organizza strategie, politiche e risorse per lo sviluppo secondo i paradigmi della Società della Conoscenza connettendo in rete gli attori operativi del sistema locale. L’osservazione e lo studio del CI complessivo (umano, organizzativo e relazionale), presente e scambiato in un sistema locale, è un elemento conoscitivo chiave sia per l’identificazione delle risorse territoriali, sia per lo sviluppo e valorizzazione delle esternalità di conoscenza da queste prodotte.

¹⁴ La Fondazione Eni Enrico Mattei è un centro di ricerca di rilevanza internazionale per l’analisi e valutazione degli impatti delle relazioni tra imprese e territori, dal punto di vista ambientale, economico e sociale. Effettua analisi dei principali indici di bilancio a livello territoriale, individuando punti di forza e di debolezza e studiando le relazioni di causa ed effetto fra investimenti, sostenibilità, infrastrutture, rete viaria e performance di impresa. Questa attività è di supporto alla politica di Eni Oil&Gas, che **promuove la massimizzazione del *local content*** – ovvero l’approvvigionamento locale di beni e servizi funzionali alla realizzazione delle attività - **partendo da una valutazione delle potenzialità locali nei Paesi in cui opera.**

Con la capacità di “misurare” e “mappare” il “local content” di un Territorio si possono identificare i suoi fondamentali, per valutare le risorse/beni collettivi disponibili e le esternalità¹⁵ patrimoniali che con questi (beni) si generano e si condividono.

Nello Schema 1 sono rappresentate le azioni, o fasi (step), del progetto di ricerca sul “Local Content” del Canavese¹⁶, in cui questo è stato scomposto e di cui la prima è descritta nella Parte II; Capitolo 4: “Trasformazione del sistema produttivo canavese” e nel Capitolo 5: “Approfondimento: la “mappa delle competenze” del Sistema Locale del Lavoro (SLL) Ivrea” di questo stesso testo.



I passaggi propri dello STEP 2 sono la rappresentazione e la valutazione del capitale infrastrutturale. In questa Guida introduttiva anticipiamo che tale fase è al momento concentrata sull’infrastruttura stradale, ferroviaria e aeroportuale del territorio. L’analisi dell’infrastruttura logistica e di mobilità permette infatti di completare l’identificazione di tutti gli elementi che abilitano le relazioni “operative” necessarie ad alimentare i flussi di creazione e di accumulo del Capitale intangibile. Con questa identificazione siamo in grado di specificare quel sistema “operativo” che determina prestazioni e prospettive del territorio “locale”.

Con tale approccio si integrano due modi diversi di considerare i «local content» - materiale e immateriale - e si offre la lettura dei dati economici dei sistemi produttivi locali in un’ottica di «glocal» content.

Non fa parte del presente documento l’illustrazione delle azioni necessarie per lo STEP 3.

Ciò che ci sostiene e motiva in questo ulteriore sforzo è la replicabilità delle azioni che caratterizzano gli STEP dello Schema 1, che fanno sì che il processo per lo studio di caso può essere proposto in qualunque territorio, per il quale siano disponibili dati analoghi a quelli qui utilizzati, sino a coinvolgere l’intero Paese e contrade oltre-confine. Ciò dà la possibilità di realizzare dei *benchmark*.

¹⁵Per queste si veda il saggio di Cristiano Antonelli e Federico Barbiellini Amidei “The Dynamics of Knowledge Externalities-Localized technological change in Italy”, che evidenzia e sottolinea il ruolo del contesto esterno del processo d’innovazione. In particolare il saggio approfondisce la nozione delle esternalità pecuniarie e mostra come le esternalità pecuniarie di conoscenza sono importanti per spiegare la capacità (capability) dinamica di un sistema economico.

¹⁶ Il “local content” è definibile come identità di un “local context”. Tale identità è l’obiettivo primario del Progetto di ricerca sul “Local Content” del Canavese e del processo di analisi “interpretativa” che lo caratterizza.

3.2. Un'interpretazione preliminare del "local content" per coinvolgere gli attori nella costruzione di un percorso collettivo per lo sviluppo

Lo Studio di caso "Canavese", di seguito riportato, si basa sull'esame approfondito di una singola osservazione, analizzata integrando diverse tipologie di evidenza empirica sia di natura quantitativa sia di natura qualitativa. Nella parte conclusiva, Capitolo 6, avendo scelto come strategia di ricerca e come metodo lo studio di caso, si presenta una interpretazione del quadro delle capacità collettive di quel territorio, inedita¹⁷ e portatrice di opportunità. E' tale interpretazione che proponiamo ai lettori di questo Working Paper, perché sia discussa, messa ulteriormente a punto e, infine, condivisa e comunicata agli attori della Comunità locale per innescare processi collettivi di innovazione, in particolare di innovazione sociale.

Infatti la capacità di fare innovazione, a partire da quella produttiva, ha il suo baricentro nell'impresa e nel suo capitale umano, ma è alimentata in particolare dai flussi di risorse e beni collettivi prodotti dall'innovazione sociale. Con quest'ultima si fa riferimento alla costruzione di processi, che siano in grado di rafforzare il tessuto civico delle nostre società e di generare il necessario cambiamento¹⁸. Per attivare questi processi occorre mettere in campo nuovi strumenti e progetti che abilitino i territori¹⁹ e le comunità a compiere un percorso di innovazione collettiva, a partire dall'identificazione delle risorse disponibili e delle specializzazioni produttive, ma, soprattutto, delle dinamiche dei loro processi di trasformazione e di metabolizzazione. I percorsi d'innovazione collettiva ci pongono di fronte ad una nuova sfida, quella della creazione di "valore condiviso"²⁰ (Porter M. E., Kramer M. R., 2011) da intendersi come «il valore creato con politiche e pratiche operative che fanno progredire le condizioni economiche e sociali delle comunità (local context) mentre simultaneamente accrescono la competitività di un'azienda che in queste opera».

Per affrontare questa sfida si pone con particolare evidenza la necessità di dare ai territori una nuova "governance" che sia finalizzata allo sviluppo locale. Per far questo occorre conoscere e rappresentare il trend evolutivo specifico di un contesto territoriale, consci del fatto che ciascun territorio non ha delle capacità intrinseche a priori, ma queste sono il prodotto di un insieme di pratiche (sociali ed economiche) che si sedimentano e lo trasformano.

Il progetto di ricerca per la valorizzazione del "Local Content" propone la rappresentazione delle capacità presenti in un sistema territoriale attraverso la "Mappa delle competenze", intesa come "ricostruzione dei trend evolutivi in atto nel sistema produttivo locale", che ne evidenziano il posizionamento competitivo e facilitano la definizione delle politiche di sviluppo del territorio e della sua comunità. Con la "Mappa delle competenze", proposta nella Parte II, Capitolo 5, di questo lavoro, siamo in grado di rappresentare e visualizzare il sistema "operativo" che determina prestazioni e prospettive di ogni Territorio. Questa

¹⁷ Questa affermazione è riferita ai risultati delle analisi interpretative sullo stato e sulle prospettive della comunità territoriale canavesana proposte nei numerosi report di ricerca sul Canavese, censiti nella Scheda 2, §6.4.

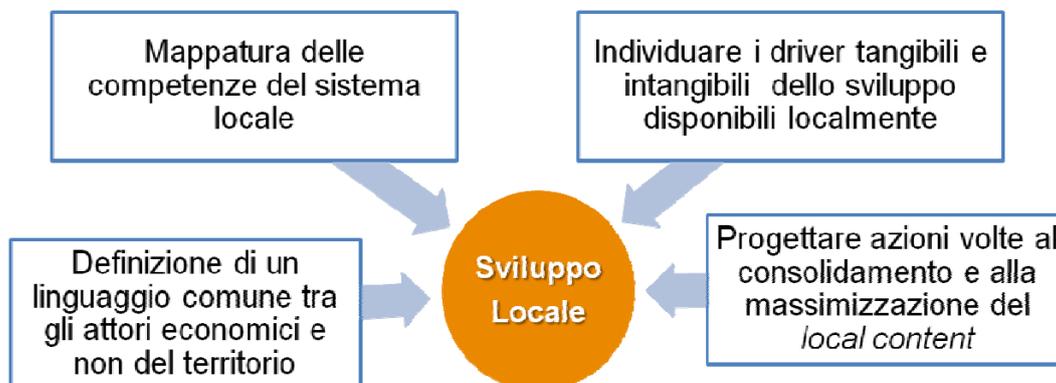
¹⁸ Citiamo anche la definizione contenuta nel lavoro di Hallie Preskill and Tanya Beer "Evaluating Social Innovation", FSG, 2012: a social innovation is "a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than present solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals."

¹⁹ A proposito del ruolo dei territori, nel §6.7 citiamo, da un contributo del Prof. Sergio Conti, "E' in definitiva possibile affermare come il territorio sia da intendersi non tanto quale piattaforma contenente le convenienze localizzative classiche (posizione, dotazione, fertilità ecc.), ma quale contesto che definisce e delimita un circuito cognitivo sedimentato che rende quel luogo differente dagli altri. [] esso non è dunque (esclusivamente) il supporto di un insieme di pratiche sociali, bensì il prodotto di tali pratiche, []".

²⁰ Porter M. E., Kramer M. R., *Creating shared value- How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, in «Harvard Business Review», January-February 2011.

“Mappa” diventa pertanto la “baseline” per dare quella visibilità collettiva necessaria a definire ed eseguire, con nuovi punti di vista e nuovi approcci, le azioni per lo Sviluppo Locale raffigurate nello Schema 2²¹.

Schema 2- Nuova governance del territorio per lo Sviluppo Locale



3.3. Individuazione delle “Pietre miliari” del percorso identitario: come costruire un’Agenda per lo Sviluppo Locale

I Capitoli 4 e 5 della Parte II evidenziano che il Sistema Locale del Lavoro di Ivrea (che comprende la maggior parte dei Comuni dell’Anfiteatro Morenico d’Ivrea - AMI) ha avuto un processo di trasformazione del proprio sistema produttivo, tra 1971 e 2011²², tale da renderlo “diverso” dagli altri SLL canavesani – Rivarolo e Ciriè; con riferimento allo Schema 2, in virtù di questa diversità, vi sono capacità e risorse collettive sedimentate sul territorio, in particolare nel e con il sistema delle imprese, che specializzano i driver disponibili per lo sviluppo della comunità locale e dunque pongono vincoli ed obiettivi specifici alla “nuova” governance del Territorio ed alle politiche che riuscirà ad esprimere.

Con richiamo al concetto, espresso nella Parte I, che lo sviluppo del Canavese, in particolare del SLL Ivrea, è emerso e si è consolidato attraverso l’“Historical accident” della Olivetti, e di quest’ultima ha seguito il “ciclo di vita”, nel § 5.4 si evidenzia che questo ciclo ha registrato il collasso delle attività manifatturiere attorno alla fine del secolo scorso (1998-2000). Se dunque nei decenni censuari fino al 2001 gli esiti della trasformazione del sistema produttivo erano definiti “in positivo” dalla *business history* olivettiana, altri fenomeni ed attori governano il cambiamento del Sistema dopo il 2001.

Prendendo il 2009 come baseline, la motivazione risulterà evidente nel capitolo 5. In quell’anno il SLL impiegava 35.255 addetti, dato in sostanziale accordo con quello del 2001 (34.353) e del 2011 (34.556).

Il sistema produttivo del SLL Ivrea ha una presenza significativa di imprese, per numero e dimensione (e relativo numero di addetti), nei settori Ateco 2007

²¹ Le azioni di Schema 2 concorrono a mettere insieme emotività, quella “cosa” che governa il senso di appartenenza degli individui alla comunità, e senso critico, quella “cosa” che governa la lucidità del giudizio dei sistemi d’intelligenza collettiva attivi nella comunità.

²² Sono stati progressivamente resi disponibili dall’ISTAT (a partire dal 2011) data set (nella famiglia ASIA) e ricerche specifiche sull’industria italiana (2014) che consentiranno di aggiornare al 2013 i dati proposti nel Report.

- ✓ C (Attività manifatturiere),
- ✓ J (Servizi di informazione e comunicazione),
- ✓ M (attività professionali, scientifiche e tecniche)
- ✓ N (Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese).

In particolare:

2001
TOTALE ADDETTI = 34.353
<i>di cui:</i>
Manifattura = 11.373 (33,1%)
Altri servizi = 13.917 (40,5%)
Industria "Non Manifatturiera" = 3.450 (10,0%)
Commercio = 5.613 (16,4%)

2009
TOTALE ADDETTI = 35.255
<i>di cui:</i>
Manifattura = 7.793 (22,1%)
Altri servizi = 18.291 (51,9%)
Industria "Non Manifatturiera" = 3.297 (9,4%)
Commercio = 5.874 (16,6%)

2011
TOTALE ADDETTI = 34.556
<i>di cui:</i>
Manifattura = 7.280 (21,1%)
Altri servizi = 17.911 (51,8%)
Industria "Non Manifatturiera" = 3.581 (10,4%)
Commercio = 5.784 (16,7%)

Proponiamo la Tabella relativa ai comuni del SLL IVREA che hanno imprese con numero di addetti significativo nei settori sopra indicati:

Sintesi settori C, J, M, N, L (2011)

Città	Settore C	Settore J	Settore M	Settore N	Settore L	Totale
Ivrea	°2607	°2534	°737	3681	182	9201
Burolo	275	0	21	160	17	473
Strambino	594°	63	93	74	27	851
Bollengo	280	59°	20	68	11	438
Scarmagno	147	217	53°	185	2	604
Banchette	18	154	95	927	14	1208
Pavone Canavese	62	12	40	62	3	179
Colleretto Giacosa	°234	2	258	89	1	584
Cascinette	13	3	30	180	7	233
Montalto Dora	154	22	41	19	9	245
Borgofranco	156	6	24	14	15	215
S. Giorgio Can.	334	13	23	5	11	386
Caluso	°478	16	136	12	60	762

NB: ° = comune con imprese oltre i 50 addetti

Ci sembrano dati importanti da “condividere” perché ogni attore dello sviluppo locale (istituzioni locali, imprese, associazioni) deve essere in grado di rispondere alla domanda “se ed in che modo un sistema produttivo così composto sia effettivamente a tutti visibile e costituisca l’elemento essenziale di sviluppo sostenibile per la comunità, creando quel “valore condiviso” necessario ad alimentarne i beni collettivi di cui ogni amministrazione gode, a partire dal capitale umano (alias Lavoro)”.

Questi stessi dati debbono essere condivisi con i grandi operatori d’impresa (Tabella A del §6.6), per mettere a fuoco meglio ed insieme il “senso di appartenenza” che deve contraddistinguere gli attori privati e pubblici che operano in un territorio, affinché guardino in avanti per creare “valore condiviso”, che vuol dire “visibilità condivisa del Local Content” e strategie comuni di sviluppo. Queste ultime sono possibili se gli attori pubblici, a partire dai comuni che debbono risolvere la frammentazione amministrativa del territorio, e gli attori privati, a partire dalle grandi imprese che debbono valorizzare le esternalità o beni collettivi che il territorio rende disponibili, saranno in grado di costruire la governance secondo lo Schema2.

Il §6.7 evidenzia appunto una modalità di costruzione dal basso della governance del SLL di Ivrea, per consolidare e sostenere quella “città digitale diffusa” che si è sviluppata dopo “l’incidente storico” della dissoluzione dell’Olivetti.

PARTE II

4. Trasformazione del sistema produttivo canavesano

4.1. *Perimetro di analisi e sua rappresentazione*

L'individuazione di una realtà territoriale specifica, isolabile e identificabile come sistema locale dotato di peculiare identità, è data non tanto dalla demarcazione a priori tra ciò che sta dentro e ciò che sta fuori il contesto selezionato, quanto dall'individuazione di evidenti fenomeni di agglomerazione – culturali, sociali, economici – che insieme concorrono alla definizione di una comunità. In questa prospettiva, data un'indicazione di massima dei confini esterni, è fondamentale che la selezione sia guidata da criteri individuati come aggreganti rispetto ad uno o più centri geografici.

Il territorio del Canavese si presenta come un'area dal profilo sfumato e dai confini incerti, priva sia di una definizione amministrativa specifica che di una identità geografica generalmente condivisa.

Una prima definizione dei confini geografici del Canavese si trova all'interno dell'Enciclopedia Treccani: "Con questo nome [Canavese] si suole indicare quella parte del Piemonte compresa tra la Serra d'Ivrea e il corso inferiore della Dora Baltea da Mazzè sino alla confluenza con il Po, il corso di questo fiume sino alle vicinanze della confluenza della Stura di Lanzo, la riva sinistra della Stura, escludendo una piccola parte della pianura a nord di Torino (Settimo Torinese), quindi le vette culminanti delle Alpi Graie dalle Levanne al massiccio del Gran Paradiso (Valle del Malone, Val di Locana, Val di Soana e Val Chiusella)"²³.

Lo scopo del presente lavoro è tuttavia lo studio del Canavese come sistema economico locale dotato di caratteristiche distintive e caratterizzato da trend evolutivi specifici, riferiti al contesto attuale. Per questo è fondamentale non fermarsi alla semplice delimitazione geografica ma individuare i criteri di tipo socio-economico che sappiano da un lato render conto degli effettivi processi centripeti di agglomerazione delle attività produttive locali e dall'altro fornire una base empirica coerente con le fonti di informazione che si vorranno utilizzare nell'analisi.

²³ Enciclopedia Italiana di scienze, lettere ed arti, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma, 1949.

Figura 1 – Il Canavese



Molte delle ricerche condotte dalla fine degli anni '90 hanno identificato i comuni appartenenti al Canavese usando come criterio l'adesione o meno al patto territoriale per il Canavese²⁴. Il Canavese così come emerge dal Patto territoriale, coinvolge sei sistemi locali del lavoro completamente o in parte coincidenti con il Canavese storico descritto dalla Treccani: gli SLL di Ivrea, Rivarolo, Ciriè, S. Vincent, Crescentino e Torino. Leggendo l'elenco dei comuni aderenti al Patto territoriale del canavese usando il parametro degli SLL si può notare come dei sei SLL coinvolti, i due SLL di Ivrea e Rivarolo Canavese sono inclusi pressoché integralmente mentre gli altri quattro partecipano alla Patto solo parzialmente: 1 comune su 37 Ciriè, 2 su 36 S. Vincent, 8 su 31 Crescentino e infine 9 su 90 Torino. I principali centri urbani del Canavese così definito sono Ivrea, Cuorgnè, Rivarolo, Ciriè, Caluso e Chivasso²⁵. La scelta di identificare il Canavese con l'insieme dei comuni aderenti al Patto territoriale non è tuttavia priva di criticità poiché alcuni dei comuni periferici sono inclusi non in virtù di un reale legame storico ed economico ma per effetto di specifiche scelte di politica economica locale.

²⁴ La Città di Ivrea ha promosso, nel marzo del 1997, il Patto Territoriale del Canavese, al quale hanno aderito altri 122 Comuni, 5 Comunità Montane, la Provincia di Torino, la Regione Piemonte e 58 organizzazioni in rappresentanza delle principali forze economico-sociali locali.

http://www.provincia.torino.gov.it/sviluppolocale/patti_territoriali/patti/canavese

²⁵ Conti, S., et al., Rapporto sul Canavese, 2004.

Figura 2 - I comuni del Patto territoriale

SLL Ivrea				
Agliè	Chiverano	Orio Canavese	Rueglio	Strambino
Albiano d'Ivrea	Colleterto Giacosa	Palazzo Canavese	Salerano Canavese	Tavagnasco
Alice Superiore	Cossano Canavese	Parella	Samone	Trausella
Andrate	Cuceglio	Pavone Canavese	San Giorgio Canavese	Traversella
Azeglio	Fiorano Canavese	Pecco	San Giusto Canavese	Vestignè
Banchette	Issiglio	Perosa Canavese	San Martino Canavese	Vialfrè
Barone Canavese	Ivrea	Piverone	Scarmagno	Vico Canavese
Bollengo	Lessolo	Quagliuzzo	Settimo Rottaro	Vidracco
Borgofranco d'Ivrea	Loranzè	Quassolo	Settimo Vittone	Vische
Borgomasino	Lugnacco	Romano Canavese	Strambinello	Vistrorio
Brosso	Mazzè	SLL Rivarolo		
Burolo	Mercenasco	Alpette	Cuornè	Prascorsano
Caluso	Meugliano	Bairo	Favria	Pratiglione
Candia Canavese	Montalenghe	Baldissero Canavese	Feletto	Ribordone
Caravino	Montalto Dora	Borgiallo	Forno Canavese	Rivara
Cascinette d'Ivrea	Nomaglio	Bosconero	Frassinetto	Rivarolo Canavese
SII Torino	SLL Crescentino	Busano Canavese	Ingria	Ronco Canavese
Casalborgone	Brozolo	Canischio	Locana	Salassa Canavese
Castagneto Po	Brusasco	Castellamonte	Lusigliè	S. Colombano Belmonte
Chivasso	Cavagnolo	Castelnuovo Nigra	Noasca	San Ponso
Lauriano	Maglione	Ceresole Reale	Oglianico	Sparone
Lombardore	Monteu da Po	Chiesanuova	Ozegna	Torre Canavese
Montanaro	Rondissone	Ciconio	Pertusio	Valperga
San Benigno Canavese	Verrua Savoia	Cintano	Pont Canavese	Valprato Soana
San Sebastiano da Po	Villareggia	Colleterto Castelnuovo		
Volpiano	SLL S. Vincent	I comuni del Patto territoriale del Canavese per sistema locale del lavoro di appartenenza		
SLL Ciriè	Carema			
Rivarossa	Quincinetto			

Più recentemente, nella ricerca "Cosa sarà - Ipotesi di futuro e scenari di sviluppo"²⁶ promossa dal Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Canavese nell'ambito del progetto Strategie per il Canavese, è stato proposto un Canavese dai confini più circoscritti rispetto a quelli del Patto territoriale (ad esempio Chivasso escluso) e costituito da quattro sottosistemi specifici: 1) l'eporediese, delimitato dall'anfiteatro morenico e gravitante intorno alla Città di Ivrea; 2) il Canavese Occidentale, distribuito tra i centri di Rivarolo, Cuornè e Castellamonte ed esteso a nord fino al Parco del Gran Paradiso; 3) il ciriacense, estrema propaggine sud-ovest del territorio canavesano con centro Cirié; 4) la zona centrale del calusiese, con Caluso come centro più rappresentativo²⁷. Quest'ultima rappresentazione, attuale e ben circostanziata, descrive efficacemente

²⁶ Nell'ambito del progetto Strategie per il Canavese, il Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Canavese ha promosso, con il supporto delle Aziende di Think Canavese, una ricerca sul futuro del territorio dal titolo "Cosa sarà. Ipotesi di futuro e scenari di sviluppo". La ricerca è stata realizzata da A.Aster di Aldo Bonomi ed è stata presentata in occasione del convegno del 27 marzo 2013.

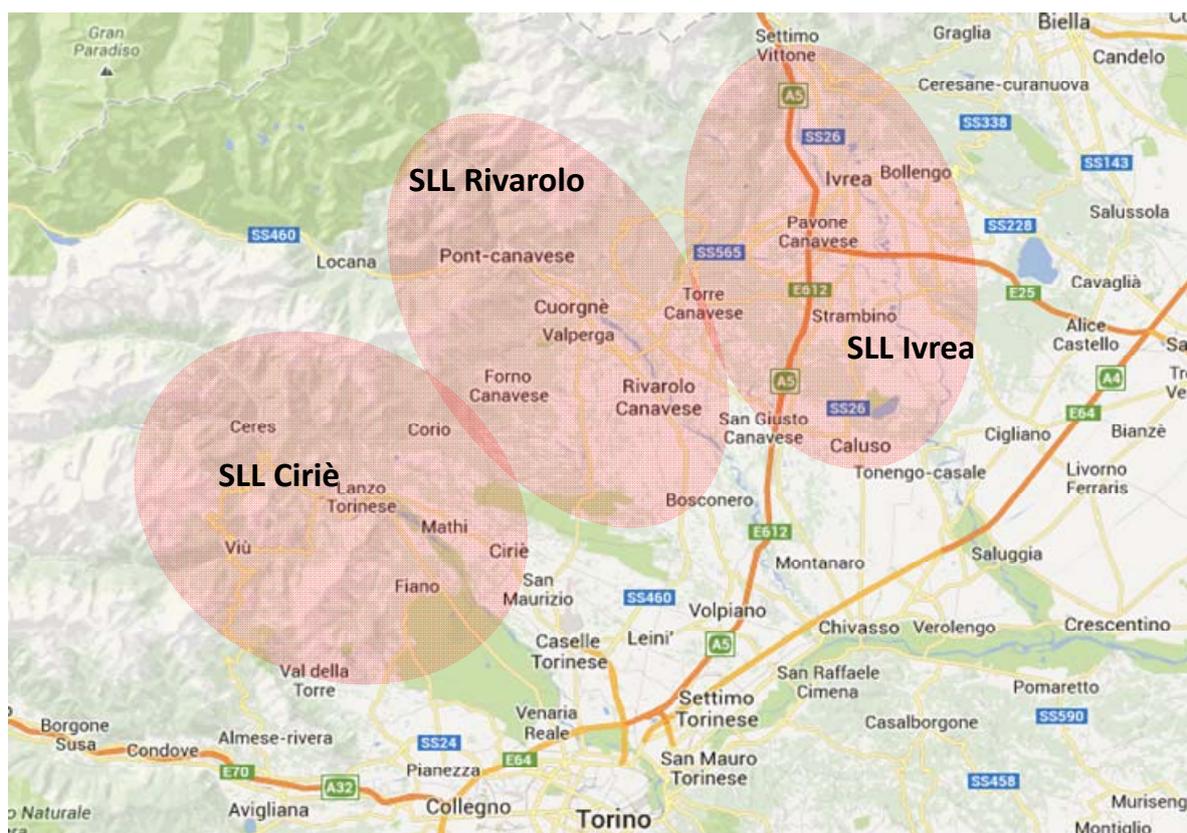
²⁷ Centro Studi Sintesi (a cura di), Canavese: qualità della vita, livello di benessere, reti di sviluppo, 2011.

la realtà locale e le sue articolazioni, escludendo al contempo sottosistemi locali che sono maggiormente legati all'area urbana torinese.

Come si è detto, l'intento del percorso di ricerca qui proposto è da un lato ripercorrere l'evoluzione del tessuto produttivo locale canavesano evidenziandone i cambiamenti strutturali, dall'altro individuare le linee guida utili per l'impostazione di una mappa delle competenze del sistema produttivo locale. Tali obiettivi cognitivi saranno verificati utilizzando in primo luogo le informazioni afferenti ai settori produttivi, alla loro localizzazione geografica, alla specializzazione settoriale e al loro impatto occupazionale. Tali premesse hanno condotto a concentrare l'attenzione sul concetto di Sistema Locale del Lavoro (SLL).

Il parametro di base per l'individuazione dei Sistemi Locali del Lavoro è la configurazione spaziale degli spostamenti giornalieri effettuati per motivi di lavoro, i cui dati derivano dai censimenti effettuati dall'ISTAT a cadenza decennale su tutto il territorio nazionale. Sul portale dell'Istituto Nazionale di Statistica si legge che: *"i sistemi locali del lavoro rappresentano i luoghi della vita quotidiana della popolazione che vi risiede e lavora. Si tratta di unità territoriali costituite da più comuni contigui fra loro, geograficamente e statisticamente comparabili. I sistemi locali del lavoro sono uno strumento di analisi appropriato per indagare la struttura socio-economica dell'Italia secondo una prospettiva territoriale"*.

Figura 3 - I tre SLL canavesani



La principale caratteristica di un mercato locale del lavoro, così definito, consiste nel fatto che la gran parte della popolazione residente lavora al suo interno, e che i datori di lavoro reclutano la maggior parte della forza-lavoro dalle località che lo costituiscono. I sistemi locali del lavoro presentano un forte grado di

mutevolezza, poiché soggetti a cambiamenti derivanti dall'evolversi delle condizioni economiche e sociali. Questa variabilità è ben rappresentata dal sempre diverso numero di sistemi locali del lavoro registrati tra un censimento e un altro.

Tornando alla realtà canavesana, l'ISTAT rileva sin dal censimento del 1971 tre SLL: Ivrea, Rivarolo e Cirié. La stabilità nel tempo di questi tre sottosistemi a fronte delle variabilità degli altri sistemi del lavoro è sicuramente indicatore di specializzazioni produttive forti e ben radicate localmente. Per questo tale unità di analisi territoriale costituisce un contesto particolarmente adatto agli scopi esplorativi di questo lavoro permettendo di osservare nel loro insieme tre sottosistemi significativi nell'aggregato canavesano.

Come si può osservare dalla cartina sopra riportata (Figura 3), rispetto alla definizione proposta all'inizio del capitolo e alle rappresentazioni utilizzate dalle ricerche citate, il raggruppamento dei tre SLL restituisce un Canavese dai confini più allargati verso sud ovest e dall'articolazione interna meno marcata. In mancanza di un confine amministrativo specifico, l'aggregato dei tre SLL sarà dunque l'area di riferimento dell'analisi ogni qualvolta questa sarà riferita al Canavese nel suo complesso.

4.2. La trasformazione del sistema produttivo canavesano

Alcuni cenni storici

Fino agli ultimi anni del secolo scorso, la storia industriale canavesana ha avuto un protagonista indiscusso: l'Olivetti. L'Olivetti dal dopoguerra in avanti è stato il motore economico e culturale del Canavese, sia in veste di datore di lavoro, sia come apice di una filiera produttiva fatta di fornitori e subfornitori specializzati sparsi su tutto il territorio.

Da allora fino alla sua crisi degli anni novanta l'evoluzione della Olivetti ha generato effetti ben oltre i confini aziendali determinando mutamenti importanti anche nel sistema delle PMI e sul mercato del lavoro locali. Mutamenti che hanno raggiunto l'apice negli anni novanta con il definitivo ridimensionamento della grande impresa, la nascita del settore delle telecomunicazioni e lo sviluppo, soprattutto nell'eporediese, di un sistema di imprenditorialità diffusa, molto spesso di derivazione olivettiana.²⁸

La presenza dell'Olivetti non ha, tuttavia, impedito il formarsi di specifici sottosistemi locali caratterizzati da marcate specializzazioni produttive. In particolare nell'area del canavese occidentale e dell'alto ciriacense si è sviluppata un'importante realtà distrettuale di matrice manifatturiera. Realtà che negli anni, seppur ridimensionata, ha mantenuto un importante peso sia in termini di produzione industriale complessiva sia in termini di impatto occupazionale.

In sostanza, aggiornando la ricostruzione proposta da Bricco (2007), il canavese post-olivettiano è il frutto di quattro principali dinamiche:

1. progressiva perdita di centralità di Ivrea e del Canavese all'interno delle strategie di sviluppo delle grandi imprese rappresentanti l'eredità esplicita dell'avventura olivettiana - Omnitel (oggi Vodafone) e Infostrada (oggi Wind);
2. progressivo passaggio a forme di imprenditorialità diffusa, con frequenti casi di "ripartenza" dal "piccolo" per crescere anche internazionalmente (manifatturiero Hi-Medium-HiTech e ICT/Software);

²⁸ Per un approfondimento sulla trasformazione del sistema produttivo canavesano cfr. Bricco, P., *Dalla Crisi della Grande Impresa all'Imprenditoria diffusa*, in Berta, G. (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Annali Feltrinelli XL, 2004 e AA. VV. *Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese*. Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, n. 6, 2009 isbn 978-88-967-7005-4

3. interventi di “trasformazione” industriale mirati, promossi dalle istituzioni locali o dalle Grandi imprese con base locale;
4. IDE (Investimenti Diretti Estero).

Ciascuna di queste troverà approfondimenti specifici nel presente Working Paper.

Per quanto concerne il primo punto, i seguenti numeri ben descrivono la progressiva perdita di centralità dell'area eporediese: se nel 1994 il 96% dei 394 occupati Omnitel era in canavese, nel 2001 su più di ottomila cinquecento addetti un migliaio appena era in canavese.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Omnitel Pronto Italia	394	1591	2363	3138	5553	7898		8552
Omnitel quota occupati Ivrea	378			389	655	932		983
Occupati Ivrea %	96,00%			12,40%	11,80%	11,80%		11,50%

Tendenza simile ma molto meno marcata - probabilmente anche in virtù del minor numero assoluto di addetti rispetto a Omnitel - lo fanno registrare i numeri degli occupati Infostrada, tra i quali quelli delle sedi canavesane passano dal 36% del 96 al 25% del 1999.

	1996	1997	1998	1999
Infostrada	427	524	2371	3177
Infostrada quota occupati di Ivrea	150	220	200	800
Occupati Ivrea %	35%	41%	8,40%	25%

Un secondo tratto evolutivo registrato dal sistema produttivo canavesano è rappresentato dal passaggio dal sistema centrato sulla grande impresa a un sistema basato sull'imprenditorialità diffusa e sulla piccola e media impresa. I mutamenti della struttura produttiva e del core business dell'Olivetti hanno, sin dalla prima grande riconversione all'elettronica, generato evidenti fenomeni di spill-over sul territorio, alimentando la nascita di piccole realtà specializzate nelle attività progressivamente abbandonate dall'impresa eporediese: avvenne agli inizi degli anni settanta per le lavorazioni meccaniche e agli inizi degli anni ottanta per l'automazione elettromeccanica. Parallelamente a questi fenomeni di spill-over, favoriti dai cambiamenti nel core business dell'Olivetti, l'influenza dell'azienda sul tessuto delle PMI canavesane si esercitava anche attraverso il progressivo consolidamento di un indotto di fornitori e subfornitori locali.

Nonostante questa reazione adattiva spontanea del tessuto produttivo locale, il rapido disintegrarsi del sistema Olivetti ha sin da subito reso necessarie importanti misure sia di contenimento del crollo occupazionale sia di sostegno e rilancio dell'industria locale.

Nel 1981, fu istituito infatti il Consorzio per gli insediamenti produttivi del canavese, promotore a sua volta

del progetto Canavese TS (tecnologia e sviluppo) col quale si proponeva di sostenere e alimentare l'innovazione all'interno delle imprese e l'ammodernamento della rete infrastrutturale locale. L'attività del consorzio ebbe il suo esito formale nel 1998 con la stipulazione da parte di 123 comuni del già citato Patto territoriale del canavese. Il Patto mantenne un approccio di tipo generalista promuovendo molteplici traiettorie di sviluppo più che altro destinate a accompagnare e sostenere un processo di consolidamento e ammodernamento dell'esistente, attraverso sostegni finanziari alle imprese e attraverso progetti di infrastrutturazione del territorio. Parte di questi interventi di politica industriale erano destinati ad attivare processi di diversificazione. Tra questi, il tentativo di creare un polo di competenza nel promettente settore del biomedicale e delle biotecnologie, istituendo nei pressi di Ivrea il parco scientifico Bioindustry Park, rappresenta sicuramente l'operazione maggiormente interessante e meglio riuscita.

La riscoperta vocazione manifatturiera, tuttavia, sul piano occupazionale non è mai riuscita a compensare il saldo negativo del comparto causato dalle dismissioni Olivetti. Guardando ai dati nel loro insieme, piuttosto che assistere a un ritorno massiccio all'attività manifatturiera, gli anni '90 sono caratterizzati da un notevole incremento degli occupati nel comparto dei servizi e più moderato nelle imprese non manifatturiere. Stante questo quadro generale, vi sono profonde differenze nei tre sistemi locali considerati. Quelli di Rivarolo e Ciriè meno legati alle vicende, dalla forte caratterizzazione distrettuale e specializzati da decenni nel comparto manifatturiero, e il sistema di Ivrea, dove l'eredità Olivetti è ancora una componente importante del sistema produttivo locale.

Render conto della complessità dei processi di trasformazione avvenuti sul territorio canavesano è obiettivo che esula da questo lavoro; nelle pagine successive ci limiteremo a osservare l'andamento stilizzato dei fatti seguendo l'evoluzione degli ultimi decenni di alcune grandezze economicamente significative. In particolare si utilizzeranno i dati dei censimenti dell'industria e dei servizi effettuati con cadenza decennale dall'Istat con l'obiettivo di censire le attività produttive sui territori e l'occupazione ad esse collegata.

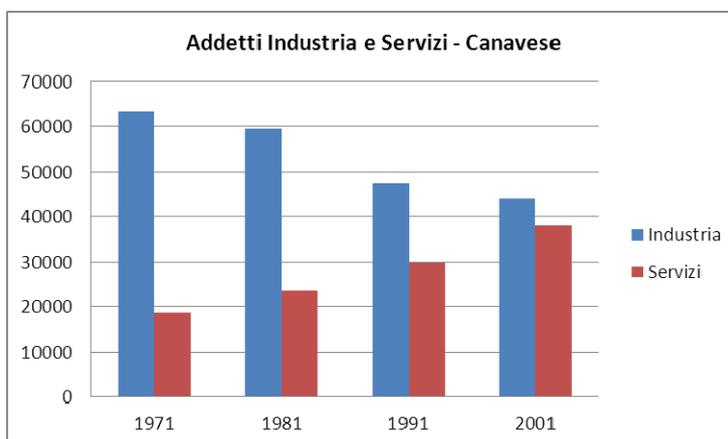
I più recenti sviluppi

Prima di procedere all'analisi è importante fare qualche precisazione di tipo metodologico riguardo alle criticità derivanti dal confronto dei dati dei diversi censimenti. Per prima cosa la realtà economica sottostante la rilevazione è per sua natura mutevole, per questo le categorie utilizzate per la sua rappresentazione, anche se uguali nella forma, possono contenere notevoli differenze tra una rilevazione ad un'altra. Da questo punto di vista si è già precisato come i confini dei diversi SLL, essendo costruiti sulla base di dinamiche interne al sistema economico, possono cambiare anche in modo significativo tra una rilevazione e l'altra. Un secondo aspetto da tenere presente nel momento in cui si vogliono effettuare confronti tra le diverse rilevazioni riguarda gli aspetti legati ai metodi e le tecniche utilizzate dall'ISTAT nelle sue rilevazioni. Cambiamento nel metodo d'indagine, nelle tecniche di rilevazione o nelle tassonomie utilizzate nella raccolta dei dati influiscono molto sui risultati dei diversi censimenti, rendendo critico il confronto longitudinale.

Fatta questa doverosa premessa, ci preme però sottolineare come i confronti che si andranno a fare, piuttosto che tendere alla formulazione di nessi causali rigidi e statisticamente inattaccabili, rispondono all'obiettivo di far emergere le tendenze evolutive di fondo del sistema economico canavesano, così da fornire spunti di riflessione sullo stato attuale, la cui ricostruzione e descrizione è invece lo scopo primario di questo lavoro.

Procedendo, il grafico 1 mostra il dimensionamento occupazionale del comparto industriale e di quello dei servizi tra il 1971 e il 2001²⁹. Il calo marcato del peso occupazionale dell'industria, composta da industria manifatturiera e industria non manifatturiera, e il parallelo incremento degli occupati nel comparto dei servizi colloca il Canavese in un quadro di terziarizzazione dell'economia, comune a tutto il mondo industrializzato.

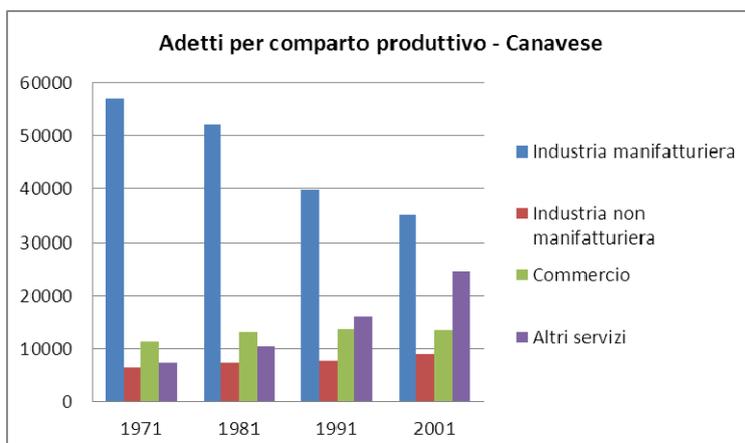
Grafico 1 - La terziarizzazione del Canavese



All'interno di questo trend globale, non è però difficile scorgere l'effetto della progressiva erosione di posti di lavoro all'interno della Olivetti e delle imprese manifatturiere sue fornitrici. L'effetto è ben evidenziato da due caratteristiche specifiche del processo:

- ✓ Il calo degli occupati nell'industria è essenzialmente il risultato del calo dell'industria manifatturiera che nell'arco di trent'anni riduce di circa il 30% il suo peso occupazionale (grafico 3);
- ✓ Il calo dell'industria manifatturiera si registra principalmente nel SLL Ivrea mentre negli altri due sistemi del lavoro cala ma solo in misura marginale (grafico 4).

Grafico 2 - Il calo del comparto manifatturiero in Canavese



²⁹ Abbiamo scelto il 2001 come punto di rottura della reale presenza, consistenza ed influenza di Olivetti nel suo ciclo di vita quale determinante "Historical accident" nello sviluppo del Canavese: nel 2001 l'Olivetti diventa irrilevante come "manifattura". Per questo l'analisi del decennio 2001-2011 è trattata in modo separato, essendo cambiati i driver dello sviluppo locale

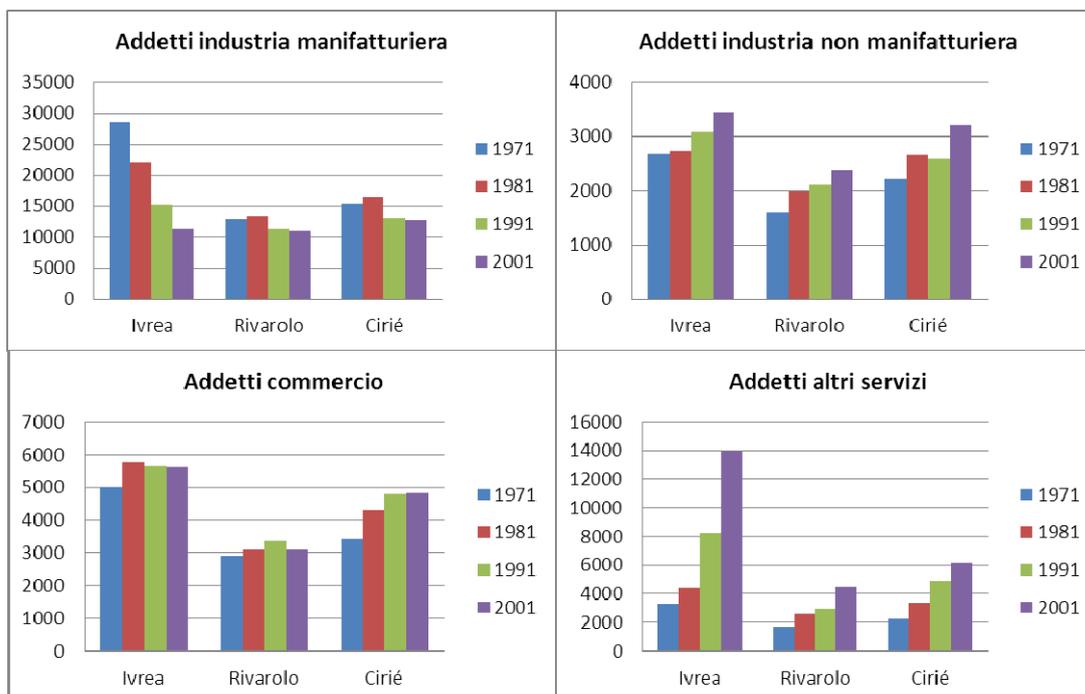
Come si può osservare dal grafico 2 tra il 1971 e il 2001 si sono persi circa 20 mila posti di lavoro nel comparto manifatturiero, mentre nell'industria non manifatturiera aumentano leggermente e nei servizi, soprattutto nell'ultimo decennio del secolo scorso aumenta sensibilmente fino a triplicare il numero di occupati rilevati nel censimento del '71.

La flessione del peso occupazionale (grafico 3) dell'industria manifatturiera canavesana, è un fenomeno particolarmente evidente nel SLL eporediese mentre è di entità minore, se non trascurabile nel ciriacense e nel canavese occidentale che continuano ad avere un forte specializzazione nei settori industriali tradizionali. Nel sistema del lavoro di Ivrea invece si registrano tendenze marcate di trasformazione delle vocazioni produttive.

Come detto, le ragioni di tali mutamenti sono riconducibili in larga parte alle trasformazioni interne all'Olivetti, sia in termini di ridimensionamento della sua forza lavoro locale, sia in termini di settore di attività. Da notare come sia il decennio tra il 1981 e il 1991 quello in cui si registrano gli incrementi maggiori di occupati sia nell'industria non manifatturiera, sia nel settore altri servizi. Sicuramente il passaggio dall'elettronica all'informatica e il conseguente aumento della tendenza a gestire processi in outsourcing ha dato impulso a forme di imprenditorialità nuove e di orientamento diverso rispetto al passato. Anche l'aumento nel settore altri servizi registrato nell'ultimo decennio risente sicuramente della nascita nell'eporediese di importanti realtà nel settore delle TLC, anch'essa originata dalle scelte interne della Olivetti tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90.

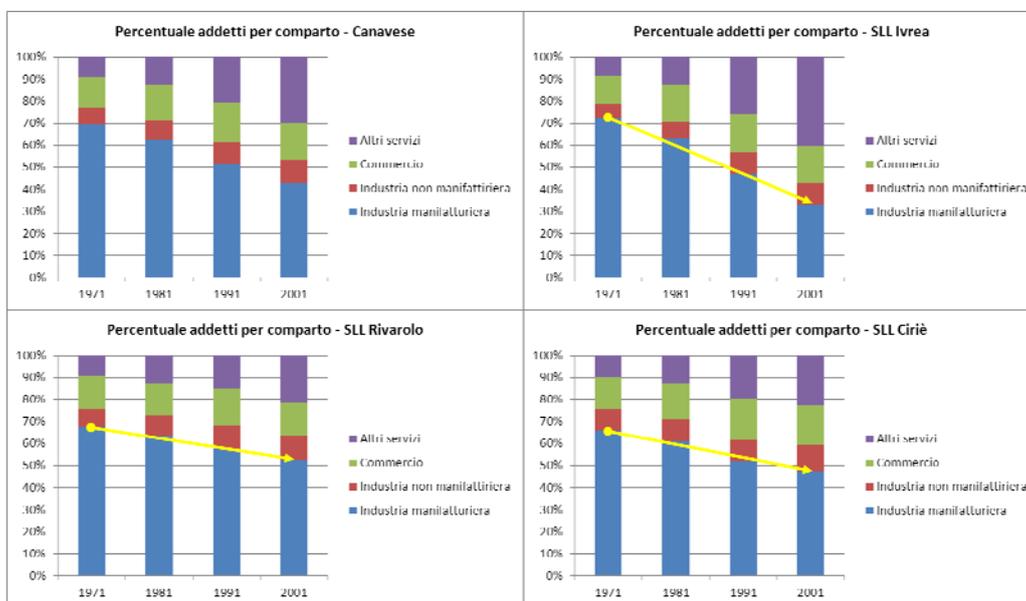
La peculiarità del SLL Ivrea la si nota osservando l'andamento del peso occupazionale relativo dei quattro diversi comparti per ognuno dei tre sistemi locali esaminati.

Grafico 3 - Le specificità locali del processo di terziarizzazione



Se nel ciriacense e nel Canavese occidentale la manifattura nel 2001 impiegava ancora circa il 50% o più degli occupati locali, nel SLL Ivrea la manifattura pesava sull'occupazione locale già meno del 40%, e meno di quanto pesavano i servizi non commerciali.

Grafico 4 - Peso occupazionale relativo dei comparti produttivi per SLL

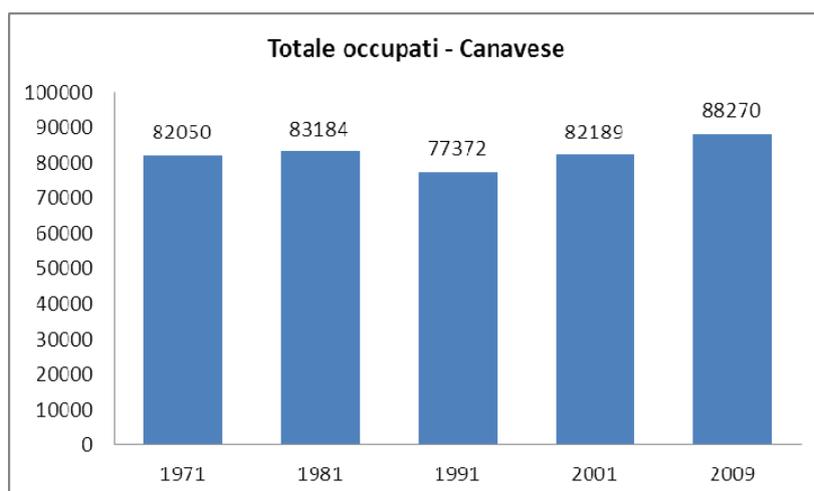


Che fino al 2009 si tratti di trasformazione e non di crisi occupazionale, però, lo dimostra il numero degli occupati locali (vedi Grafico 5), che a parte una flessione rilevata nel censimento del 1991, fa registrare un trend di lungo periodo positivo. Abbiamo posto la “barra” al 2009, anno non ancora influenzato dalla “volatilità”³⁰ dei risultati delle imprese, largamente dipendenti dal loro settore d’attività.

Andamento positivo che indica sia la tenuta del sistema economico canavesano sia, se considerato alla luce di quanto fin qui visto, una trasformazione endogena del tessuto produttivo. Se si guarda agli addetti totali delle unità locali censite nei vari decenni, notiamo come il punto di minimo si sia registrato nel 1991 e come da lì in avanti la tendenza sia stata quella di un progressivo aumento dei dipendenti locali totali, anche al netto di variazioni della popolazione locale.

³⁰ Vedi relazione di Roberto Monducci, Istat: “CHI VINCE E CHI PERDE: L’INDUSTRIA ITALIANA OLTRE LA CRISI!” in incontro organizzato da MIP Politecnico di Milano, Martedì 18 Marzo, Aula Carlo De Carli, Politecnico di Milano, Campus Bovisa.

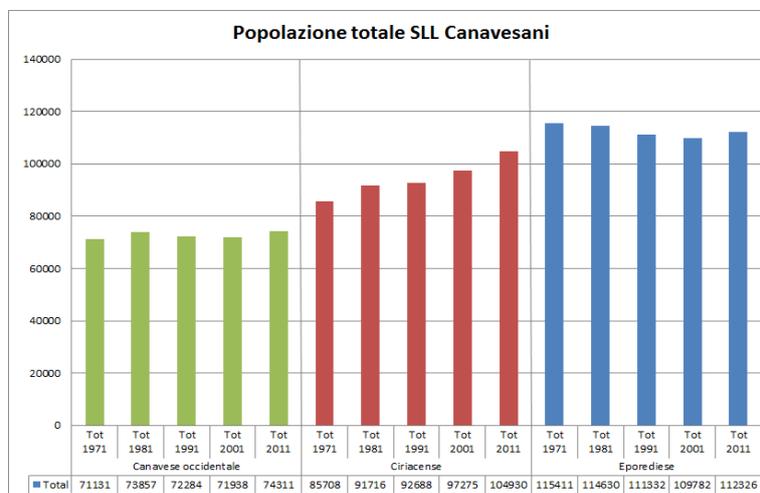
Grafico 5 - La crescita del numero degli occupati negli SLL canavesani tra il 1971 e il 2009



I trend demografici dei tre sistemi canavesani tra il 1971 e 2011, infatti, fanno registrare una sostanziale stabilità dei residenti nell'alto Canavese, un leggera flessione nel sistema eporediese e un netto aumento della popolazione residente nel ciriacense.

In aggregato i residenti in canavese passano dalle 272.250 unità del 1971 alle 291.567 del 2011, per effetto della crescita del SLL di Ciriè.

Grafico 6 - La popolazione totale degli SLL canavesani tra il 1971 e il 2011



In sintesi, da questa breve analisi emergono in modo netto due precisi fatti: il primo è la progressiva terziarizzazione e la perdita di peso del settore manifatturiero; il secondo riguarda, invece, la peculiarità del SLL di Ivrea, nel quale la tendenza alla terziarizzazione appare decisamente più marcata, rispetto agli altri due territori presi in considerazione.

4.3. Competenze e occupazione nei Sistemi Locali di Lavoro del Canavese: l'anno 2009 come "cornice".

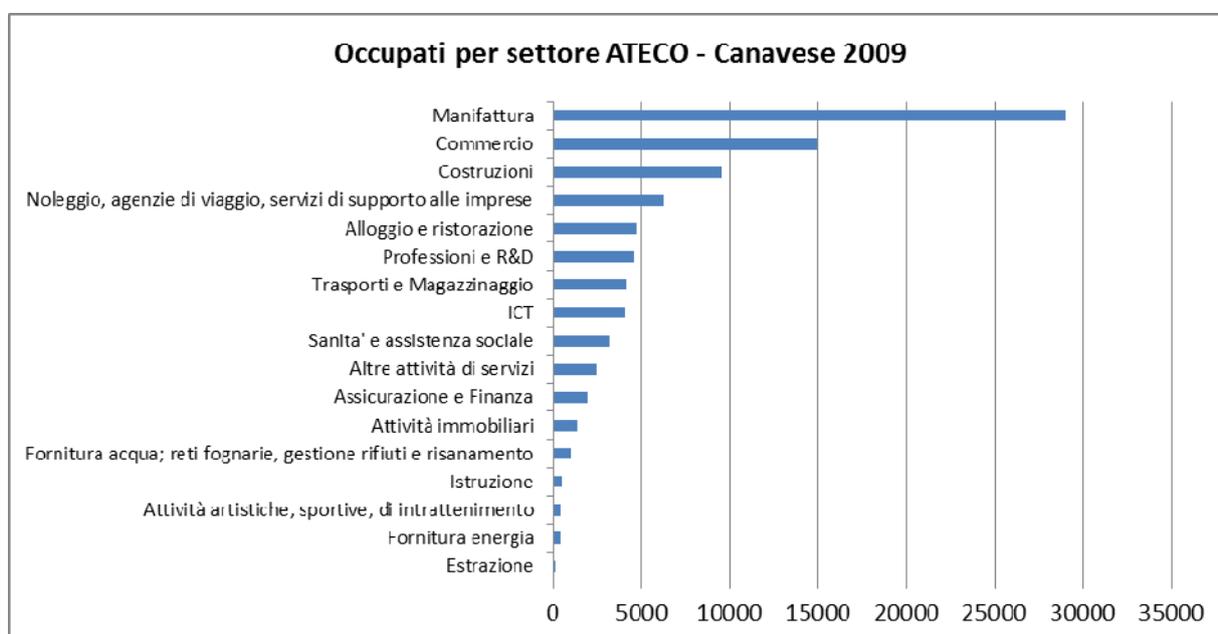
L'analisi longitudinale del precedente capitolo ha permesso di costruire un frame interpretativo, con il quale leggere e interpretare la realtà canavesana contemporanea. Attraverso l'osservazione dei dati sull'occupazione locale ci è stato possibile isolare alcuni trend di lungo periodo, degli elementi di forte discontinuità con il passato così come tratti specifici di alcuni sistemi locali interni.

In questa seconda parte del lavoro l'attenzione sarà rivolta, con maggiore dettaglio, al tessuto produttivo rilevato dall'ISTAT nel 2009. Il 2009 è stato preso, infatti, come anno di riferimento e di approfondimento ("baseline") in quanto indicativo di un trend iniziale – locale, nazionale e internazionale – legato alla perdurante crisi economica mondiale.

All'approccio longitudinale utilizzato per ricostruire l'evoluzione del sistema si sostituirà un'analisi statica volta ad andare in profondità sulle singole dimensioni indagate. Lo scopo ultimo è quello di rappresentare la mappa delle competenze locali del territorio in esame, evidenziandone le caratteristiche specifiche. In questo caso si utilizzeranno i dati presenti nel database ASIA dell'ISTAT, così da avere un dettaglio delle attività che realmente si svolgono sul territorio e il loro impatto in termini occupazionali.

Nei tre sistemi del lavoro locale considerati nel 2009 l'Istat rilevava 23.555 unità locali, nelle quali lavoravano circa 88 mila persone (vedi grafico 5). Scomponendo il totale degli occupati e delle unità locali nei tre SLL per i settori ATECO è possibile avere un primo livello di dettaglio delle specializzazioni produttive del territorio (grafici 6 e 7).

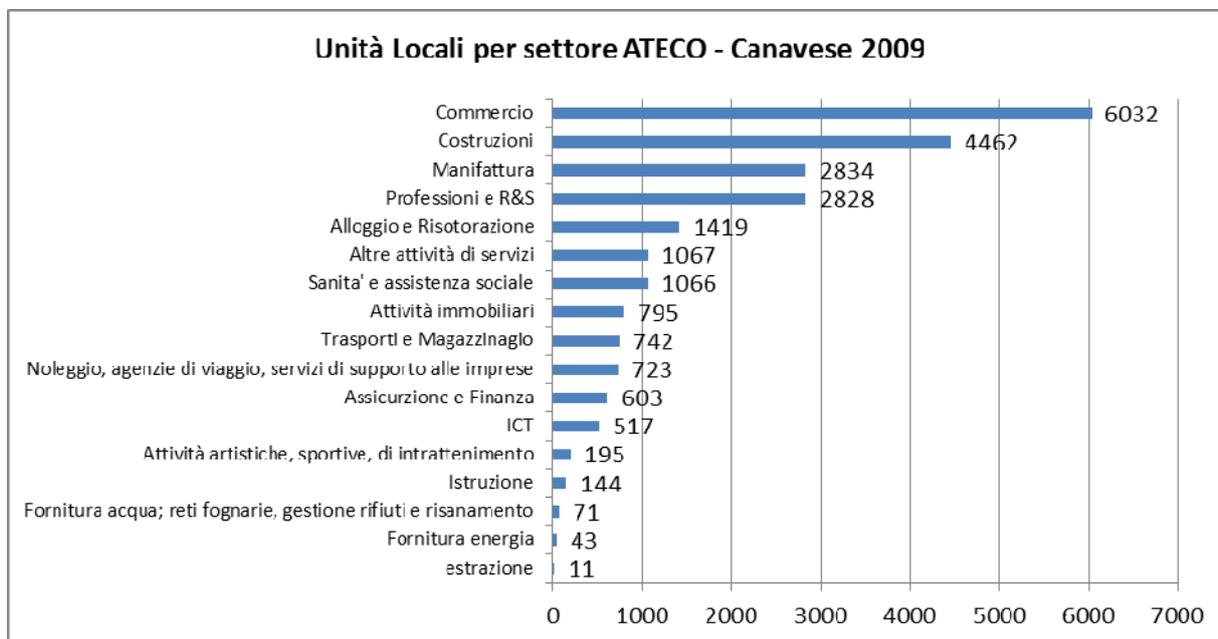
Grafico 6 - Il sistema produttivo canavesano: gli occupati per settore ATECO- 2009



Il Grafico 6 ci mostra una sostanziale stabilità di scenario (rispetto ai dati del 2001). Il comparto manifatturiero, seppur ridimensionato, è ancora quello in cui lavora la maggior parte degli occupati locali. Commercio, edilizia e terziario tradizionale sono gli altri settori più importanti mentre il terziario avanzato e l'ICT insieme danno lavoro al 10% degli occupati totali. Da questo punto di vista sarà interessante osservare

il dettaglio delle attività più frequenti all'interno dei singoli macro settori visualizzati nel grafico e individuare le specificità territoriali.

Grafico 7 - Il sistema produttivo canavesano: numero di unità locali per settore ATECO



Il confronto con il grafico delle unità locali permette di mettere in evidenza i settori dove le realtà aziendali sono di dimensione maggiore. Se infatti commercio ed edilizia e anche il settore delle professioni fanno registrare un numero elevato di unità locali, nel settore manifatturiero e in quello dei servizi tradizionali il numero di occupati per impresa sale sensibilmente.

Nella tabella che segue (tabella 1) si riportano i rapporti rapporto tra unità locali e totale occupati per i settori principali a testimonianza di quanto appena affermato:

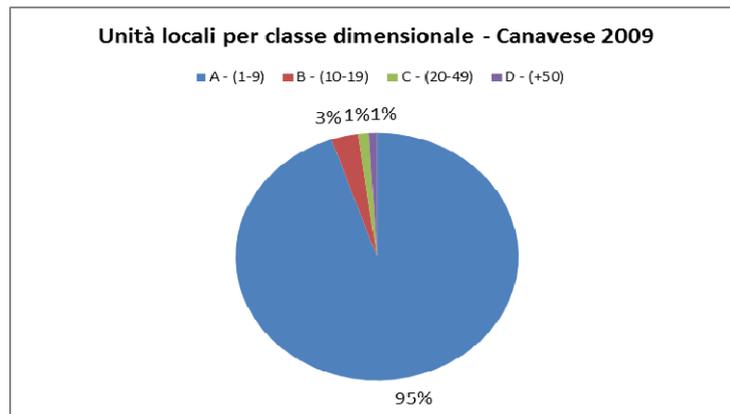
Tabella 1 - La dimensione delle imprese nei principali settori di attività (2009)

	Addetti per UL
Manifattura	10,2
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	8,6
ICT	7,8
Commercio	2,5
Costruzioni	2,1
Professioni e R&S	1,6

Più in generale, il tessuto industriale canavesano di oggi (2009), per dimensione delle imprese, non mostra

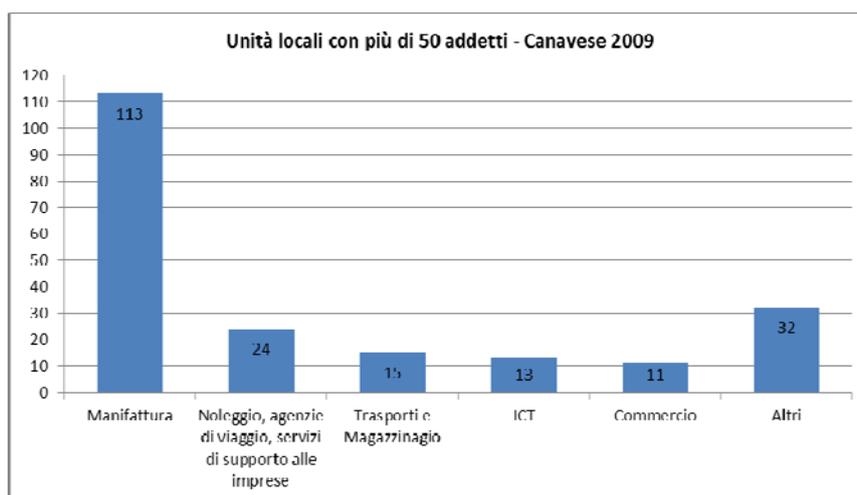
una sua specificità, al contrario evidenzia il sottodimensionamento tipico del sistema industriale italiano. Il 95% delle unità locali canavesane ha meno di 10 dipendenti mentre solo l'un per cento delle unità locali censite supera i 50 addetti. Le differenze nei tre sottosistemi non sono significative, l'unico dato che si discosta leggermente dal dato aggregato è il peso relativo delle realtà con 20-49 addetti³¹ nel SLL Rivarolo: l'1% nell'aggregato e il 2% nel SLL Rivarolo. La preponderanza della piccola e micro impresa comporta quindi che quasi il 48% degli occupati locali lavori in imprese con meno di 10 addetti e il 69% in imprese con meno di 50 addetti.

Grafico 8 Unità locali per classe dimensionale (2009)



Come in parte inferibile dal confronto tra il grafico 8 e la tabella 1, le unità produttive con più di 50 addetti, 208 in tutto, si concentrano in larga parte nel comparto manifatturiero e in maniera minore ma significativa nei servizi alle imprese, nei trasporti, nell'ICT e nel commercio all'ingrosso.

Grafico 9 Unità locali con più di 50 addetti (2009)



³¹ Nel database ASIA le unità locali sono classificate per dimensione secondo la seguente tassonomia: 1) meno di 10 addetti; 2) 10-19 addetti; 3) 20-39 addetti; 4) più di 50 addetti.

Il livello di aggregazione fin qui utilizzato ci ha permesso di fare una prima esplorazione del sistema locale canavese, ma ancora manca del dettaglio utile ad individuare sia le reali specializzazioni produttive sia le differenze tra un sottosistema e un altro. Proseguiremo, quindi, l'analisi da un lato andando più nel dettaglio delle attività presenti in canavese, dall'altro inserendo la variabile geografica come bussola per navigare tra le specificità localizzate.

Tabella 2 - Peso occupazionale dei settori ATECO nel sistema del lavoro di Ivrea e dettaglio della prima cintura urbana (2009)

SLL Ivrea	Addetti	%
Manifattura	7793	22,1%
Commercio	5874	16,7%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3883	11,0%
ICT	3459	9,8%
Costruzioni	3297	9,4%
Professioni e R&D	2291	6,5%
Alloggio e ristorazione	2012	5,7%
Trasporti e Magazzinaggio	1649	4,7%
Sanità e assistenza sociale	1576	4,5%
Altre attività di servizi	1117	3,2%
Assicurazione e Finanza	850	2,4%
Attività immobiliari	537	1,5%
Altri <1%	877	2,5%
Total	35215	

Ivrea e paesi confinanti (o di prima corona)	Addetti	%
Manifattura	3638	17,4%
Commercio	3317	15,9%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3306	15,8%
ICT	2925	14,0%
Professioni e R&D	1550	7,4%
Costruzioni	1320	6,3%
Alloggio e ristorazione	1107	5,3%
Trasporti e Magazzinaggio	925	4,4%

Sanità e assistenza sociale	744	3,6%
Assicurazione e Finanza	569	2,7%
Altre attività di servizi	553	2,6%
Attività immobiliari	313	1,5%
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento	203	1,0%
Altri <1%	449	2,1%
Total	20920	

Nelle tabelle è possibile osservare il dettaglio del peso occupazionale dei diversi settori ATECO nei tre diversi sistemi locali del lavoro analizzati. Ai tre sistemi del lavoro è stato aggiunto il grafico della prima cintura eporediese, comprendente Ivrea e i comuni immediatamente confinanti. Questi grafici sono particolarmente interessanti perché evidenziano alcune differenze importanti tra i tre sottosistemi e danno conto di una specificità, quella di Ivrea, su cui è importante porre l'attenzione.

I dati proposti mettono bene in evidenza quanto abbiamo già avuto modo di osservare nel capitolo precedente analizzando la terziarizzazione del sistema produttivo canavesano: Rivarolo resta l'area a più alto tasso di lavorazioni tradizionali mentre Ivrea e comuni limitrofi rappresentano una realtà ben più diversificata e più orientata ai servizi. Nel SLL Ivrea e in misura ancor più marcata nell'area cittadina, l'ICT ha un peso occupazionale non trascurabile rappresentando il 9% degli occupati del sistema locale del lavoro e il 15% del sistema urbano.

Al contrario negli altri due SLL canavesani è il settore ICT che è quasi assente. Il grafico che segue mostra molto chiaramente la maggior dimensione del terziario e dell'industria non manifatturiera eporediese. Quasi il 90% dell'occupazione ICT canavesana è nel SLL eporediese, lo stesso vale per il 62% dei servizi alle imprese e per il 50% del terziario avanzato.

Tabella 3 - Peso occupazionale dei settori ATECO nei sistemi del lavoro di Rivarolo e Ciriè (2009)

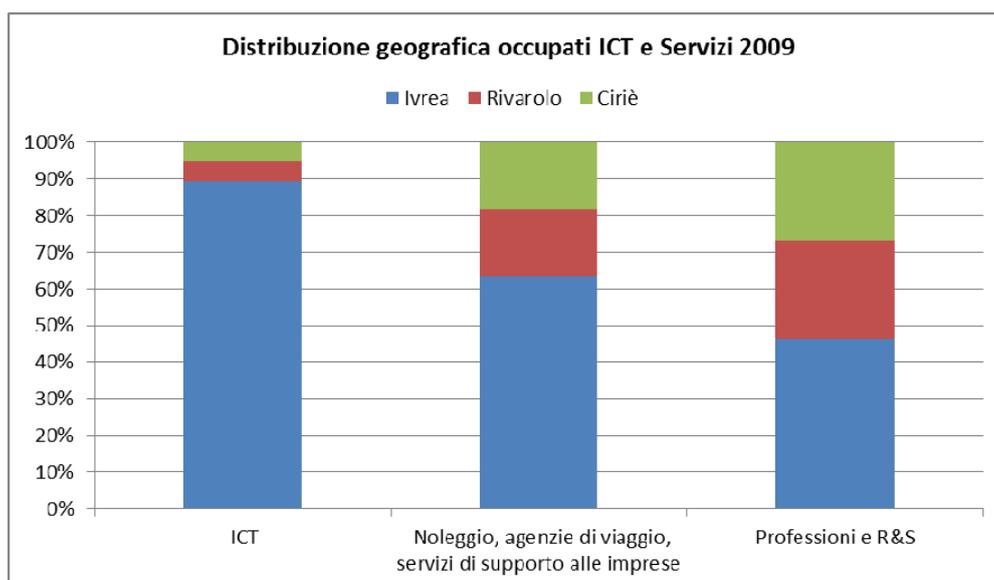
Rivarolo	Addetti	%
Manifattura	9476	42,7%
Commercio	3590	16,2%
Costruzioni	2379	10,7%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1251	5,6%
Professioni e R&D	933	4,2%
Alloggio e ristorazione	899	4,0%
Trasporti e Magazzinaggio	614	2,8%
Altre attività di servizi	542	2,4%
Sanità e assistenza sociale	495	2,2%

Fornitura acqua; reti fognarie, gestione rifiuti e risanamento	493	2,2%
Assicurazione e Finanza	461	2,1%
ICT	355	1,6%
Attività immobiliari	347	1,6%
Altri <1%	381	1,7%
Total	22215	

Cirìe	Addetti	%
Manifattura	11700	38,4%
Commercio	5405	17,8%
Costruzioni	3520	11,6%
Trasporti e Magazzinaggio	1813	6,0%
Alloggio e ristorazione	1699	5,6%
Professioni e R&D	1322	4,3%
Sanità e assistenza sociale	1129	3,7%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1119	3,7%
Altre attività di servizi	762	2,5%
Assicurazione e Finanza	582	1,9%
Attività immobiliari	449	1,5%
Fornitura acqua; reti fognarie, gestione rifiuti e risanamento	317	1,0%
Altri <1%	624	2,1%
Total	30441	

La più equa distribuzione dell'occupazione nel settore delle professioni e del terziario avanzato è in parte dovuto al forte peso che giocano in questa categoria della classificazione Ateco le professioni tradizionali, da quelle legali e contabili a quelle tecnico-ingegneristiche.

Grafico 10 - La specificità del SLL di Ivrea nell'ICT e nei servizi (2009)

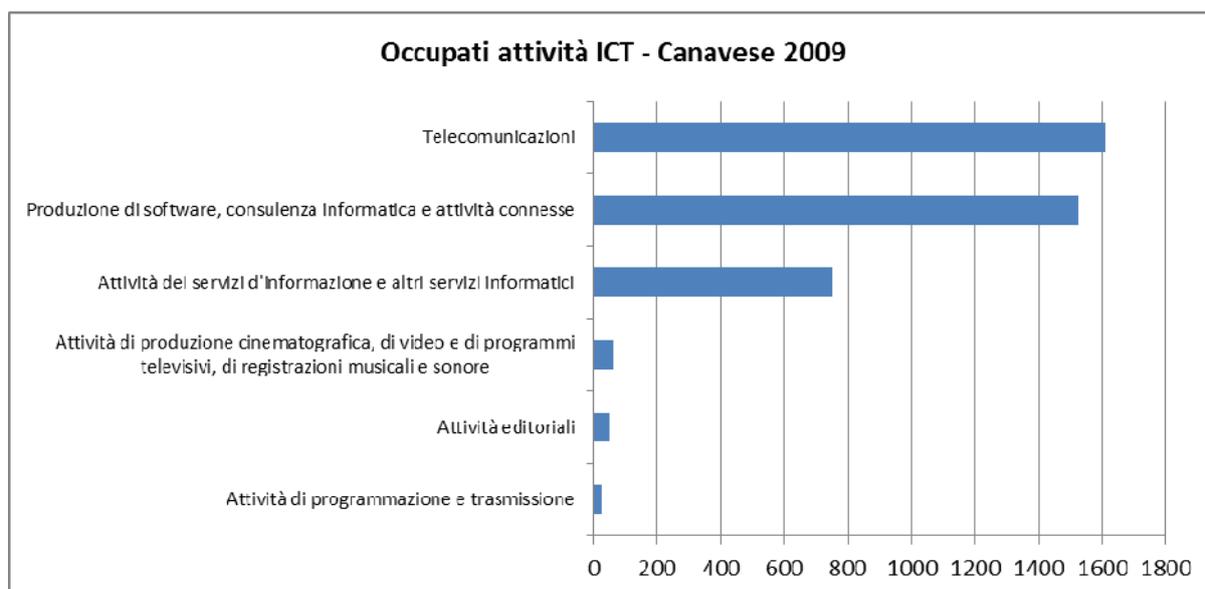


L'eredità olivettiana gioca un ruolo molto importante nella spiegazione di tali specificità, manifestandosi non solo nel settore dell'information technology (nel SLL Ivrea) ma anche nella composizione del comparto manifatturiero (nei tre sottosistemi). Prima di approfondire il tema delle diverse specializzazioni manifatturiere, vediamo nel dettaglio le caratteristiche dei settori afferenti ai servizi e all'industria non manifatturiera, iniziando proprio dall'ICT.

Focus: ICT

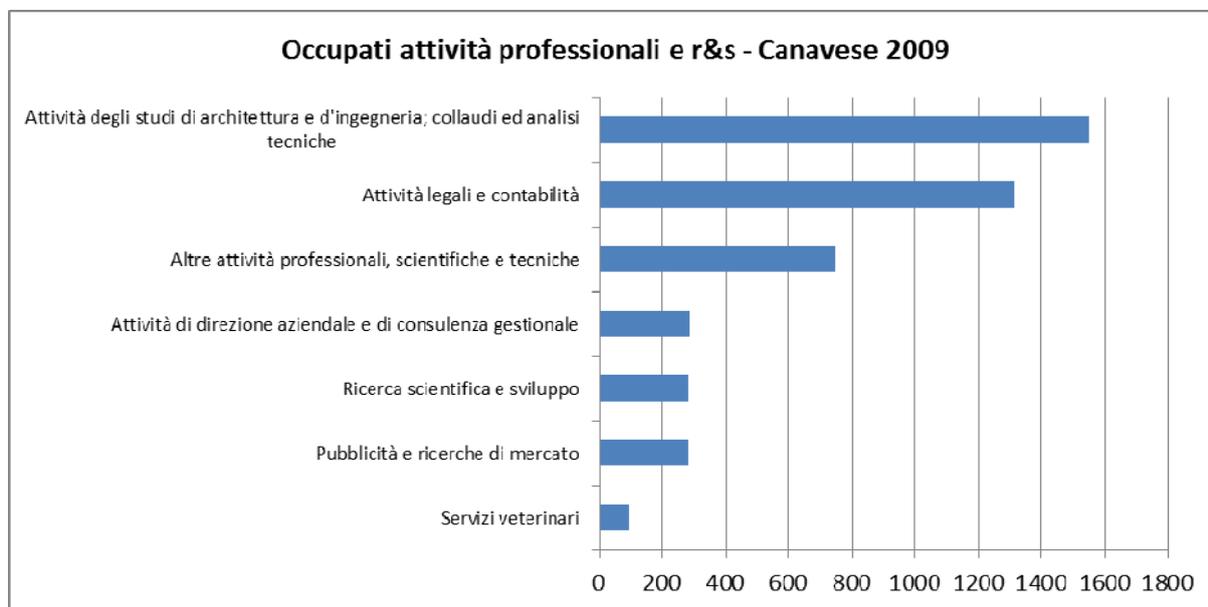
L'ICT canavesano, quasi tutto concentrato nel SLL Ivrea, si divide tra il settore delle telecomunicazioni - dato su cui pesa l'importante presenza di operatori nazionali, come Vodafone, Wind e Comdata - e la produzione di software. Meno sviluppata l'industria creativa e dei contenuti video e web.

Grafico 11 - L'ICT in Canavese



Come già accennato, il settore delle attività professionali è caratterizzato dalla importante presenza delle categorie professionali tradizionali: avvocati, geometri e commercialisti.

Grafico 12 - Professioni e terziario avanzato in Canavese



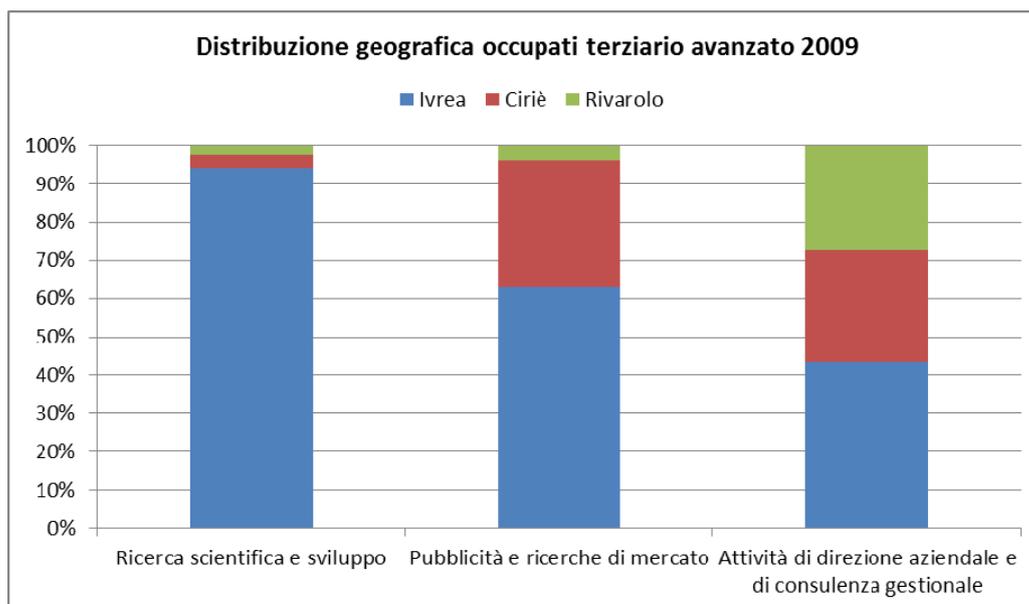
Più interessante il dettaglio delle attività legate al nuovo terziario avanzato: consulenza aziendale, attività di ricerca e sviluppo e settore della comunicazione. I dati restituiscono un canavese povero dal punto di vista delle nuove professioni, competenze che, invece, sono sempre più strategiche per la competitività di un sistema produttivo locale³².

Anche nel caso del terziario avanzato, il sistema del lavoro eporediese è quello dove si concentra la maggior parte degli occupati. Il 50% degli occupati in attività di consulenza aziendale opera nel SLL Ivrea, ma ancor più alta è la percentuale per gli occupati nel settore della comunicazione e in quello della ricerca e sviluppo: più del 90% è censito nell'eporediese.

La concentrazione geografica degli addetti del comparto ricerca e sviluppo dipende dalla presenza all'interno del sistema eporediese del Bioindustry Park Silvano Fumero: su 280 occupati censiti, 240 circa sono attivi nel comune di Colletterto Giacosa, nel SLL Ivrea. Ultimo dei settori di attività del comparto servizi che ci preme analizzare è quello del terziario tradizionale, al quale appartengono i servizi agli edifici, la ricerca e fornitura di personale e altri servizi di supporto alle imprese.

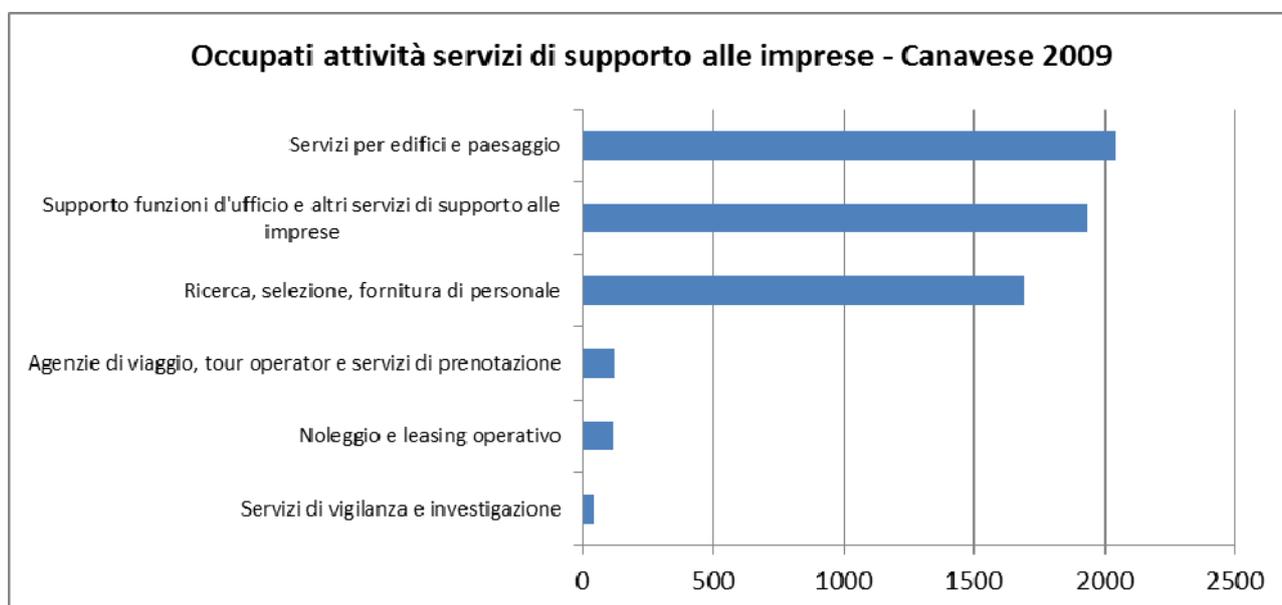
³² Osservatorio nazionale sui distretti italiani, IV rapporto, 2013. Disponibile su <http://www.osservatoriodistretti.org>.

Grafico 13 - Terziario avanzato in Canavese



Interessante il dato sugli occupati nelle attività di ricerca, selezione e fornitura di personale, servizi che hanno accompagnato il processo di flessibilizzazione del mercato del lavoro e che sembrano aver trovato terreno fertile anche in Canavese.

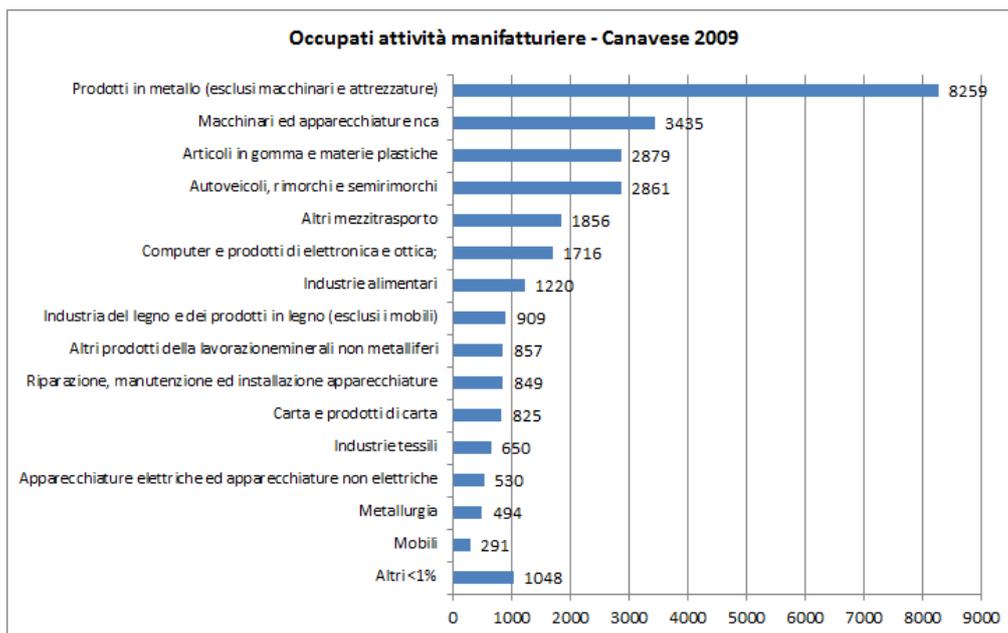
Grafico 14 - I servizi alle imprese in Canavese



Focus: Manifatturiero

Arriviamo al comparto manifatturiero del quale ancora non abbiamo osservato in dettaglio le articolazioni interne e la sua distribuzione geografica.

Grafico 15 - Il comparto manifatturiero canavesano



Il grafico 15 mostra il dettaglio delle attività manifatturiere ordinate secondo il loro peso occupazionale, fornendo l'immagine di un comparto caratterizzato in larga parte da attività tradizionali: produzione di semilavorati, in metallo e materiali plastici. Il primato dell'industria delle lavorazioni a caldo è legata alla presenza nell'area dell'alto canavese e in parte del ciriacese di una longeva tradizione distrettuale. Molto importanti dal punto di vista occupazionale i settori delle macchine a controllo numerico e quello dell'automotive. Il settore dell'elettronica, tradizionale ambito di specializzazione olivettiana, anche se limitato rispetto alle altre attività prese in esame, mantiene un suo impatto occupazionale sul territorio e mantiene un suo specifico peso nell'area.

Tabella 4 – Il comparto manifatturiero nel sistema del lavoro di Ivrea

Ivrea	Addetti	%
Computer e prodotti di elettronica e ottica	1526	20%
Prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	1495	19%
Articoli in gomma e materie plastiche	869	11%
Macchinari ed apparecchiature nca	821	11%
Industrie alimentari	469	6%
Industria del legno e dei prodotti in legno (esclusi i mobili)	413	5%
Altri <5%	2200	28%
Totale	7793	

Come per l'ICT e per il terziario avanzato, anche per quanto concerne le specializzazioni locali in ambito manifatturiero i tre SLL canavesani sono caratterizzati da specificità. Le tabelle di dettaglio sulla

specializzazioni degli occupati nel comparto evidenziano ancora una volta il fenomeno di path dependence derivante dalla storia specifica del territorio eporediese: considerando l'intero aggregato canavesano, il settore dello stampaggio risulta essere preponderante dal punto di vista occupazionale, mentre nello specifico sistema locale di Ivrea l'attività manifatturiera principale in termini di numero di occupati è quella dei dispositivi elettronici, specializzazione minoritaria per gli altri sottosistemi.

Tabella 5 – Il comparto manifatturiero nei sistemi del lavoro di Rivarolo e Ciriè

Rivarolo	Addetti	%
Prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	4136	44%
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	1925	20%
Macchinari ed apparecchiature nca	1372	14%
Articoli in gomma e materie plastiche	490	5%
Industrie alimentari	347	4%
Altri <5%	1552	16%
Totale	9823	

Ciriè	Addetti	%
Prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	2628	22%
Altri mezzi trasporto	1854	16%
Articoli in gomma e materie plastiche	1519	13%
Macchinari ed apparecchiature nca	1242	11%
Carta e prodotti di carta	773	7%
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	634	5%
Altri <5%	3050	26%
Totale	11700	

Il SLL Rivarolo si qualifica invece come sistema distrettuale, caratterizzato da una specializzazione verticale del settore della lavorazione del metallo che da solo rappresenta il 44% degli occupati del manifatturiero. A differenza del canavese occidentale, l'area del ciriacense è caratterizzata da un manifatturiero più diversificato.

Focus: Facility Management

Si anticipa il testo dell'analisi di dettaglio del Capitolo 5, ove si scrive: *“tra il 2009 ed il 2011, un triennio, il settore Altri Servizi si mantiene “stabile” come la Manifattura. Quest’ultima arretra dal 33% del 2001 al 22% del 2011 (% su totale addetti nell’anno). E’ appunto il settore “Altri Servizi” che riesce a compensare il calo*

degli addetti in manifattura. Ma con un vistoso “spike” tra il 2009 ed il 2011. Gli addetti del settore N (che in modo “conciso” battezziamo Facility Management) balzano da 3883 a 5837. Imprese medio-grandi e grandi si consolidano. Ma perché ad Ivrea, rendendola distretto di Servizi Post-industriali? La “storia d’impresa” 2001-2009 ci offre una brusca transizione verso gli “Altri Servizi”, che guadagnano un 10,5% d’addetti. Nel 2009-2011 vi è una riconfigurazione delle attività all’interno degli Altri Servizi, con Totale Addetti circa costante: il Facility Management sembra esplodere!”

Occorrerà intervistare gli attori significativi di questo settore di attività, per chiarire le ragioni del citato “spike”, trasferendoci dal dato statistico alle evoluzioni delle imprese, dei loro modelli di business e del capitale umano nel mercato del lavoro locale. Temi di approfondimento, che lasciamo allo sviluppo del Progetto “Local Content” di cui questo WP porta una prima testimonianza.

Ricodifica ATECO-Pavitt

Pavitt³³ individua quattro grandi criteri di raggruppamento: Supplier dominated, Scale intensive, Specialised suppliers e Science Based. Nella tabella che segue sono sintetizzate le caratteristiche dei quattro raggruppamenti:

Tabella 6 - Tassonomia di Pavitt

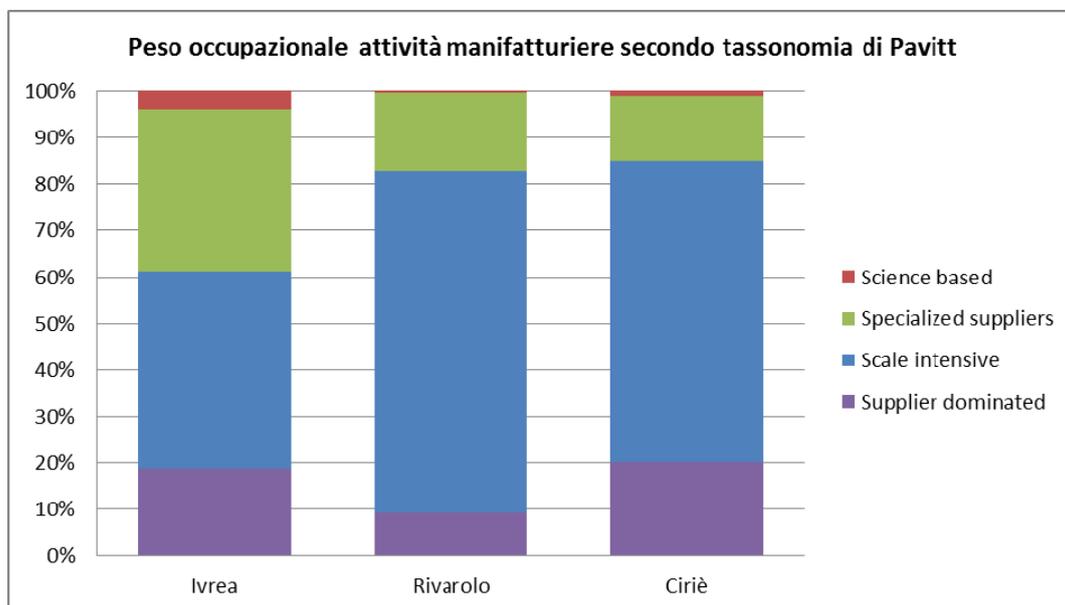
Categorie	Dimensione media delle imprese	Obiettivi dell'innovazione	Principale fonte esterna di innovazione	Principale fonte interna di innovazione	Appropriabilità dell'innovazione	Barriere all'entrata
Supplier dominated	Media/Piccola	Riduzione dei costi	Innovazioni incorporate negli input	Economie di apprendimento	Bassa	Basse
Scale intensive	Media/Grande	Riduzione dei costi e innovazioni di prodotto	Relazioni con i fornitori	R&S	Media	Medie
Specialised suppliers	Piccola	Innovazioni di prodotto	Relazioni con gli acquirenti	Economie di apprendimento	Alta	Medie
Science based	Piccola/Grande	Innovazioni di prodotto e di processo	Relazioni con centri di ricerca ed università	R&S	Alta	Molto alte

Del gruppo dei supplier dominated, fanno parte generalmente le imprese di piccola dimensione appartenenti a settori tradizionali. Il gruppo scale intensive e raccoglie i settori caratterizzati da tecnologie consolidate e processi altamente standardizzati. Gli specialised suppliers sono generalmente imprese medio piccole, operanti come fornitori di beni strumentali e componenti per altre imprese. In fine il gruppo science based è caratterizzato piccole o grandi imprese operanti i settori come la chimica o la farmaceutica, profondamente legati con il modo della ricerca e sviluppo e caratterizzati da barriere all’ingresso molto elevate.

³³ La tassonomia di Pavitt è una classificazione dei settori merceologici compiuta sulla base delle fonti e della natura delle opportunità tecnologiche e delle innovazioni, dell’intensità della ricerca e sviluppo e della tipologia dei flussi di conoscenza.

L'attribuzione dei settori ATECO ad uno dei quattro raggruppamenti è un processo in parte arbitrario in quanto richiederebbe un approfondimento specifico per ogni caso aziendale. Assumendo però una certa omogeneità delle imprese all'interno dei diversi settori di attività si è proceduto alla ricodifica sulla base delle indicazioni dello stesso Pavitt riguardo alle caratteristiche generali dei diversi settori merceologici. Il grafico mostra come gli occupati si concentrino prevalentemente in imprese operanti su settori scale intensive, soprattutto nei SLL di Rivarolo e Ciriè, dove lo stampaggio è l'attività principale. Importante è, invece, il peso occupazionale degli specialised suppliers nell'area di Ivrea dove l'industria degli apparecchi elettronici è ben sviluppata. Il basso peso occupazionale dei settori supplier dominated dipende molto dalle piccole dimensioni delle imprese che in essi operano. Osservando il numero delle unità locali per ognuno dei quattro gruppi il più numeroso è proprio quest'ultimo. Pressoché nulla la presenza di attività science based nei SLL di Ciriè e Rivarolo mentre a Ivrea, anche in virtù della presenza del polo del biomedicale, rappresentano circa il 5% degli occupati.

Grafico 16 – La manifattura Canavesana secondo la classificazione di Pavitt



5. Approfondimento: la “mappa delle competenze” del SLL Ivrea

5.1. *Accenni metodologici*

Ciò che qui di seguito viene rappresentato, attraverso visualizzazione di tipo cartografico, consente l’analisi dettagliata delle caratteristiche del tessuto produttivo locale del SLL di Ivrea. Si tratta di una serie di “Mappe delle Competenze” utili al fine di costruire insieme una rappresentazione comune del sistema locale.

Gli estensori del presente documento avrebbero potuto scegliere anche gli SLL Rivarolo e SLL Ciriè, per le premesse poste alla individuazione del territorio da utilizzare nella costruzione dello “Studio di caso”. In questo documento si è preferito limitarsi al territorio eporediese per diversi motivi:

1. opportunità di rappresentare un territorio, il cui processo di trasformazione del sistema produttivo sia ancora “visibilmente” in atto³⁴, consentendo di perfezionare le tecniche di costruzione della “visione condivisa” negli attori del processo stesso;
2. particolare abbondanza di Report e testimonianze sul processo storico della trasformazione del territorio;
3. dataset e basi dati già disponibili, verificati empiricamente e necessari, a nostro parere, a rendere operative su larga scala nuove strategie di crescita e di sviluppo locale, per le quali questo Studio propone paradigmi ripetibili e generalizzabili.

Gli approfondimenti riguardano i settori d’attività in cui la Città d’Ivrea presenta la massima concentrazione di addetti rispetto alle altre Municipalità del canavese. Ogni settore ha come proxy la competenza della forza lavoro che occupa: la numerosità di questa permette di “mappare” le competenze caratteristiche di ogni Sistema Locale del Lavoro, con la granularità concessa dal Dataset ASIA, che è quella delle municipalità.

5.2. *SLL Ivrea: “Cartografia delle competenze”*

Le mappe proposte qui di seguito offrono una prima visualizzazione geo-riferita del numero di addetti delle unità locali a livello comunale per le attività manifatturiere, le attività scientifiche e tecniche e per il settore ICT. Allegate a queste vi sono alcune semplici statistiche descrittive che evidenziano alcune caratteristiche della distribuzione e ripartizione degli addetti tra i 63 comuni che fanno parte del SLL Ivrea.

Le immagini che seguono riportano la “cartografia delle competenze” del territorio con riferimento agli anni 2009 (baseline) e 2011, gli ultimi al momento disponibili.

Le Figure MC1-MC5 riportano la numerosità degli addetti per comune in cinque settori ATECO:

1. C: attività manifatturiere;
2. M: attività professionali, scientifiche e tecniche;
3. J: servizi di informazione e comunicazione;
4. L (solo 2011): attività immobiliari;

³⁴ Ipotesi di lavoro da verificare con gli attori locali del Sistema produttivo, durante la fase di costruzione di una visione condivisa delle “competenze” identitarie del Territorio.

5. N (solo 2011): noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese.

Figura MC1 - Addetti Manifattura (settore C) per comune: SLL Ivrea 2009 e 2011

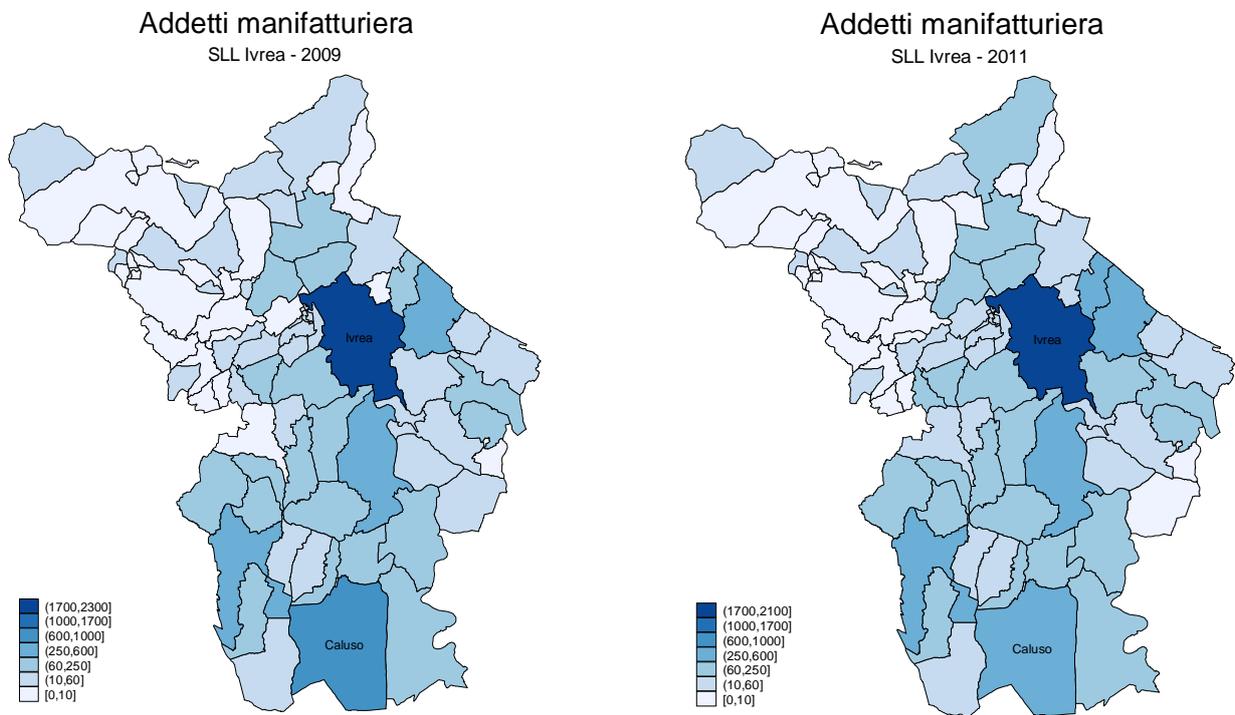


Figura MC2 - Addetti attività professionali tecniche scientifiche (settore M) per comune: SLL Ivrea 2009-2011

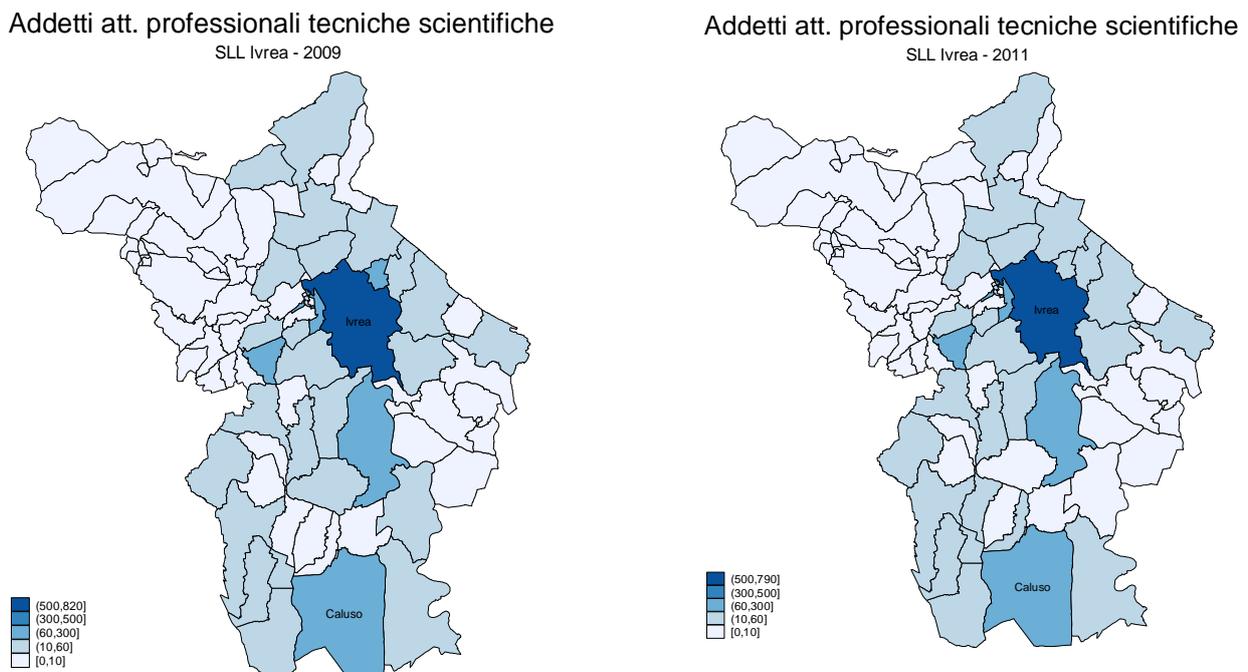
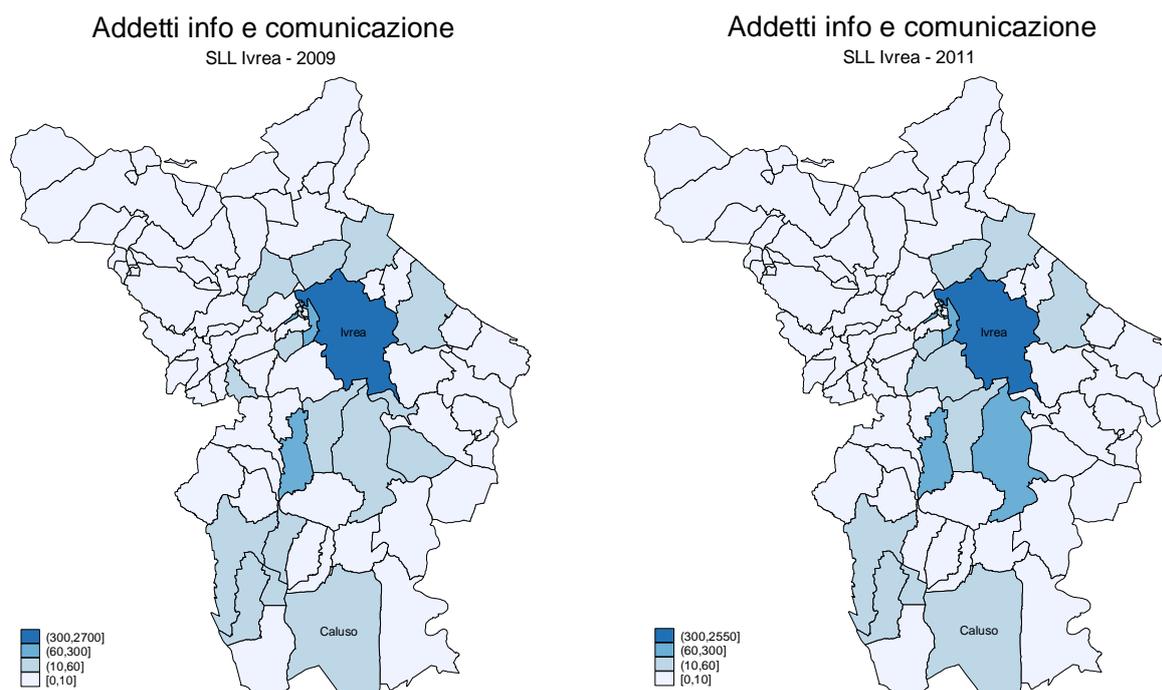


Figura MC3 - Addetti servizi di informazione e comunicazione (settore J) per comune: SLL Ivrea 2009 e 2011

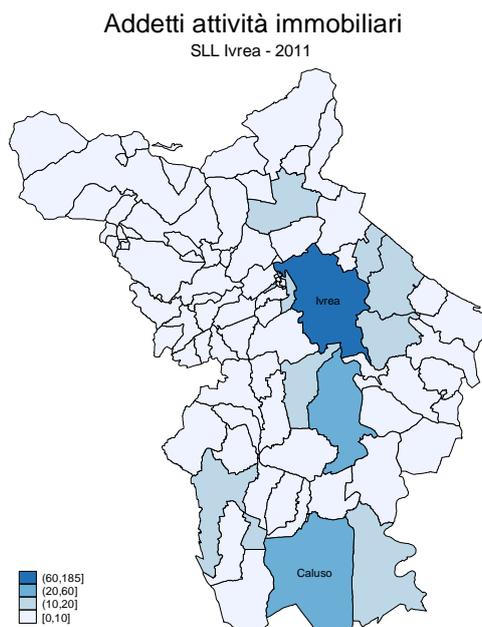


Nel 2009 nell'SLL Ivrea risultavano per il settore L

Attività immobiliari	537 addetti	1,5%
-----------------------------	-------------	------

Nel 2011 gli addetti scendono a 472 con la seguente distribuzione:

Figura MC4- Addetti attività immobiliari (Settore L) 2011



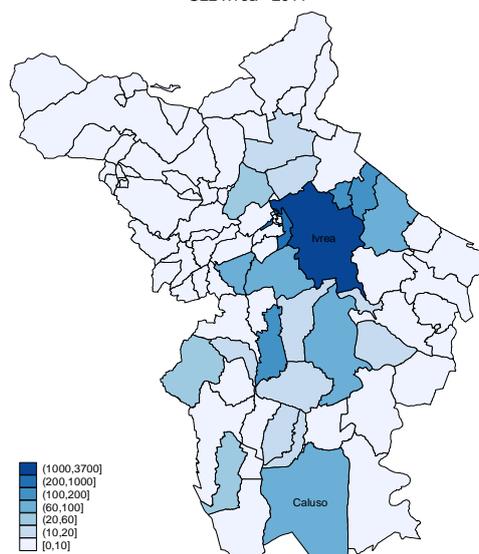
Nel 2009 nell'SLL Ivrea risultavano per il settore N:

Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3883 addetti	11,0%
---	---------------------	--------------

Nel 2011 gli addetti crescono a 5837 con la seguente distribuzione:

Figura MC5- Addetti noleggio, servizi per le imprese (Settore N) 2011

Addetti noleggio, servizi per le imprese
SLL Ivrea - 2011



Tra il 2009 ed il 2011, un triennio, il settore Altri Servizi si mantiene “stabile” come la Manifattura. Quest’ultima arretra dal 33% del 2001 al 22% del 2011 (% su totale addetti nell’anno). E’ appunto il settore “Altri Servizi” che riesce a compensare il calo degli addetti in manifattura. Ma con vistoso “spike” tra il 2009 ed il 2011. Gli addetti del settore N (che in modo “conciso” battezziamo Facility Management) balzano da 3883 a 5837. Imprese medio-grandi e grandi si consolidano. Ma perché ad Ivrea, rendendola distretto di Servizi Post-industriali? La “storia d’impresa” 2001-2009 ci offre una brusca transizione verso gli “Altri Servizi”, che guadagnano un 10,5% d’addetti. Nel 2009-2011 vi è una riconfigurazione delle attività all’interno degli Altri Servizi, con Totale Addetti circa costante: il Facility Management sembra esplodere!

L’abbiamo scoperto tardi, con Asia 2011. E’ qualcosa di rilevante, che, se reso visibile, influenzerà il dibattito sui percorsi di sviluppo verso il futuro? Pensiamo proprio di sì. Bisognerà approfondire le analisi, partendo dalle imprese della “Campione” AIDA che si occupano di Facility Management (settore N) e che, come risulta dalla tabella MC6, hanno radici profonde ad Ivrea e Banchette.

Tabella MC6: Numero di addetti per comune e per settore di attività (2009 e 2011)

	Settore C		Settore J		Settore M		Settore L		Settore N	
	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011
Agliè	205	179	5	4	34	33	9	7	12	23
Albiano d'Ivrea	41	70	4	3	14	11	11	14	7	8
Alice Superiore	2	4	1	0	4	4	0	0	3	1
Andrate	3	5	1	1	9	10	0	0	0	4
Azeglio	203	198	3	3	7	6	2	0	5	4
Banchette	37	18	72	154	86	95	16	14	775	927
Barone Canavese	112	99	0	0	9	15	1	2	0	18
Bollengo	259	280	54	59	21	20	8	11	50	68
Borgofranco d'Ivrea	180	156	3	6	33	24	15	15	11	14
Borgomasino	15	10	0	1	6	5	1	2	0	0
Brosso	0	1	0	0	3	2	1	1	0	0
Burolo	212	275	3	0	16	21	22	17	20	160
Caluso	669	478	23	16	137	136	61	60	135	72
Candia Canavese	60	63	4	4	8	10	9	8	7	9
Caravino	15	13	0	0	6	5	0	0	1	0
Cascinette d'Ivrea	10	13	3	3	170	30	5	7	16	180
Chiaverano	21	12	15	11	26	25	4	2	12	9
Colleretto Giaco	235	234	3	2	261	258	2	1	144	89
Cossano Canavese	4	5	0	0	3	1	0	0	0	0
Cuceglio	116	122	0	1	5	7	0	0	2	3
Fiorano Canavese	8	15	1	0	2	2	4	6	5	7
Fogizzo	43	33	1	2	16	15	1	1	7	4
Issiglio	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1
Ivrea	2260	2067	2688	2534	815	787	208	182	2227	3681
Lessolo	218	181	12	0	17	18	2	3	7	34
Loranzè	55	48	5	5	20	17	2	1	3	2
Lugnacco	39	37	0	0	3	3	1	0	0	6
Mazzè	146	167	10	6	49	46	7	12	3	6

Mercenasco	145	148	1	1	13	9	1	2	0	20
Meugliano	4	2	0	0	1	0	0	0	0	0
Montalenghe	34	26	13	0	8	19	1	2	2	4
Montalto Dora	188	154	28	22	48	41	15	9	16	12
Nomaglio	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Orio Canavese	43	42	5	5	9	9	0	0	0	18
Palazzo Canavese	16	16	1	1	6	4	2	2	1	2
Parella	54	74	21	7	6	8	0	0	1	1
Pavone Canavese	60	62	8	12	36	40	9	3	15	62
Pecco	7	5	0	0	0	0	0	0	1	1
Perosa Canavese	15	13	0	0	4	3	1	1	5	2
Piverone	28	27	3	2	18	17	10	6	6	3
Quagliuzzo	0	0	0	0	4	5	0	0	1	0
Quassolo	10	7	0	0	2	1	0	0	4	0
Romano Canavese	128	123	46	51	25	30	12	16	11	12
Rueglio	4	3	1	1	9	9	1	1	1	6
Salerano Canavese	19	19	0	0	7	6	2	3	1	2
Samone	14	13	30	23	13	15	2	2	8	10
San Giorgio Cana	452	334	11	13	26	23	11	11	5	5
San Giusto Canavese	201	167	37	29	45	30	5	0	92	33
San Martino Cana	1	14	1	1	16	16	0	2	0	1
Scarmagno	152	147	265	217	43	53	7	2	193	185
Settimo Rottaro	99	98	0	0	3	2	0	0	0	0
Settimo Vittone	39	141	0	2	17	19	6	2	12	9
Strambinello	2	2	1	1	2	1	0	0	1	1
Strambino	598	594	53	63	94	93	40	27	116	74
Tavagnasco	22	21	0	0	12	4	4	2	1	1
Trausella	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0
Traversella	4	4	0	0	1	1	2	1	2	1
Vestignè	10	12	15	2	9	9	0	0	6	17
Vialfrè	69	73	2	2	2	3	3	3	7	17

Vico Canavese	50	49	0	0	6	7	0	0	0	0
Vidracco	38	27	2	1	10	8	0	1	2	1
Vische	79	75	4	3	12	10	7	6	5	3
Vistrorio	2	1	0	1	3	4	4	4	0	0
TOTALE	7757	7278	3459	3275	2293	2107	537	474	3967	5833

Nella successiva tabella riportiamo per settore di attività, la ripartizione secondo i percentili, per comprendere meglio la distribuzione degli addetti. Infine, nell'ultima figura sono riassunti le differenze tra l'uno e l'altro anno.

Tabella MC7: Numero di addetti per comune e per settore di attività (Percentili - 2009 e 2011)

	Settore C		Settore J		Settore M		Settore L		Settore N	
	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011
1%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5%	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0
10%	2	2	0	0	2	1	0	0	0	0
25%	8.09	9.67	0	0	4	4	0	0	0	1
50%	38.68	33.41	2	1	9.04	9.04	2	2	3.03	4.26
75%	145	146.57	10.66	6	24.7	23.43	7.42	6	11.35	18
90%	218.11	233.76	37.34	29.49	49.08	45.7	14.83	14	91.79	74.18
95%	451.63	334	53.77	63.3	137.12	95.35	22.11	17.08	144.05	179.97
99%	2260.33	2066.74	2688.45	2533.53	814.99	786.75	208.38	182.96	2227.1	3681.42
media	123.17	115.55	54.9	51.99	36.37	33.43	8.52	7.5	62.94	92.65
SD (*)	303.97	275.23	339.03	319.58	108.59	103.92	27.37	24.06	295.49	475.13

(*) SD: Deviazione Standard

Tabella MC8: sintesi addetti per settore Ivrea e SLL Ivrea (2009 e 2011)

		Settori ATECO 2007				
		C	J	M	L	N
Ivrea	Anno 2009	2260	2688	815	208	2227
	Anno 2011	2067	2534	787	182	3681
SLL Ivrea	Anno 2009	7757	3459	2293	537	3967
	Anno 2011	7278	3275	2107	474	5833

5.3. Le infrastrutture del SLL Ivrea

Si tratta dell'applicazione di metodologie, strumenti, dataset, di cui la Fondazione ENI Enrico Mattei detiene una conoscenza e casi di studio assai interessanti, poiché i successivi step delle analisi dovranno consistere nel valutare quale possa essere l'impatto sulle prestazioni del sistema delle imprese da parte delle infrastrutture materiali ed immateriali esistenti sul territorio. In merito a ciò, FEEM (ed il dipartimento di economia dell'Università di Brescia) ha, tra le sue *best practice*, quella dello studio sull'impatto sulla numerosità delle imprese e, successivamente, su alcuni dati di bilancio, quali per esempio l'indebitamento o il ROE/ROI. Le infrastrutture considerate nell'analisi sono: 1) autostrade; 2) aeroporti; 3) porti; 4) stazioni **treni passeggeri**³⁵; 5) stazioni treni merci; 6) infrastrutture amministrative e scuole 7) distretti industriali. Lo studio può essere ulteriormente esteso considerando anche altre tipologie di infrastrutture quali quelle energetiche e quelle legate alla informazione ed alla diffusione dei dati elettronici. L'obiettivo della ricerca consiste nel definire quali possano essere i driver principali di un territorio e quali infrastrutture possano essere importanti. In particolare, è interessante considerare che lo sviluppo economico di una area geografica fonda le sue radici su elementi certamente comuni ad altri territori ma ha altresì proprie specificità che ne definiscono la storia e la crescita socio- economico. E' utile pertanto affiancare alla analisi infrastrutturale omogenea ad altre regioni, anche una specifica ricerca di driver peculiari del territorio.

Dal punto di vista metodologico, in prima battuta la *practice* calcola le distanze geografiche (in termini di tempi di percorrenza ed in termini di km) di ciascun comune dai principali accessi infrastrutturali. Tramite un apposito software sviluppato dalla FEEM, fra i vari accessi verrà scelto il più vicino e verrà considerato come punto di riferimento per il traffico ad esso associato. Successivamente verranno calcolate le distanze dai principali capoluoghi per tenere in considerazione gli aspetti amministrativi. Inoltre si considereranno scuole ed università, distinguendo per tipologia di livello e specializzazione, per calcolare l'importanza del capitale umano sul territorio ed in relazione alle imprese. Verrà inoltre considerata l'appartenenza o vicinanza di una imprese o comune con un distretto industriale per comprendere l'effetto network o

³⁵ Il trasporto ferroviario passeggeri è considerato tema chiave per lo sviluppo d'Ivrea, in particolare rispetto al progetto di raddoppio della linea ferroviaria tra Chivasso ed Ivrea.

comunque il "peer effect" che da essi deriva. Il passaggio successivo consisterà nell'interpolare i dati relativi alle infrastrutture con i dati descrittivi e di bilancio delle imprese, cercando di capire soprattutto se la loro distribuzione sul territorio dipenda in un certo qual modo da qualche elemento particolare. In seconda battuta si cercherà di capire se gli elementi oggetto di studio possano o meno influenzare i dati di bilancio e quindi le performance delle imprese. Analisi del sistema produttivo locale di Ivrea: alla ricerca delle "identità"

5.4. Analisi del sistema produttivo locale di IVREA: alla ricerca delle "identità"

Premessa metodologica: foto di gruppo e "senso di appartenenza"

Nello "Studio di caso" sin qui portato avanti ed illustrato, la disponibilità dei dati relativi alla trasformazione negli anni – sino ad oggi - del sistema produttivo di un territorio ne consente una raffigurazione "dinamica", attraverso una sequenza di rappresentazioni che, dal passato, convergono sul presente. La sola rappresentazione dell'oggi vale invece quanto una foto di gruppo, leggibile con "senso" unicamente dai singoli del gruppo fotografato; per loro soltanto e "singolarmente" è infatti possibile, vuoi spiegare perché si sta lì così aggregati e da chi e per quale motivo si è stati chiamati e vuoi, soprattutto, indicare dove ciascuno andrà, una volta fatta la foto e sciolto il gruppo.

Con la disponibilità e l'analisi dei dati contenuti nel DB ASIA, che ci raccontano, che "animano" e che sequenziano la trasformazione del sistema produttivo, è invece possibile realizzare una "foto di gruppo" nell'oggi, in cui fotografo e fotografati interagiscono, gli scatti sono molteplici, le immagini sono personalizzate e possono riguardare, per alcuni, anche il dopo, quando cessa quello stare insieme "consapevole", che ogni foto di gruppo ben fatta dovrebbe restituire ad ognuno dei rappresentati, almeno in termini di "senso di appartenenza".

Abbiamo voluto introdurre questa rappresentazione "metaforica" del nostro lavoro, perché le nostre ambizioni sono di introdurre anche quegli elementi "emotivi"- quale il riconoscimento di dettagli coinvolgenti della propria identità- che consentono di acquisire quella dimensione dell'agire collettivo, necessaria per passare dai ruoli passivi, che pur ci consentono di riconoscere e comunicare con gli altri della comunità territoriale, a nuove capacità di pianificazione ed esecuzione per strategie comuni di sviluppo. Riteniamo infatti che quella dimensione la si possa ottenere attraverso il percorso di questo nostro lavoro, che vuole proporsi come Buona Pratica, costruita su uno Studio di caso da condividere e trasformare in Piano di azione.

Per uscire di metafora: come abbiamo visto nel Caso di Studio, abbiamo la capacità di "rappresentazione" dei contenuti del sistema produttivo "locale", in molteplici forme –grafici, tabelle, mappe geografiche-, con le quali visualizziamo il "dove" ed il "che cosa" dei contenuti stessi nel tempo

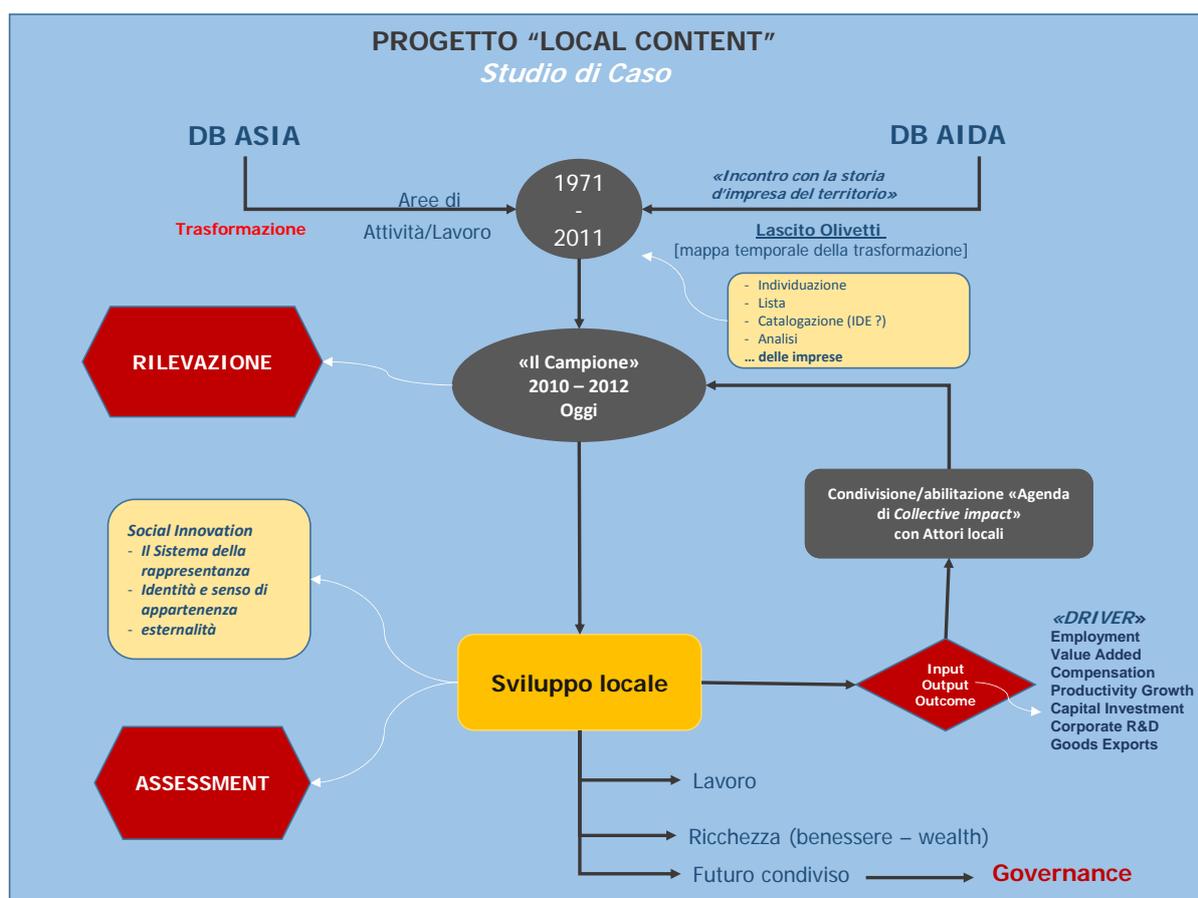
1. Abbiamo il "chi", disponendo di ricerche empiriche che evidenziano e sequenziano gli accidenti storici significativi, di cui si vogliono identificare sedimentazioni e fenomeni socio-economici ancora in atto - per lo Studio di caso prescelto l'accidente è l'implosione dell'Olivetti di cui, studiandone il lascito di tangibili e intangibili, è possibile individuare gli attuali "attori di sviluppo".
2. Abbiamo un DB (AIDA) che "fotografa" i comportamenti operativi ed i risultati di tutti gli "attori di sviluppo" locali, tra cui scegliere i "chi" che ci interessano, per poterli coinvolgere nel sistema "collettivo", che esprimerà il "Board" per lo sviluppo del Territorio

La scelta delle imprese per il piano di sviluppo del territorio

La “scelta” delle imprese avviene sulla base di una “iniziale e provvisoria” analisi dei processi di trasformazione rilevati ed individuazione dei percorsi di cambiamento e sviluppo con i trend più significativi e promettenti.

In funzione di tale scelta, il percorso attuato è raffigurato nel “Flow-Chart 1”, che mette a fuoco sia i passi sin qui fatti per lo “studio di caso”, sia le azioni previste per dare avvio agli elementi di *social innovation* necessari a dare vigore sostenibile alla creazione di valore che spinge lo sviluppo locale.

Flow-chart 1 - Lo schema di sviluppo dello “studio di caso”



Nella figura vi è il diagramma di flusso sia delle attività svolte – sono quelle che ci hanno portato ad individuare il “Campione” delle imprese rappresentative del Territorio ed a sviluppare gli *analytics* per indagarne le competenze – sia di quelle da svolgere per il completamento della ricerca. Pertanto, al fine di saldare quanto fatto con ciò che pensiamo si debba ancora fare, cioè l’analisi delle informazioni e dei dati raccolti e le loro possibili interpretazioni, rimandiamo queste analisi ed interpretazioni alla parte finale (Parte III) di questo *Working Paper*.³⁶ Là infatti si concentrerà la raccolta degli elementi per la formulazione

³⁶ Questa la lista delle Fonti consultate, citate in Appendice:

- DB Asia/Istat
- Release anni censuari (1971,1981, 1991, 2001) e release 2009 e 2011 (disponibile da fine 2013, a lavori avviati). Il Canavese è l’insieme di tre Sistemi Locali di Lavoro: Ivrea, Rivarolo e Cirié.
- DB AIDA/BvD

di quell'Agenda di *collective impact*³⁷, necessaria per organizzare ogni progetto "condiviso" di Sviluppo locale, di cui questo lavoro vuole proporsi come *best practice*.

Nel §4.3, rimanendo nella "cornice" dello Studio di caso prescelto e nell'ambito delle elaborazioni statistiche effettuate su dataset costruiti con il DB Asia, abbiamo evidenziato la rapida trasformazione del sistema produttivo di SLL Ivrea verso un mix di attività da "economia digitale" (come meglio spiegheremo nel §6.5) come il trend più significativo per analizzare e organizzare i percorsi di sviluppo locale. Si tratta dunque, ora, di procedere ad un'analisi "bottom up", basata su un campione di imprese, con Unità locali sul territorio, ritenute significative e rappresentative per dimensionare e valorizzare il "trend" selezionato, avendo ognuna preso parte attiva alla "trasformazione" descritta e "visualizzata" lavorando sul DB ASIA. La "trasformazione" descritta nei capitoli che precedono è la rappresentazione "statistica" degli esiti progressivi della storia di una Grande Impresa, egemone sul territorio dal punto di vista economico, sociale e culturale: lo studio di caso ne coglie le evidenze dal 1971 ad oggi, pur senza il supporto formale di adeguata bibliografia relativa alla storia stessa. Questa deve essere ancora scritta: riteniamo infatti insufficiente per capire l'oggi quanto scrivono gli storici/biografi di Camillo, Adriano e Roberto Olivetti che imprigionano l'azienda agli albori della società dell'informazioni e a pochi prodotti, utilizzati come reperti da esposizione al MOMA – in effetti lo sono o lo sono stati - e non come prime punte di un iceberg che ha fatto da veicolo di trasporto per la crescita e la innovazione del nostro Paese: per merito di Camillo, Adriano, Roberto, in quanto imprenditori, e di tutti coloro che ne accolsero la lezione e l'eredità.

Dalle tre slide che seguono, create ed utilizzate per portare "testimonianza" sugli "Strumenti manageriali e l'esempio di Adriano Olivetti"³⁸, crediamo che si possano evincere informazioni essenziali per il "posizionamento" sui mercati dell'azienda Olivetti e sui suoi percorsi di sviluppo.

Una informazione molto importante riguarda, attraverso l'andamento degli addetti Olivetti³⁹, proposto nella "slide" che qui segue, il momento in cui vi fu il "break down" dell'azienda guida del Territorio canavesano: era il 1998-2000. Di ciò abbiamo tenuto conto nell'analisi dei dati Asia/Istat, quando abbiamo distinto il trentennio 1971-2001 ("historical accident" in vita) dal decennio 2001-2011.

-
- Serie storica dei bilanci con dettaglio 2010-2012; release: aprile 2014. Panel: 40 imprese/gruppi operativi sul territorio canavesano.
 - Ricerca interna FAO - "Censimento"
 - 14 interviste a testimoni privilegiati e 70 Dossier sul Capitale Intellettuale di Imprese (dati 2008-09) del Canavese.
 - Dossier d'impresa (Intellectual Capital Report)
 - 142 interviste a imprese innovative piemontesi (di cui circa 30 del SLL Ivrea e Rivarolo) - dati 2010-2011. Focus: modelli di Business
 - Archivio di info, dati e documenti, bibliografie, verbali di riunioni, in preparazione del PROGETTO "STORIA D'IMPRESA - Olivetti: una storia d'impresa verso un sistema collettivo d'innovazione».

³⁷ **Collective Impact** is the commitment of a group of actors from different sectors to a common agenda for solving a specific social problem, using a structured form of collaboration [... è l'impegno di un gruppo di attori, provenienti da diversi settori, nella formulazione di un'agenda comune per la risoluzione di un problema sociale, attraverso una forma strutturata di collaborazione] (da: Mark Kramer, John Kania "Collective Impact", pubblicato in Stanford Social Innovation Review, Winter 2011)

³⁸ Si fa riferimento ad un evento pubblico del 26 giugno 2010, organizzato da Petroltecnica Spa, per gli imprenditori ed i pubblici amministratori di Rimini e dedicato a "Adriano Olivetti. Modelli, insegnamenti ed esempi a cinquant'anni dalla scomparsa": Carlo Ronca in nome e per conto della FAO preparò e presentò un intervento su "Strumenti manageriali e l'esempio di Adriano Olivetti" da cui sono state tratte le slide.

³⁹ I punti del "grafico" degli addetti, nel periodo 1971-1998, sono riportati nella Mappa temporale "Olivetti 1970-2000", pubblicata nella Premessa di questo Working Paper 08/2014.

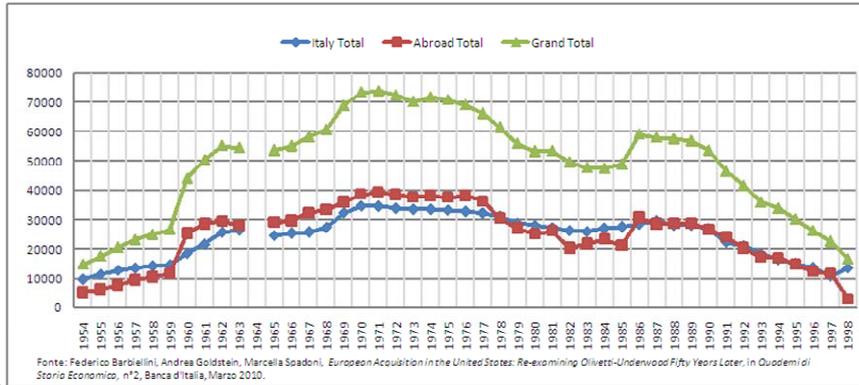


FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Punto 1.

La concezione dell'impresa. La dimensione economica dell'impresa

1.5. La dimensione economica dell'impresa letta attraverso il suo Capitale Umano: addetti Olivetti dal 1954 al 1998



Gli strumenti manageriali e l'esempio di Adriano Olivetti – Rimini, 26 giugno 2010



FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Punto 5.

Olivetti, gli Stati Uniti, il mercato globale

5.3. Alcuni dati di mercato: l'Olivetti e il "data processing" (informatica)

➤ L'Olivetti nel 1990

Il Gruppo Olivetti:

Fatturato consolidato	9.036 Mld Lit
Profitti operativi	271 Mld Lit
Investimenti R&S	450 Mld Lit

La concorrenza nel Data Processing (IT)

Ranking 1990		
1°	IBM	67 Bln \$
(...)	...	
7°	Hewlett Packard	7,7 Bln \$
9°	Olivetti	6,4 Bln \$

Le imprese da 2 a 6 e la 8 sono oggi "morte" per acquisizione, fusione o "default"

Gli strumenti manageriali e l'esempio di Adriano Olivetti – Rimini, 26 giugno 2010



FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Punto 7.

La creatività come integrazione complessa di tecnologie di prodotto / processo: una cultura aziendale

7.2. L'offerta Olivetti nelle tecnologie ICT

Anni '60	Anni '70	Anni '80	Anni '90
<i>Prodotti verso l'elettronica</i>	<i>Prodotti verso l'informatica</i>	<i>Prodotti sistemi</i>	<i>Servizi applicativi</i>
	- Software / sistemi operativi. TC800 (1974)	L1, L2 PC M24	Telecom mobile e fissa
P101 (1965)	- Scrivere ET101	Soluzioni per grandi clienti	Omnitel (1993-1995)
	- Minicomputer (1978) <i>La fabbrica del software</i>	<i>La grande Fabbrica automatica</i>	

Gli strumenti manageriali e l'esempio di Adriano Olivetti – Rimini, 26 giugno 2010

Il territorio di Ivrea fu partecipe di tutto questo. Le imprese del “campione AIDA” includono la parte più rappresentativa (almeno per dimensione aziendale) di ciò che, frutto di quella lunga storia, ancora opera in forma d’impresa ad Ivrea e sul territorio canavesano.

La MATRICE Competenza/Imprenditorialità del “CAMPIONE AIDA”

Le aziende del campione AIDA sono state posizionate nella seguente matrice, in modo che per ciascuna siano visibili sia il percorso “tecnologico” che quello imprenditoriale/proprietario. Le imprese sono dunque identificate sia dall’area di attività ATECO che dalla Titolarità del Capitale Iniziale (v. Vodafone Italia) / “appartenenza professionale” dei fondatori (per es. ex-Olivetti)

TABELLA A- MATRICE Competenza/Imprenditorialità del “CAMPIONE AIDA”

Settori ATECO	Gruppo Telecom	Spin-off Olivetti	Ex- Olivetti (azionisti titolari ex-Olivetti)	Altro (non-Olivetti)
C Attività manifatturiere	Olivetti I-Jet spa (in liquidazione) Olivetti spa		CTS CASH PRO spa Matrix spa Microlys spa Prima electro spa Progind srl RTM spa Seica spa Tecnau srl Tiesse spa	ABC Farmaceutici spa Advanced Accelerator Applications Italy srl Agrolabo spa Dayco Europe srl DEDAGROUP spa Ericsson Telecomunicazioni spa Herniamesh srl Microla srl
J Servizi di informazione e comunicazione	Advalso spa	Engineering Ingegneria Informatica spa (al di fuori del SLL Ivrea) Innovis srl Vodafone Omnitel B.V. spa Wind telecomunicazioni spa	RGI spa	Comdata spa New Venture Development spa Sintecop spa
L Attività immobiliari	Olivetti MultiService spa			Manutencoop facility management spa Prelios spa
M Attività professionali, scientifiche e tecniche		Manitalidea spa	RBM Ist. Ricerche A. Marxer spa	Bioindustry park Silvano Fumero spa Bracco imaging spa Creabilis Therapeutics srl TÜV Italia srl
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese				Boni spa CSV Life Science srl Visiant Contact srl

Lo scopo dell'analisi è di dare Figure di merito per valutare lo "stato al 2012/2013"⁴⁰ della Mappa delle Competenze/Lavoro del SLL Ivrea⁴¹ e delle sue tendenze nei percorsi di trasformazione del sistema produttivo identificati con le elaborazioni dei dati ASIA del territorio individuato.

Le "figure di merito" 2010-2012: il contributo del "CAMPIONE AIDA" allo sviluppo locale

Le "figure di merito" prendono in considerazione le seguenti variabili (dati 2009-2012), come indicatori vuoi del contributo dato dalle imprese all'economia del Paese ed a quella locale, vuoi del loro andamento operativo negli anni:

1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni totali
2. EBITDA totali
3. Dipendenti totali
4. Dipendenti locali
5. Salari totali
6. Media Valore Aggiunto
7. Media Costo Personale

I dati analitici e puntuali raccolti da AIDA possono, e spesso lo fanno, indicare la non sostenibilità dei percorsi realizzati sino ad oggi dalle singole imprese. Pertanto con questo approccio analitico si può "smentire" quella valutazione sintetica, che si basa sull'interpretazione di dati statistici da ASIA e con cui abbiamo caratterizzato e proposto il percorso di sviluppo del Territorio. Altre aree di creazione di valore e di competenza andranno allora scelte, mettendo in evidenza un ruolo "positivo" dell'azione collettiva proposta dal Progetto per l'interpretazione dei risultati della ricerca (rappresentata nello Schema 2 relativo alla "Nuova Governance" del territorio per lo Sviluppo Locale).

Nello Studio di Caso qui descritto la scelta effettuata è di concentrare l'analisi delle caratteristiche e prospettive di sviluppo del territorio perimetrato come Sistema Locale del Lavoro (SLL) Ivrea. La scelta del campione ha riguardato quelle imprese che hanno partecipato allo sviluppo di tre condizioni/capacità locali: attività nel settore "digitale" / "creatività tecnologica" / imprenditorialità.

Nel seguito riportiamo i risultati analitici ottenuti e ne proponiamo un'interpretazione, da porre in discussione tra gli attori dello "sviluppo locale", che saranno coinvolti secondo lo schema di figura 2.

⁴⁰ A partire da agosto 2014 sono generalmente disponibili i bilanci 2013!

⁴¹ Si precisa che la società Engineering è geograficamente al di fuori del territorio preso a campione. L'azienda è stata, tuttavia, inserita per ragioni di contiguità e interesse con il SLL Ivrea.

Prevalenza settori di attività		
C	Attività manifatturiere	19
J	Servizi di informazione e comunicazione	9
L	Attività immobiliari	3
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	6
N	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3



Peso dei settori per numero di impiegati*		
C	Attività manifatturiere	1683
J	Servizi di informazione e comunicazione	4014
L	Attività immobiliari	513
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	584
N	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1296

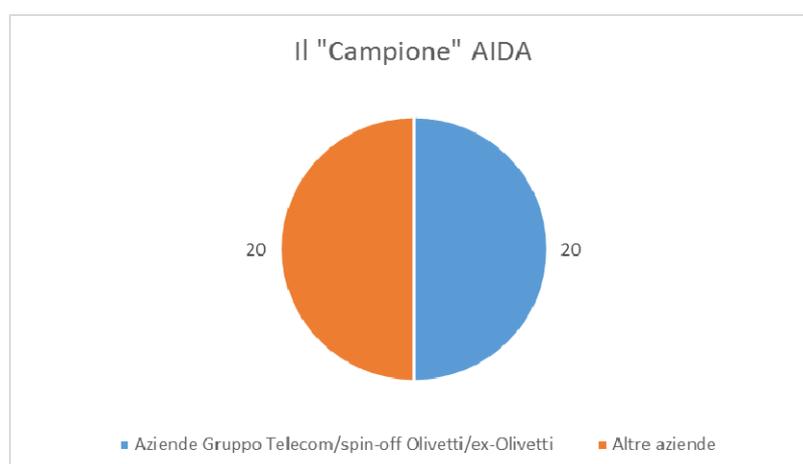
* Le informazioni devono essere sottoposte a ulteriore verifica



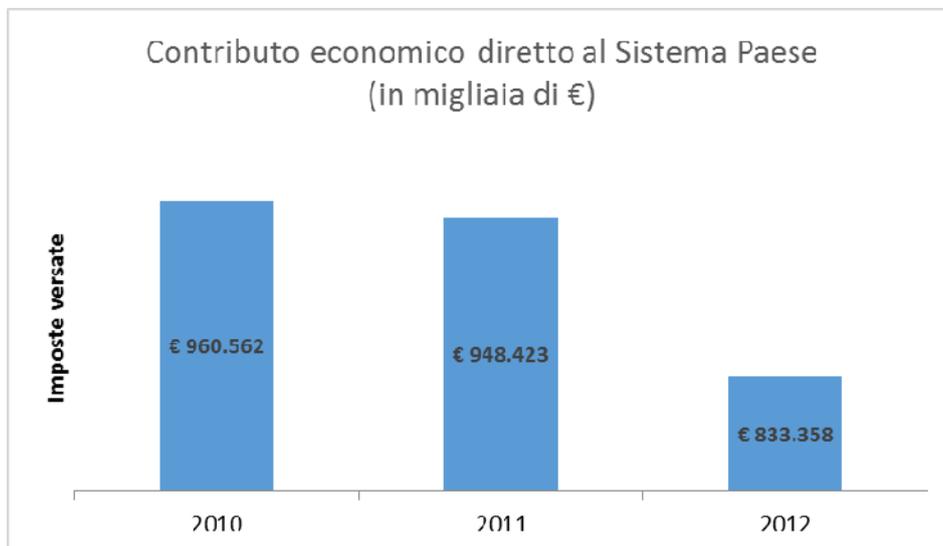
Peso dei settori per ricavi da vendite		
C	Attività manifatturiere	2.268.694
J	Servizi di informazione e comunicazione	14.041.626
L	Attività immobiliari	785.555
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	494.163
N	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	84.208



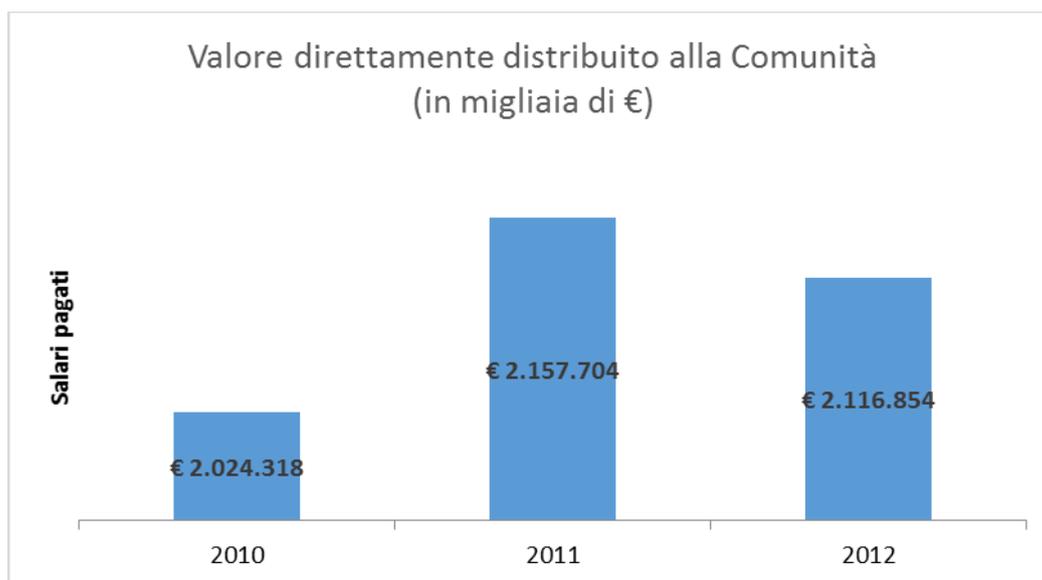
Il "Campione" AIDA	
Aziende Gruppo Telecom/spin-off Olivetti/ex-Olivetti	20
Altre aziende	20



Contributo economico diretto al Sistema Paese (imposte)		
2010	2011	2012
€ 960.562	€ 948.423	€ 833.358

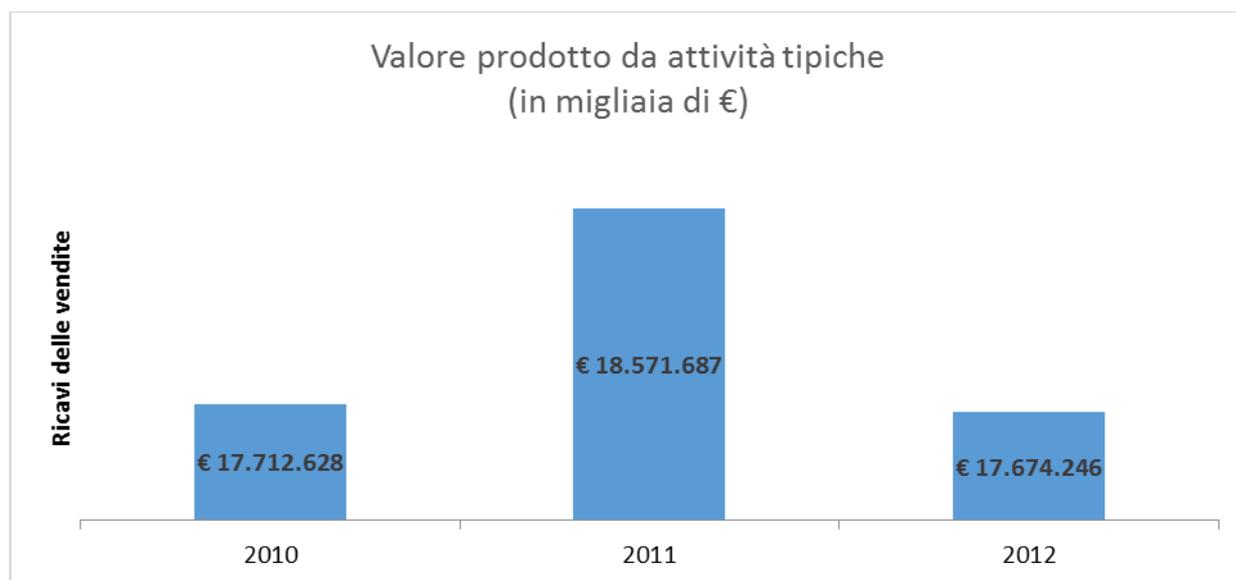


Valore direttamente distribuito alla comunità (salari)		
2010	2011	2012
€ 2.024.318	€ 2.157.704	€ 2.116.854



Una prima fotografia dell'andamento dell'economia del Territorio dello Studio di caso è data dall'andamento dei ricavi (bilanci "Italia") delle imprese del "campione" complessivo e, dunque, non solo riferito alle Unità Locali del SLL Ivrea - nel triennio 2010-2012:

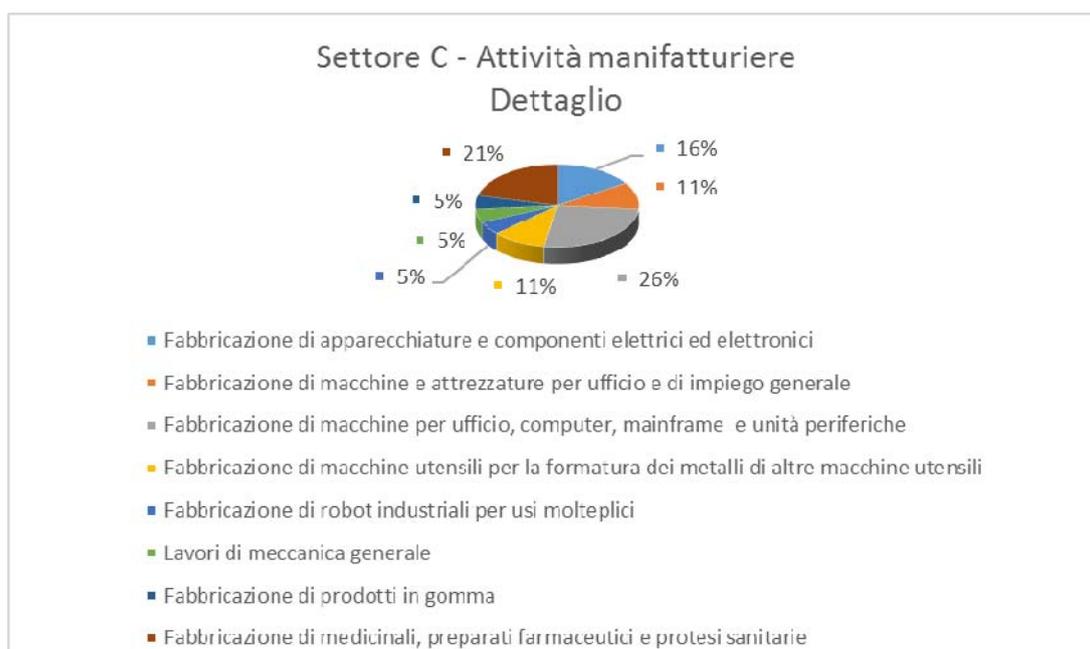
Valore prodotto da attività tipiche (ricavi delle vendite)		
2010	2011	2012
€ 17.712.628	€ 18.571.687	€ 17.674.246

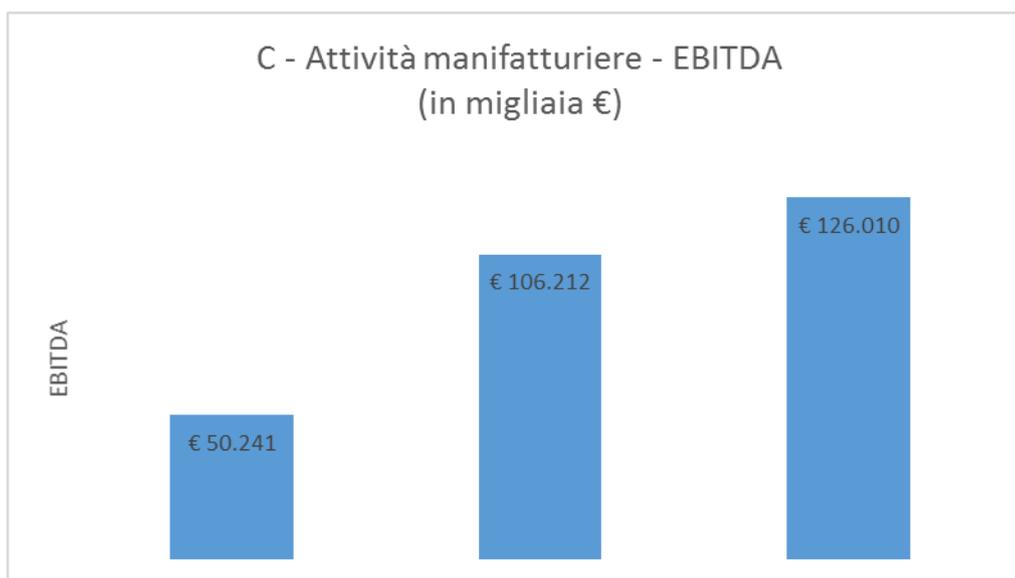
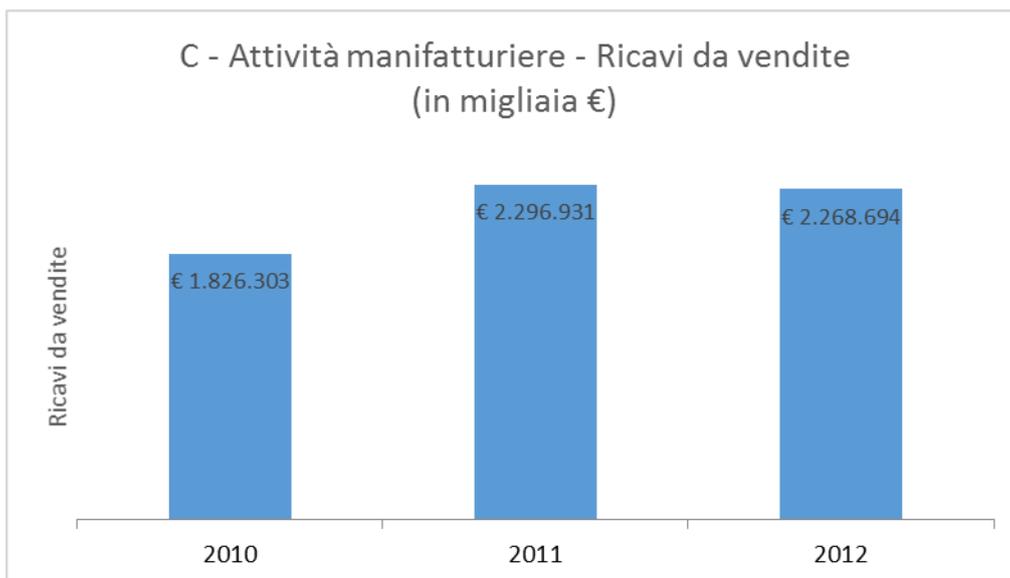


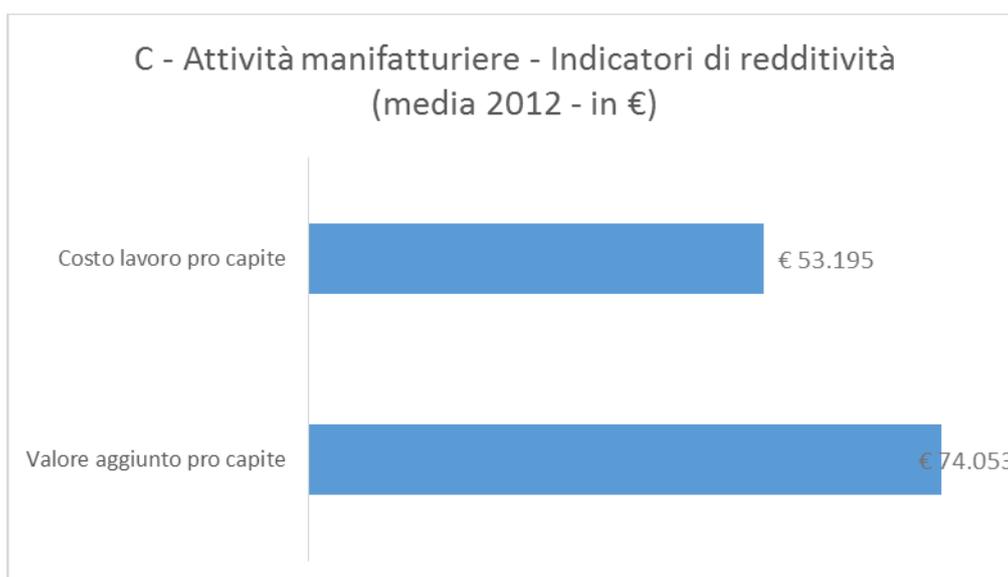
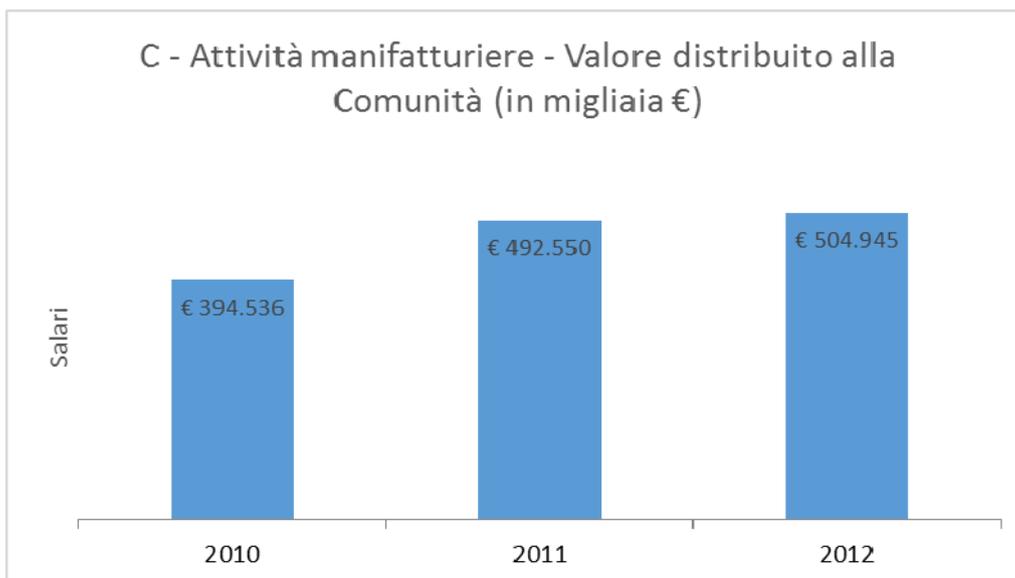
Nel seguito vi sono gli ulteriori dettagli del "campione AIDA", necessari a organizzare la "foto di gruppo" di oggi, quella di coloro che condividono, o possono condividere, un senso di appartenenza alla comunità locale.

Ci soffermiamo in particolare sulle Attività manifatturiere, che sono oggetto, in Italia, ma non molto nel SLL Ivrea, di dibattito sulle strategie per la loro competitività. Questo lo spaccato delle loro attività:

C - Attività manifatturiere - Dettaglio	
Fabbricazione di altre apparecchiature elettriche nca	1
Fabbricazione di altre macchine di impiego generale	1
Fabbricazione di altri apparecchi elettrici ed elettronici per telecomunicazioni	1
Fabbricazione di altri componenti elettronici	1
Fabbricazione di altri prodotti in gomma nca	1
Fabbricazione di computer e unità periferiche	4
Fabbricazione di macchine ed altre attrezzature per ufficio (esclusi computer e periferiche)	1
Fabbricazione di macchine utensili per la formatura dei metalli di altre macchine utensili	2
Fabbricazione di medicinali e preparati farmaceutici	3
Fabbricazione di protesi ortopediche, altre protesi ed ausili (inclusa riparazione)	1
Fabbricazione di robot industriali per usi molteplici (incluse parti e accessori)	1
Installazione di macchine per ufficio, di mainframe e computer simili	1
Lavori di meccanica generale	1
	19



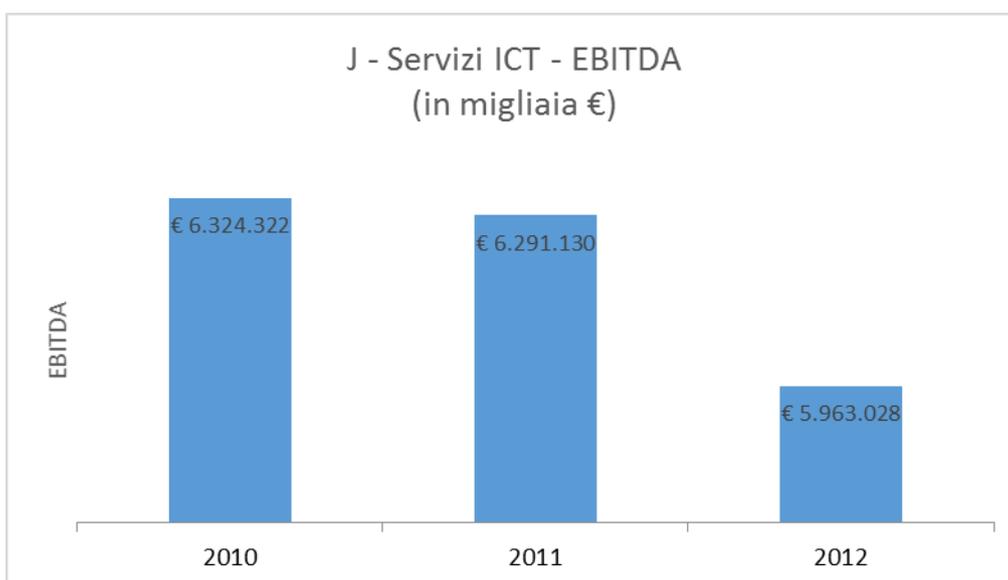
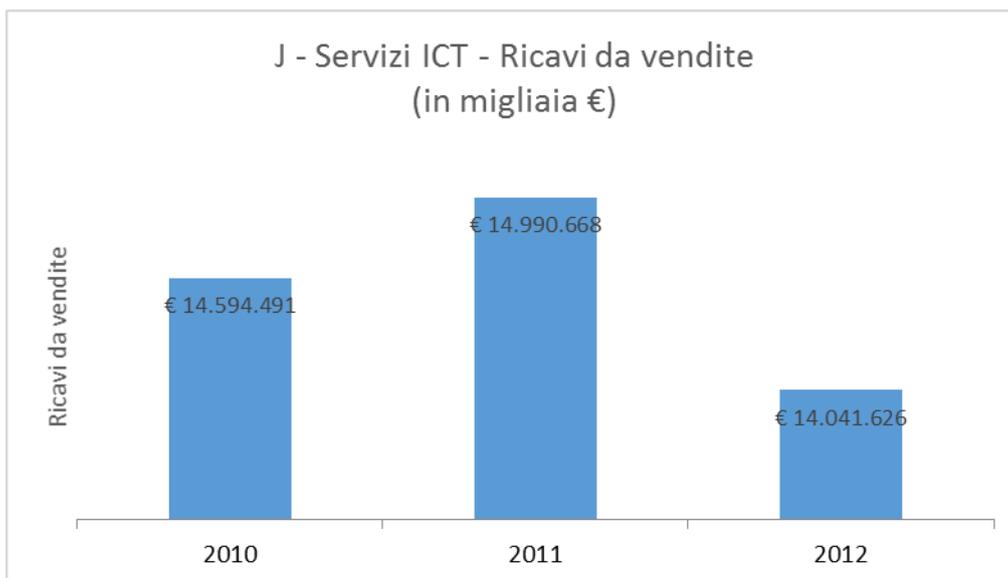


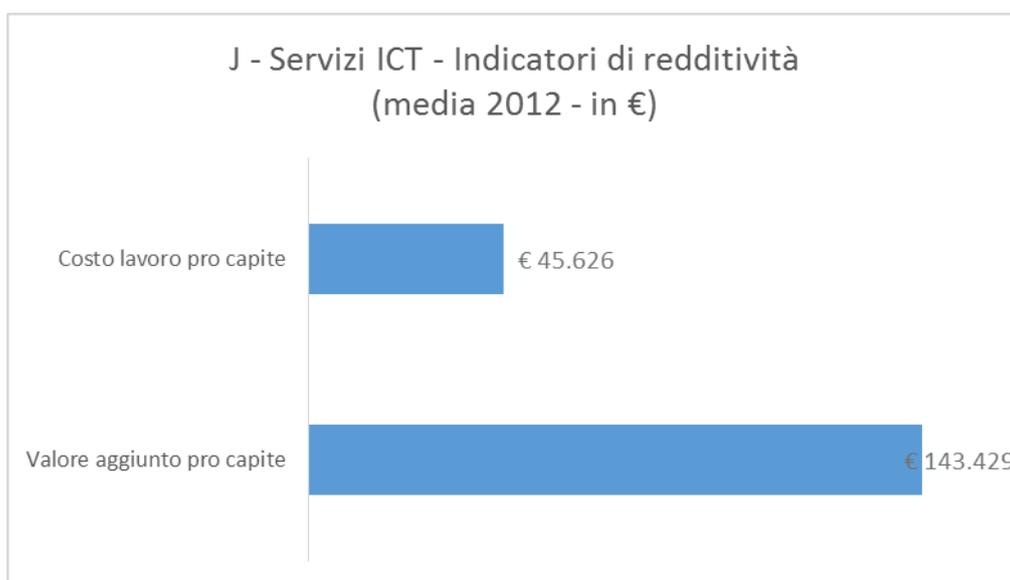
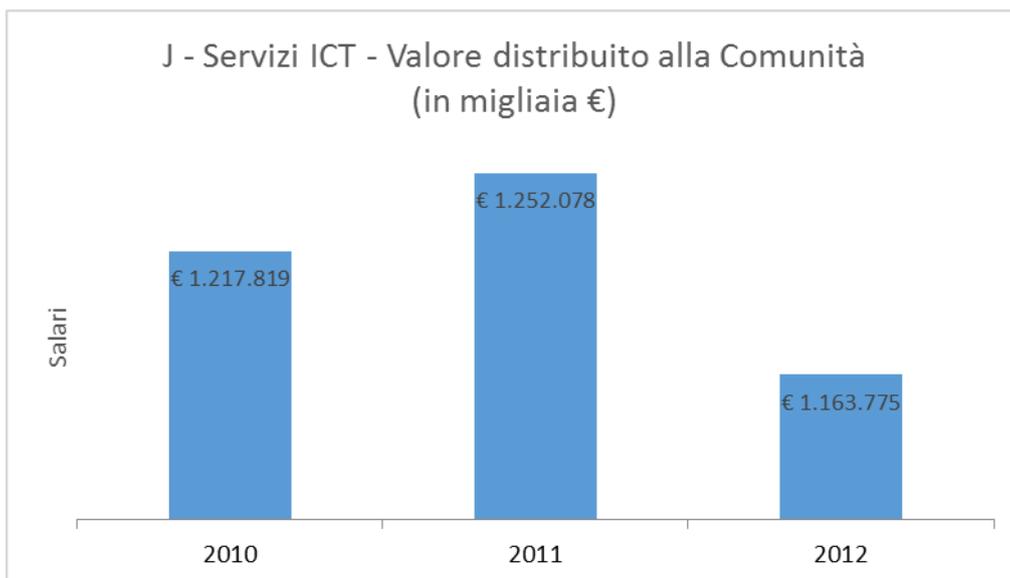


Di seguito l'approfondimento relativo alle imprese del "campione" del settore J. Si noti che, combinate con un'opportuna selezione del "campione" del Settore C, tali imprese formano una piattaforma da "Economia digitale" - che avremo modo di analizzare nella PARTE III - che caratterizza il SLL Ivrea al giorno d'oggi.

J - Servizi di informazione e comunicazione - Dettaglio	
Produzione e commercializzazione di software	6
Consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica	1
Telecomunicazioni	2
	9

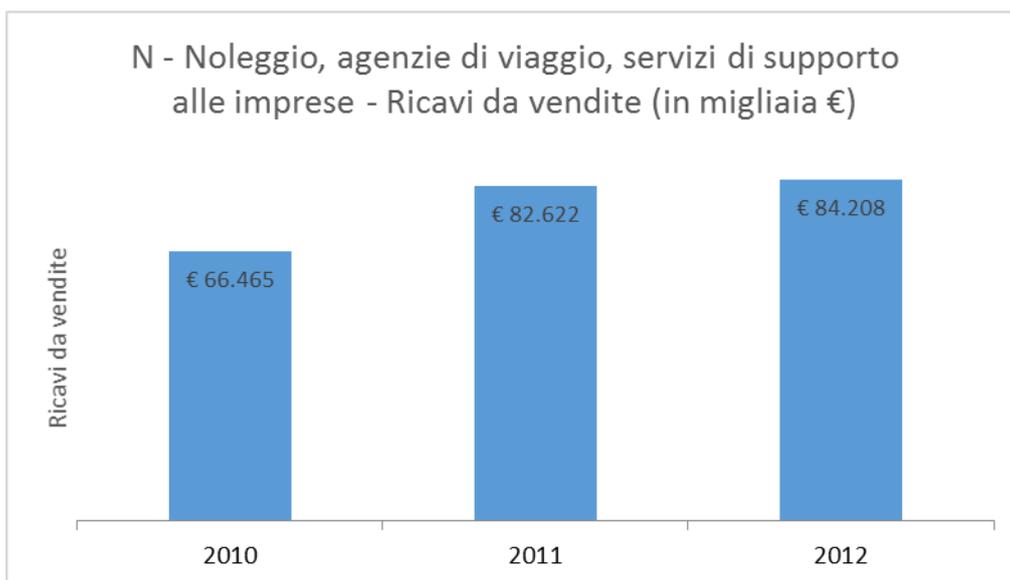


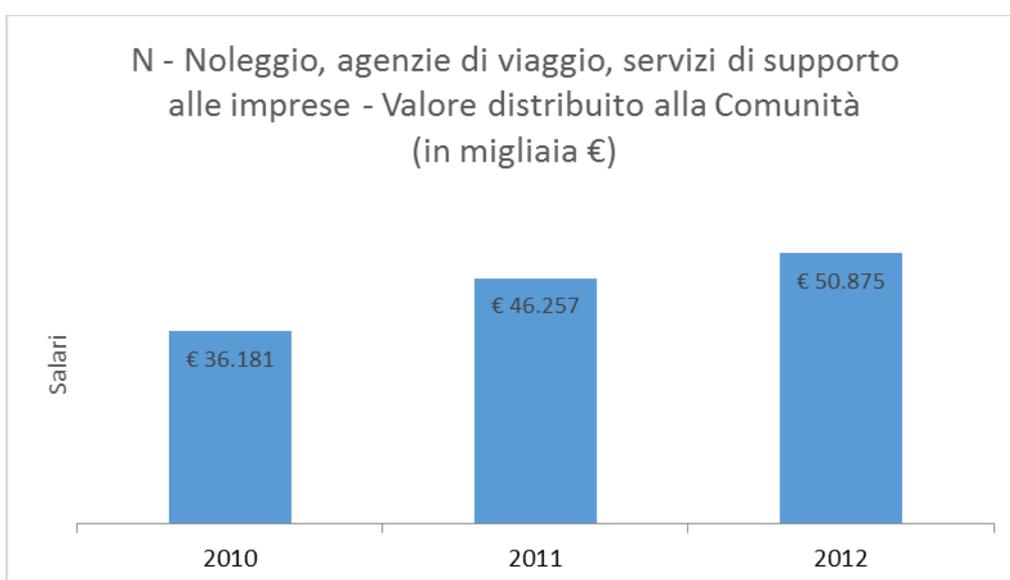
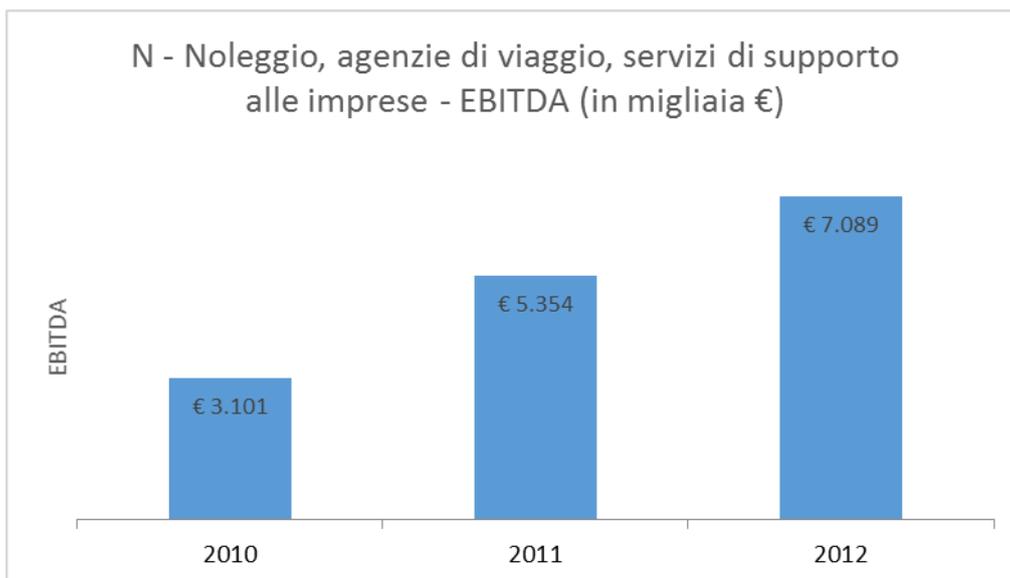


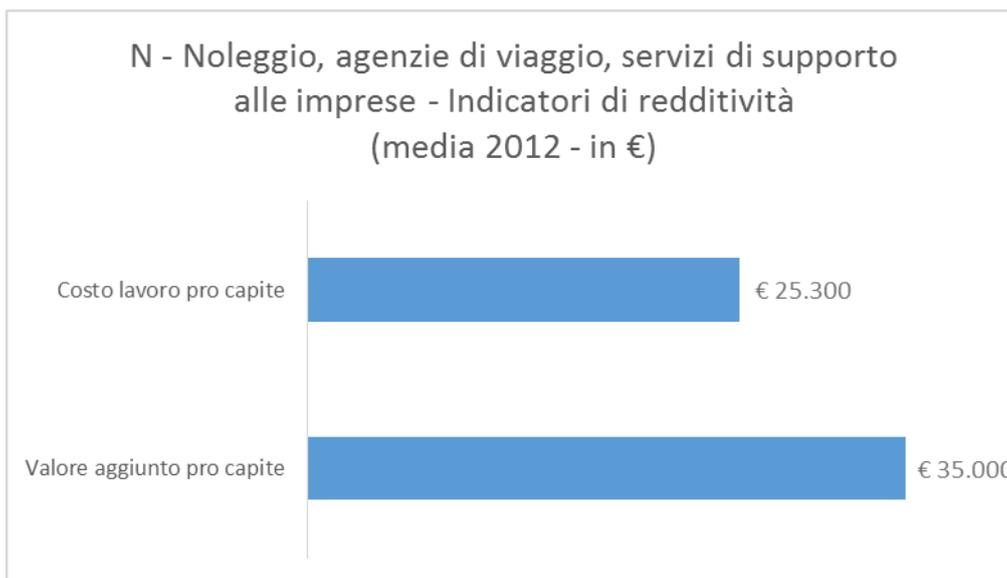


Il settore N si identifica come un punto singolare con una crescita del personale impiegato del +11%. Infatti, nel 2009 nell'SLL Ivrea risultavano operativi 2.883 addetti rispetto ai 5.837 del 2011.

N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese - Dettaglio	
Attività dei call center	1
Organizzazione di convegni e fiere	1
Altre attività di pulizia specializzata	1
	3







BOX: Approfondimento

Considerando il triennio 2009-2011, è interessante rilevare nel dettaglio le dinamiche degli addetti al Settore N (Servizi di supporto alle imprese) tra i suoi vari ambiti. In presenza di una crescita complessiva di 1872 addetti, l'aumento più significativo si ha per i "Servizi integrati di gestione degli edifici" (attività baricentrica del Facility Management), che passano a 3849 addetti - di cui 2282 a Ivrea e 920 a Banchette - con una crescita complessiva di 2477 addetti. Vi è invece una diminuzione di 466 addetti per gli "Altri Servizi di supporto", che comprendono le attività dei Call Center: nel 2011 sono censiti dall'Istat 1218 addetti con una diminuzione di 466 addetti rispetto al 2009. Vi è dunque anche una forte volatilità (vedi appunto Settore Ateco 2007 N) del Mercato del lavoro all'interno del contenitore "Altri Servizi" (in cui abbiamo fatto confluire i settori Ateco J, L, M, N).

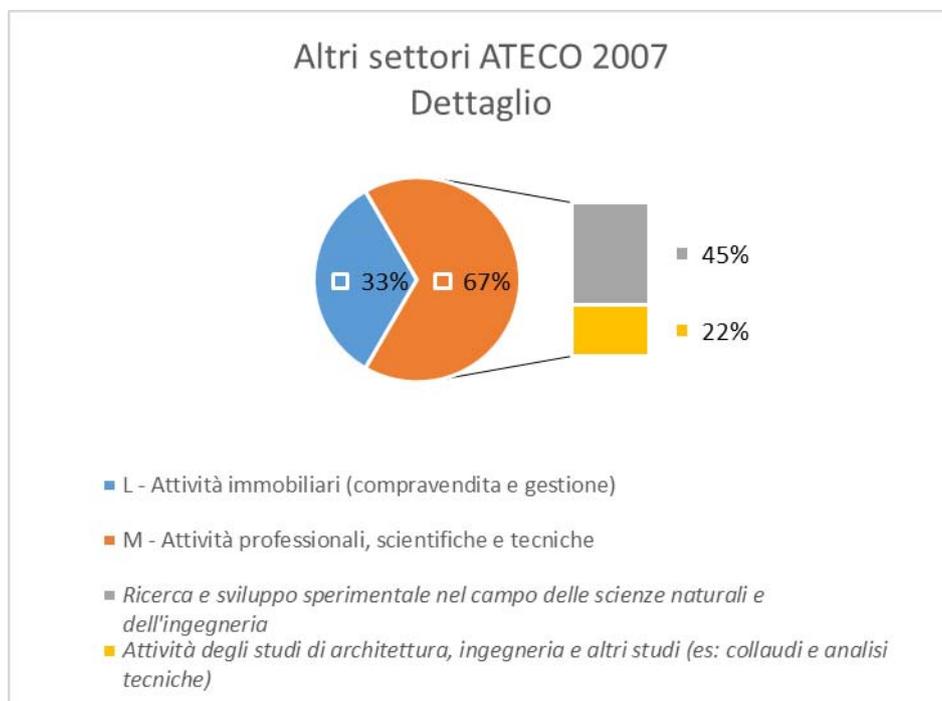
Tra il 2009 ed il 2011, per altro, il settore Altri Servizi si mantiene sostanzialmente "stabile", sebbene continuando ad assorbire i cali di impiego del settore Manifattura. Quest'ultima arretra, infatti, dal 33% del 2001 al 22% del 2011 (% su totale addetti nell'anno). Secondo i dati della presente trattazione, nel contesto degli Altri Servizi, ove rimane evidente il ruolo, ancora egemone, dell'ICT, è il Facility Management l'ambito in forte espansione tra il 2009 ed il 2012. Appare un'attività ricca di opportunità in termini occupazionali e, per questo, da approfondire.

Ma perché tutto ciò accade proprio ad Ivrea, rendendola area "urbana" di Servizi Post-industriali? La "storia d'impresa" 2001-2009 ci offre una brusca transizione verso gli "Altri Servizi", che guadagnano un 10,5% d'addetti. Nel 2009-2011 vi è una riconfigurazione delle attività all'interno degli Altri Servizi, con Totale Addetti circa costante: il Facility Management sembra "esplodere"!

E' qualcosa di rilevante, che, se reso visibile, influenzerà il dibattito sui percorsi di sviluppo verso il futuro? Pensiamo proprio di sì. Bisognerà approfondire le analisi, partendo dalle imprese della "Campione" AIDA che si occupano di Facility Management (settore N) e che, come risulta dalla tabella MC6, hanno radici profonde ad Ivrea e Banchette.

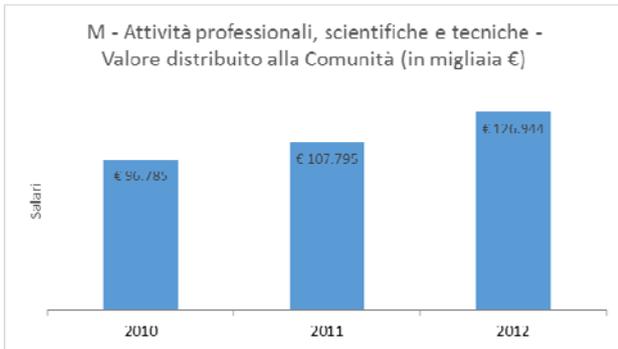
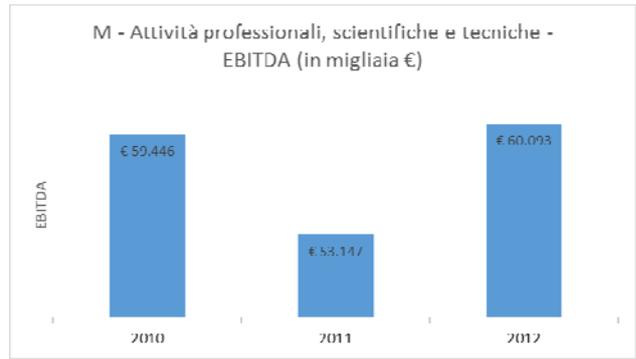
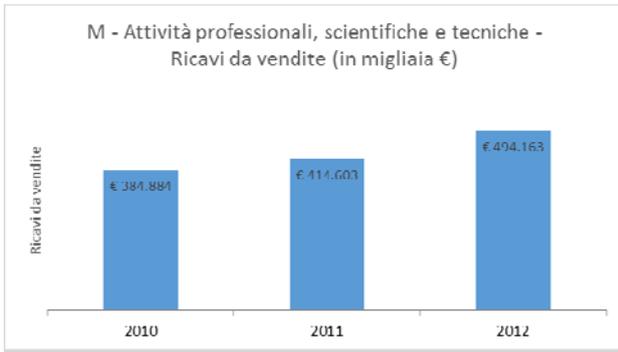
Con riferimento agli ultimi due settori rimasti da analizzare (L e M):

Altri settori ATECO 2007 - Dettaglio	
L - Attività immobiliari (compravendita e gestione)	3
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	
Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze naturali e dell'ingegneria	4
Attività degli studi di architettura, ingegneria e altri studi (es: collaudi e analisi tecniche)	2
	9

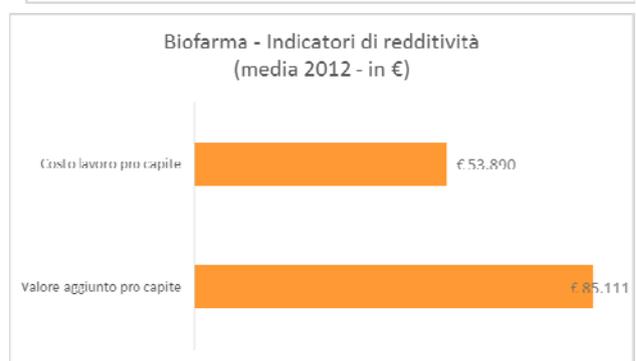
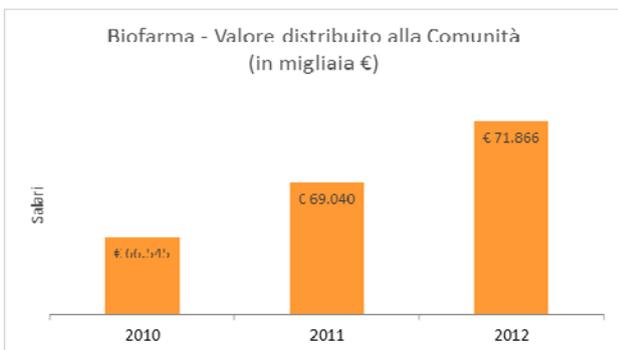
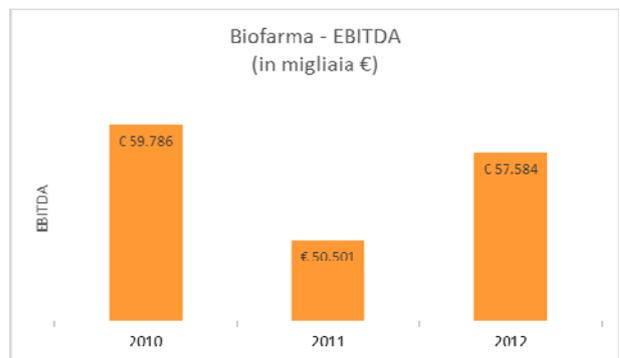
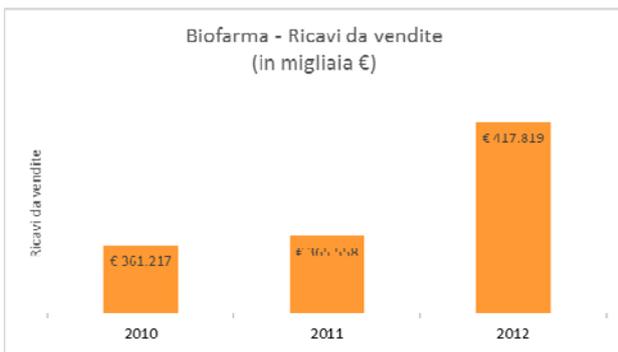


Non si pubblicano dati riguardo al settore L, per l'esequità e disparità di modello di business delle 3 imprese che, nel "campione", appartengono a questo settore.

Per il settore M:



Particolare attenzione è stata, infine, posta sul cluster “Biofarma”, aggregato dal Bioindustry Park Silvano Fumero a Colletterto Giacosa – risultato di politiche industriali pubblico-privato locali di fine secolo scorso- del quale si sono analizzati i bilanci delle principali aziende:



Il Cluster oltre ad individuare un'altra area di specializzazione del territorio è un importante strumento di creazione di valore.

Le sintesi dei risultati analitici, qui pubblicati, propongono indicazioni “anonime” su quantità economiche complessive di aziende/Lavoro partendo dalla disponibilità delle serie 2010-2012 dei bilanci delle imprese del campione AIDA⁴².

Proponiamo altresì la TABELLA “AIDA vs. ASIA”⁴³, ove si confronta la numerosità di addetti locali di settori C, J, M ed N appartenenti al “campione” di imprese utilizzate per l’analisi AIDA, con i dati ottenuti per gli stessi Settori da ASIA. In tal modo si può valutare il livello di copertura dell’analisi bottom-up del campione AIDA rispetto ai valori complessivi desunti con il dataset ASIA.

TABELLA AIDA vs. ASIA

SLL Ivrea	ASIA (2009)	AIDA (2012) * ⁴⁴
Manifattura	7793	1683
di cui “Computer e prodotti di elettronica e ottica”	1526	
di cui “Macchinari ed apparecchiature nca”	821	
Commercio	5874	
Noleggjo, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3883	1296
ICT	3459	4014
Costruzioni	3297	
Professioni e R&D	2291	584
Alloggio e ristorazione	2012	
Trasporti e Magazzinaggio	1649	
Sanità e assistenza sociale	1576	
Altre attività di servizi	1117	
Assicurazione e Finanza	850	
Attività immobiliari	537	513
Altri <1%	877	

* Si tratta di dati ipotizzati in attesa di conferma con riferimento al territorio oggetto di analisi

⁴² L’elenco delle imprese censite e analizzare è fornito nella Tabella A - Matrice Competenza/Imprenditorialità al § 5.4.

⁴³ La Manifattura, secondo Asia (2009), ha 2347 addetti nelle attività HI/Medium HI Tech (30% del totale addetti, nostra elaborazione), il nostro campione AIDA ne ha circa 1000: lo riteniamo “rappresentativo”.

⁴⁴ In mancanza del dato sui dipendenti locali da Bilancio AIDA, il valore è “estrpolato” (se possibile) dalle info contenute negli Intellectual Capital Report (dato 2009, da “Censimento”) e/o dal Dossier (2010/Poli d’innovazione), risultati delle ricerche della Fondazione che hanno portato alla definizione delle imprese “campione” (si veda il *Flow-chart 1*)

Occorre, infatti, avere una prima rappresentazione “approssimata”, necessaria a definire la “cornice AIDA” complessiva in cui fare gli approfondimenti di dettaglio sulle singole imprese. Questi implicheranno contatti con gli amministratori delle imprese. Della corrispondente Agenda di attività ci si occupa nel Capitolo 6 del Working Paper.

La Filiera BioFarma, “aggregata” dal Bioindustry Park, comprende imprese appartenenti ai settori C ed M.

Pur con l’approssimazione ora citata, il campione AIDA dà una ottima copertura dei settori C e J del SLL Ivrea, confermando quanto detto sulla presenza di una “piattaforma” di Economia Digitale nel SLL Ivrea: dall’analisi dei Bilanci AIDA 2010-2012 delle imprese del Campione si può dunque “inferire” sul percorso di trasformazione di quel Sistema locale negli anni successivi al 2009, sino a consentirci di proporre quella “foto di gruppo” necessaria per convocare gli attori locali a ragionare di agende di “collective impact”⁴⁵.

Il “CAMPIONE AIDA” e gli Investimenti Diretti Estero: il rischio di un’opportunità per lo sviluppo locale

La TABELLA A ci permette di individuare quel gruppo di “Attori Imprenditoriali”, che sono essenziali per lavorare sul grande tema dei beni collettivi e della creazione di valore condiviso. Tra questi Attori ve ne è una categoria molto preziosa, e molto rara nel nostro Paese: si tratta degli Investitori Diretti dall’estero. Questi nel SLL Ivrea, selezionati nella Tabella A, sono per esempio Vodafone Group, Vimpelcom (Wind), Merck (RBM), Dayco Europe, TuV Italia. Engineering.it è ritornata italiana, dopo essere stata francese e poi olandese, essendo nata nel Gruppo Olivetti. Si tratta di investimenti “stabili” e che fanno del SLL Ivrea un territorio particolare.⁴⁶

Gli stessi indicatori di nota [14] possono essere utilizzati per valutare l’apporto allo sviluppo del territorio da parte degli IDE, che, come tali, hanno modalità di pianificazione strategica non opportunistica e caratterizzata⁴⁷ da:

- **“Mergers and acquisitions—not establishment openings—drive changes in the number of jobs in FOEs over time.** Increases in the number of jobs supported by FDI in the average year reflect net transfers of jobs into foreign ownership through M&As, not new jobs created in FOEs. The data analysis suggests that FDI itself is not a net source of direct job creation.
- **Jobs in FOEs are relatively concentrated in manufacturing and advanced industries; however they have become more services-oriented over time.”**

Queste condizioni e comportamenti ci sembrano corrispondere agli eventi di sviluppo degli ultimi 15 anni in SLL Ivrea.

⁴⁵ Parte dei contenuti di questo paragrafo sono stati anticipati da uno degli autori, Carlo Ronca, nella memoria “Lo sviluppo degli intangibili: nuova rappresentazione e ruolo del Capitale intellettuale di imprese e territori per competere e per crescere”, Carlo Ronca, 3° Convegno Osservatorio Banca-Impresa per l’economia e la Finanza, Sorrento, 8-9 novembre 2013.

⁴⁶ Per approfondire significato, ruolo per il lavoro, comportamenti imprenditoriali degli IDE nelle aree “metropolitane” si veda il Report della Brookings Institution, pubblicato il 20 giugno 2014, intitolato “FDI in U.S. Metro Areas: The Geography of Jobs in Foreign-Owned Establishments (FOE)”, che esplora cento aree metropolitane in USA, fornendo una “geografia del lavoro” generato dalle unità produttive di proprietà straniera esistenti nelle aree urbane americane. Per l’area di Boston si hanno i seguenti driver a caratterizzare l’apporto dei FOE:

- Employment 5.0%
- Value Added 6.3%
- Compensation 6.7%
- Productivity Growth 12.0%
- Capital Investment 15.2%
- Corporate R&D 18.9%
- Goods Exports 20.3%

Quali sono le figure per l’area di Ivrea?

⁴⁷Vedi Report della Brookings Institution, 20 giugno 2014, “FDI in U.S. Metro Areas: The Geography of Jobs in Foreign-Owned Establishments (FOE)”,

Complessivamente, dunque, gli IDE hanno un peso significativo nell'economia locale e sono ad alta densità di Capitale Umano. Ciò vuol dire dunque che, più di altre, quelle imprese influenzano la creazione di "valore condiviso" sul territorio e la sua capacità di sostenere il capitale sociale e di sviluppare esternalità. Ciò vuol dire anche che, in quelle aziende, le singole politiche di sviluppo delle rispettive "risorse umane" lasciano fuori dalla comunità locale le scelte di investimento sulle competenze, che stanno nella forbice "low-skilled vs. high-skilled". Vi è il problema del "worker matching"⁴⁸ tra l'unità locale e le altre sedi operative dell'impresa IDE, fino al suo Quartier Generale - con questo concetto Eric Maskin, Nobel della Harvard University ci spiega bene cosa accade se, invece di avere localmente manager e personale di alti "skill", l'azienda punta al "low skill": sono prevedibile bassi salari e, quindi, crescita delle diseguaglianze.

Sono temi che riguardano qualità e quantità del "Local Content" e dello sviluppo locale. Sono dunque temi da discutere con e tra gli attori d'impresa locali. Per non correre il rischio di dover avversare politiche di "worker mis-matching", quando è ormai troppo tardi ed il problema non ha una struttura di governo adeguata.

⁴⁸ Vedi the Economist, "Revisiting Ricardo- Why globalisation is not reducing inequality within developing country", 23 agosto 2014, pag.64

PARTE III

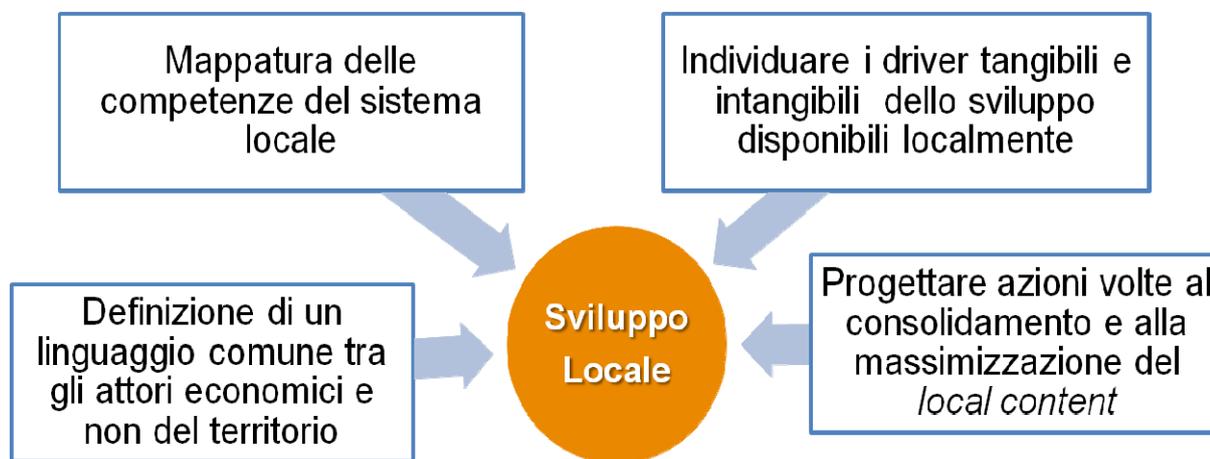
6. Analisi interpretativa del sistema produttivo locale e agenda per lo sviluppo locale

6.1. “Mappa delle competenze” e nuova governance del territorio

In questo documento si sono proposte le informazioni quali-quantitativi, sinora non disponibili in altri report, che, basandosi sulla rilevazione, qualificazione e rappresentazione del tessuto produttivo locale, consentono di costruire, da parte di tutti gli attori della società locale, l’identità visibile e collettiva del territorio. In particolare, poiché si sono evidenziate rilevanti specializzazioni produttive nei Sistemi Locali di Lavoro esaminati, ma con trend evolutivi non omogenei, ciò consentirà ai vari attori dello sviluppo economico del Canavese di avere tutti gli elementi per creare e condividere una rappresentazione collettiva del local content utile a meglio organizzare le azioni individuali e le politiche comuni per lo sviluppo del Territorio.

Con la base conoscitiva qui proposta è, infatti, possibile attivare una nuova governance del territorio che consenta lo sviluppo e applicazione di quella metodologia per la rilevazione e valorizzazione del local content, rappresentata negli Schemi 1 e 2 nella Parte I, e, pertanto, finalizzata alla definizione di nuove strategie di sviluppo locale. Questo lo schema complessivo delle azioni⁴⁹:

Figura 4 - Nuova governance del territorio per lo Sviluppo Locale



Con la mappatura delle competenze del sistema locale – definito come Sistema Locale del Lavoro, in questo nostro report, costruito rispetto al Canavese, territorio scelto come studio di caso - si individuano innanzitutto le dinamiche e lo stato attuale di un sistema produttivo locale. Si utilizza un Database, Asia, ove l’ISTAT ha fatto grandi investimenti e che fotografa, utilizzando i copiosi dati del censimento 2011 su imprese ed occupazione, lo stato del sistema impresa-lavoro con il dettaglio della collocazione territoriale

⁴⁹Si ripropone lo Schema2 della Parte I. Le azioni di Figura 4 concorrono a mettere insieme emotività, quella “cosa” che governa il senso di appartenenza degli individui alla comunità, e senso critico, quella “cosa” che governa la lucidità del giudizio dei sistemi d’intelligenza collettiva attivi nella comunità.

reso disponibile dal Censimento stesso. Avremo presto a disposizione⁵⁰, in particolare con il nuovo ASIA/Occupazione, i dati sul binomio “attività d’impresa/unità locali-occupazione” (quest’ultima rilevata con la tassonomia del mercato del lavoro – dipendente, indipendente, esterno, interinale). Si potrà inserire un tassello fondamentale per dare identità ai luoghi attraverso una sorta di “Nuova geografia del lavoro”, e per verificare se “nel panorama economico attuale non conta tanto cosa fai o chi conosci, ma dove vivi”⁵¹. Sulla base di questa affermazione, attualmente molto popolare, occorre dunque saper ri-conoscere dove si vive e valutare il proprio “senso di appartenenza”, per guardare se stessi e il luogo dove si vive nella direzione del futuro. Ma poiché si “vive con...” è importante per ogni individuo e per la sua comunità conoscere il sistema delle imprese con cui si “con-vive”, essendo tale sistema il generatore delle risorse che sostengono individuo e comunità e la fonte della conoscenza “situata” (local content) che ne alimenta lo sviluppo e di cui occorre avere rappresentazione critica, per costruire gli schemi interpretativi dei percorsi in atto verso il futuro. Riteniamo che le elaborazioni fatte per il presente Working Paper, pur non avendo potuto tener conto delle rilevazioni del nuovo Istat/Asia Occupazione 2011/2012, siano sufficientemente robuste per le conclusioni che stiamo traendo⁵².

Per la relazione biunivoca tra il sistema di imprese di un territorio ed il suo “local content”, i driver per lo sviluppo del “local content” sono dunque anche quelli che determinano od orientano le scelte di localizzazione delle imprese, quelle esistenti e quelle generate da nuovi investimenti. Di tali driver questo è un possibile elenco:

LISTA 1- I driver per lo Sviluppo del “Local Content”

1. Fattori di produzione (input/risorse)
2. Domanda
3. Fiscalità ed incentivi
4. Specializzazione produttiva (distretto, cluster...)
5. Accessibilità (mercati di sbocco/costi)
6. Capitale relazionale

Attraverso lo STEP1 di Figura 1, di cui questo documento rende conto, abbiamo affrontato la rilevazione degli elementi che concorrono a determinare consistenza e valori dei driver di cui ai punti 1. e 4. L’abbiamo fatto con i seguenti passaggi:

1. Ricostruzione dei trend evolutivi in atto nel sistema produttivo locale

⁵⁰ Febbraio 2014

⁵¹ V. Enrico Moretti: *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, 2013, quarta di copertina.

⁵² Il presidente Fed Ben Bernanke nel 2011: “Avremo maggiori probabilità di promuovere attività innovative se saremo capaci di misurarle più efficacemente e di documentare il loro ruolo nella crescita economica”, riferendosi alla capacità di rilevare la produzione di risorse intangibili nel sistema economico. La “mappa delle competenze” rileva i risultati dei processi di cambiamento, in termini di trasformazione della “geografia del lavoro” e ne permette l’analisi.

2. Analisi dettagliata delle caratteristiche del tessuto produttivo locale con la Mappatura delle competenze e l'identificazione degli attori locali (stakeholder)

E' nostra convinzione che il coinvolgimento degli attori locali nell'individuazione e nella valutazione dei driver sopra elencati sia sufficiente a lanciare le azioni per lo sviluppo locale di cui alla Figura 4. Infatti attraverso la condivisione dei risultati tra gli attori locali, nonché con il loro *assessment*, sarà possibile costruire una rappresentazione comune del sistema locale e coinvolgere tutti nella strategia di sviluppo del *Local content*.

Tali condivisione ed *assessment* sono resi possibili dalle scelte metodologiche ed interpretative fatte per rilevare la trasformazione del tessuto produttivo del Territorio. In queste note conclusive approfondiamo le specificità di tali scelte, perché sono quelle che ci permettono di rendere il processo di rilevazione e di analisi dei dati trasparente, verificabile e replicabile da parte degli attori locali. Sono costoro che, ripercorrendo la traiettoria di trasformazione del "*local context*", debbono portare in luce gli elementi necessari a rendere "visibili" le prospettive per il territorio stesso, a scegliere tra i possibili percorsi di sviluppo, a definire ed eseguire le azioni conseguenti.

6.2. Local: perché dare un perimetro "statistico" ai territori

Come rappresentato nel Flow-Chart 1 (in §5.3), l'analisi del sistema produttivo canavesano si è sviluppata seguendo due traiettorie analitiche complementari: in primo luogo si è proceduto in un'ottica di analisi longitudinale a fornire un quadro dell'evoluzione della struttura del sistema produttivo negli ultimi decenni del secolo scorso fino al periodo immediatamente antecedente la crisi economica dei giorni nostri. Successivamente l'analisi si è concentrata specificatamente sulle caratteristiche del sistema produttivo locale a valle delle grandi trasformazioni evidenziate dall'osservazione diacronica. Preliminarmente si è inoltre cercato di definire, coerentemente con i riferimenti geografici storici e attraverso l'uso di categorie geografiche standard, i confini di un'area priva di confini amministrativi istituzionali ed economicamente frammentata al suo interno. Questo ha condotto all'individuazione di un Canavese coincidente con i tre sistemi locali del lavoro individuati dall'ISTAT nell'area immediatamente a nord di rispetto al sistema metropolitano torinese. I tre sistemi del lavoro sono quelli di Ivrea, Rivarolo e Ciriè e disegnano la mappa di un Canavese che si estende a tutto il territorio a nord di Torino delimitato dall'arco alpino a nord e a ovest e dalla serra morenica a est. Rispetto all'aggregato di comuni emergente dal Patto Territoriale siglato sul finire degli anni novanta del secolo scorso, in cui si definiva con chiarezza un sistema geograficamente più ristretto, in larga parte coincidente con i soli sistemi del lavoro di Rivarolo e Ivrea (Eporediese ed Alto Canavese), nel presente lavoro si è scelto di inserire il ciriacense nell'analisi sia per appartenenza storica all'area canavesana, sia per evidenti legami tra il tessuto produttivo di quest'area con gli altri due, in particolare con il sistema dell'alto Canavese.

6.3. Il local content del Canavese: le nuove "visibilità" proposte in questo Working Paper

L'analisi condotta sui tre sistemi del lavoro ha fatto notare da un lato un generale incremento del peso dei servizi e dell'industria non manifatturiera rispetto agli altri comparti produttivi, dall'altro un progressivo evolversi di rilevanti specificità interne all'interno dei tre sistemi del lavoro considerati. Le scelte strategiche dell'Olivetti prima e il rapido collasso poi rappresentano la variabile chiave per interpretare le specificità interne all'economia canavesana. Il sistema eporediese risente più degli altri dell'esperienza olivettiana, presentandosi ancora oggi come un sistema dalla forte caratterizzazione urbana, con un sistema economico

molto terziarizzato e caratterizzato da specializzazioni industriali high-tech, diretta eredità olivettiana: è questo il caso dell'industria del software, della presenza dei grandi player delle telecomunicazioni e delle attività manifatturiere orientata alle tecnologie elettroniche e dell'automazione industriale. In sintesi, l'eredità olivettiana, insieme con gli interventi di politica industriale promossi negli ultimi venti anni – si pensi ad esempio alla creazione del Bioindustry Park per lo sviluppo di imprenditorialità science based nel settore della salute umana – concorre a definire il sistema eporediese, anche a seguito degli eventi traumatici legati alla vicenda olivettiana, nonostante la graduale obsolescenza delle competenze da essa sedimentate e l'assenza di un sistema universitario e della ricerca locale strutturati, quale sistema industriale specializzato su settori ad alto contenuto di tecnologia e tipicamente knowledge driven. (Gherardini, 2009). Gli altri due sistemi del lavoro canavesani risentono meno dell'influenza olivettiana, mantenendo nel tempo e consolidando una specializzazione produttiva incentrata sulla manifattura tradizionale. In particolare il sistema di Rivarolo mantiene la sua forma distrettuale tradizionale con una specializzazione nel settore dello stampaggio a caldo, specializzazione condivisa anche dal sistema del lavoro di Ciriè, nel quale tuttavia sono presenti un maggior numero di sotto specializzazioni, legate alla filiera dell'automotive torinese.

6.4. Il declino e il territorio: ciò che dicono le Ricerche più recenti

Nel corso degli ultimi dieci anni numerosi sono stati gli sforzi compiuti per andare a leggere e “comunicare” lo stato e le prospettive della comunità territoriale canavesana, dopo la crisi e trasformazione del Gruppo Olivetti. Di seguito i Report censiti:

SCHEDA 2- I Report sul Canavese

REPORT		Anno di riferimento Dataset/Interviste/Analytics
1.	Censis - Reinventare il canavese. Strategie per il riposizionamento del sistema economico e sociale, pp. 159	2001
2.	Paolo Bricco Dalla Crisi della Grande Impresa all'Imprenditoria Diffusa, in Annali Feltrinelli XL La Questione Settentrionale, a cura di Giuseppe Berta	2001/2004
3.	Programma Territoriale Integrato - “Canavese Business Park” Ente capofila: Comune di Ivrea	Bando Regionale – DGR 11/12/06, n. 55-4877 Sintesi Luglio 2007
4.	Piano Strategico del Canavese. Provincia di Torino/ Distretto tecnologico del Canavese	2007 Monitoraggio 2009

5.	Associazione industriali del canavese Progetto canavese Linee operative Fase 2 Maggio 2005	2005
6.	Report AASTER "Per un capitalismo coalizionale nel Canavese"	Ottobre 2004
7.	Report Gaiardo (Confindustria Canavese) del maggio 2005 per Stati Generali del Canavese: Le politiche per lo sviluppo del Canavese	2004
8.	Rapporto per Provincia To su Canavese Dipartimento Interateneo Territorio Politecnico e Università di Torino Leader Sergio Conti.	2006
9.	Ricerca "Il Censimento- Gli intangibili strategici nelle imprese" a cura della Fondazione Adriano Olivetti	2008-2009
10.	Rapporto "Canavese: qualità della vita, livello di benessere, reti di sviluppo." A cura di Sintesi Piccola Industria Canavese. 26 giugno 2012	2011
11.	Report AASTER Strategie per il Canavese Cosa sarà. Ipotesi di futuro e scenari di sviluppo	Primavera 2013
12.	Rapporto Anno 2011 dell'Osservatorio Mercato del Lavoro e delle Attività Produttive Comune d'Ivrea	2011
13.	C. Trigilia e L. Burrioni: X° Rapporto di Artimino. 2011	2010
14.	C. Trigilia: "Città e Innovazione"- Convegno FAO 30 maggio 2013- In Atti Convegno	2012
15.	Forum democratico: Ivrea città dell'innovazione? 17 maggio 2013- Relazioni di Ramella e Naj Fovino	2013

Ognuno di questi è stato promosso da istituzioni locali con l'obiettivo di generare il contesto di dati ed informazioni, dalla cui validazione ed analisi si potessero ricavare sia elementi e prospettive per le politiche di sviluppo, sia indicatori di prestazioni per qualificare, tarare, riorganizzare i sistemi economici locali.

Si tratta di un vasto ed importante materiale, generalmente noto ai soli promotori della ricerca di cui ogni Report è espressione. E' possibile e "strategicamente" rilevante (poiché ognuno dei Report nasce da una

Ricerca che vuol dare una rappresentazione delle radici e delle identità dei sistemi locali indagati) realizzare un Report Integrato di quanto fatto⁵³ con le singole iniziative, proponendo come sua modalità di rappresentazione conclusiva e sintetica la “mappa delle competenze” dei territori coinvolti.

Si realizza in tal modo una mitigazione dei sentimenti di alterità e di estraneità reciproca dei gruppi d’interesse locali, proponendo loro il “riuso” di concetti e dati da loro prodotti, per dar forza ad un nuovo progetto comune, di cui si costruisce collettivamente la piattaforma di base iniziale.

Secondo la ricerca più recente, condotta da AASTER (2013), l’evoluzione del sistema economico canavesano dalla fine dell’Olivetti fino all’avanzare della crisi economica mondiale partita nel 2008-2009 - ci riferiamo al periodo in cui si svolge l’analisi, sino al 2012, di cui anche questo *paper* rende conto - si è caratterizzata dal punto di vista quantitativo per una sostanziale stagnazione, contro la quale anche i diversi interventi di riqualificazione messi in campo dal Patto territoriale in avanti, non sono riusciti a ottenere risultati convincenti. E’ per contro vero che senza gli interventi del Patto territoriale e del Consorzio per gli insediamenti produttivi il rapido disgregarsi del sistema olivettiano avrebbe con molta probabilità avuto effetti depressivi ancor più marcati sull’economia canavesana. Sempre secondo il rapporto AASTER, dopo cinque anni di crisi economica in Canavese, come in molti altri sistemi locali italiani, alla stagnazione si è sostituito un processo di declino e marginalizzazione, sostanziate da invecchiamento della popolazione, lento ma progressivo calo demografico, incapacità di attrarre sia forza lavoro qualificata che investimenti dall’esterno, aumento del tasso di disoccupazione (soprattutto dal 2009 in poi) e in generale da un crisi industriale sempre più profonda. La ricerca mostra come, tra le traiettorie di sviluppo programmate all’inizio del decennio, molte non hanno dato i risultati sperati, molte altre non sono neanche mai state concretizzate. La transizione iniziata negli anni novanta non è riuscita a produrre una nuova identità per il territorio che al contrario sembra essere sempre più differenziato in sottosistemi e “cannibalizzato” dalle città di Torino in primis, e più marginalmente da Milano. Il rapporto evidenzia tuttavia come anche all’interno di questo contesto di generale pauperizzazione, sia in termini di tessuto produttivo che di capitale umano e competenze presenti sul territorio, è possibile individuare alcune “avanguardie agenti” dalla quali è possibile costruire una nuova identità per il Canavese e programmare interventi utili ad attutire gli effetti di una deindustrializzazione considerata come inevitabile. Tra le “avanguardie” individuate dal rapporto, troviamo le piccole e medie imprese di matrice olivettiana e specializzate su settori high-tech come la meccatronica e l’ICT, il piccolo sistema delle biotecnologie sviluppatosi attorno al Bioindustry Park, e i poco sviluppati settori turistico e agroalimentare (AASTER, 2013, pp. 37-38). La soluzione della decrescita governata diventa l’orizzonte verso il quale tendere per arginare gli effetti di una crisi economica e produttiva che sta investendo tutta l’Italia settentrionale e le cui cause solo parzialmente si ritrovano nella caratteristiche dei singoli sistemi locali.

6.5. I driver per lo Sviluppo Locale contro il declino: una proposta da discutere e condividere

Che si accetti l’orizzonte di deindustrializzazione controllata del Canavese o meno, resta insoluta la questione fondamentale della modalità attraverso la quale innescare processi di reindustrializzazione o riconversione su settori a bassa produttività come il turismo e l’agroalimentare. Qualsiasi processo di sviluppo locale richiede la presenza di una infrastruttura di risorse tangibili e intangibili capaci di abilitare lo sviluppo delle realtà già presenti in loco e di attivare fenomeni di nuova imprenditorialità: che cosa risulta dal caso di studio canavesano, di cui, nel presente testo, abbiamo proposto la “Mappa delle Competenze”?

⁵³ Ciò verrà fatto con la partecipazione dei committenti e/o degli estensori dei report e potrà essere uno dei Task iniziali per il consolidamento degli Step del Progetto “local Content”

Scegliamo due direzioni di interpretazione analitica, rispetto a cui costruire nuove proposte di sviluppo “condivise”. La prima riguarda una “piccola città” – Ivrea – che si impegna nell’aver un ruolo nello sviluppo dell’Agenda digitale del Paese, la seconda, per altro compatibile con la prima, punta a piani espliciti per lo sviluppo di cluster ad economia digitale avanzata, con una consapevole chiamata verso gli IDE che operano nel territorio del Sistema Locale del Lavoro.

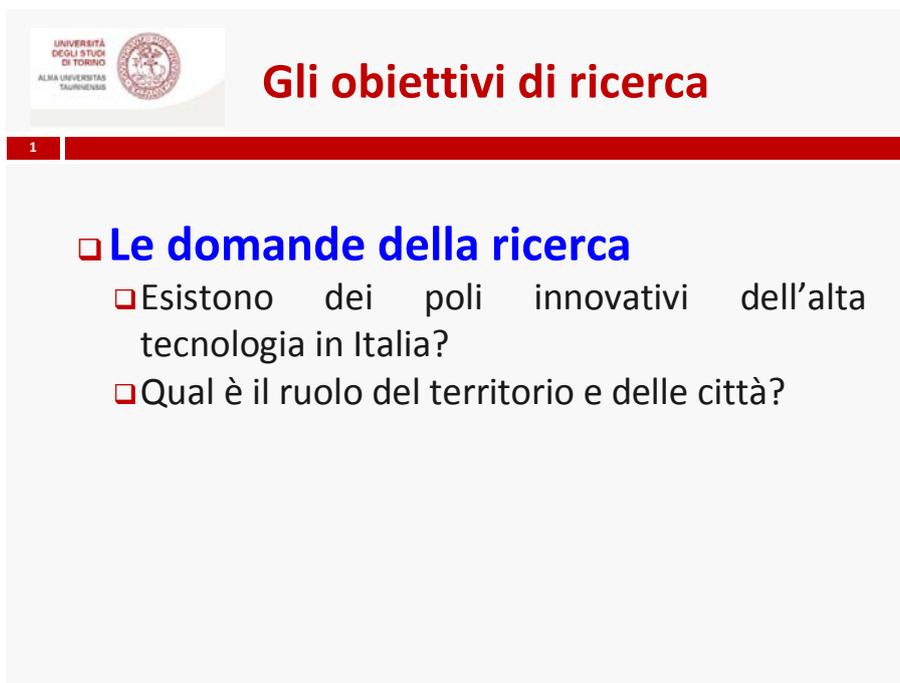
SLL Ivrea, “piccola città” digitale⁵⁴

L’alta tecnologia in Italia è oggi declinante, in quanto caratterizzata da:

1. Forte de-specializzazione (aerospazio, farmaceutica, elettronica e computer, telecomunicazioni, apparecchi medicali e di precisione)
2. Un deficit commerciale rilevante: nel 2011 circa 14 miliardi di euro
3. Andamenti occupazionali deludenti: tra il 2007 e il 2011 -2,8%; UE +0,8%
4. Deboli prestazioni innovative.

Si hanno evidenze empiriche che ciò non sia vero per Ivrea⁵⁵.

Si riportano qui di seguito alcune slide utilizzate dal professor Francesco Ramella⁵⁶ per illustrare i risultati di ricerche, condotte in gran parte con il professor Carlo Trigilia, e che descrivono Ivrea ed il suo Sistema Locale di lavoro come “piccola Città dell’Innovazione”



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
ALMA MATER TURINENSIS

Gli obiettivi di ricerca

1

- ❑ **Le domande della ricerca**
 - ❑ Esistono dei poli innovativi dell’alta tecnologia in Italia?
 - ❑ Qual è il ruolo del territorio e delle città?

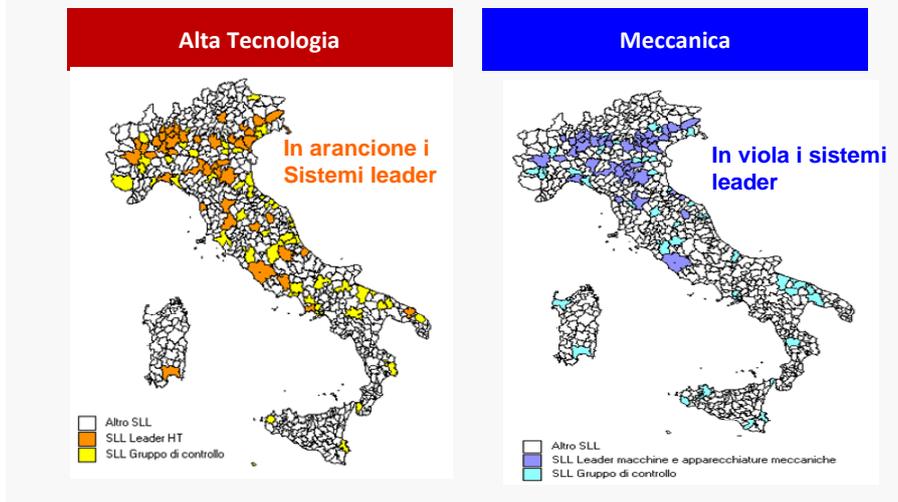
⁵⁴ Si definisce Ivrea “piccola città” utilizzando la tassonomia proposta in **C. Trigilia e L. Burrone: X° Rapporto di Artimino**. Il Mulino, 2011.

⁵⁵ Trigilia-Ramella e Censimento Fondazione Adriano Olivetti.

⁵⁶ “Ivrea città dell’innovazione?”: conferenza e dibattito a cura di Forum democratico del Canavese, 17 maggio 2013- Presentazione trasmessa anche a FAO.

I sistemi leader dell'innovazione

10



I sistemi locali leader : un confronto

11

Alta tecnologia	Meccanica
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Forte agglomerazione territoriale (84% del totale) ❑ Elevata dotazione di beni collettivi locali ❑ Sistemi economici solidi 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Forte agglomerazione territoriale (76% del totale) ❑ Elevata dotazione di beni collettivi locali ❑ Sistemi economici solidi
<div style="font-size: 2em; font-weight: bold;">=</div>	
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Ruolo rilevante delle città metropolitane, delle grandi imprese, del terziario avanzato ❑ Forte presenza di Università e laureati 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Ruolo rilevante dei sistemi manifatturieri della Terza Italia e delle medie imprese ❑ Ruolo minore dei servizi avanzati, delle università e dei laureati
<div style="font-size: 2em; font-weight: bold;">≠</div>	

Il ruolo delle città

1

- Le città giocano un ruolo essenziale
- **34 città dell'innovazione**
 - ▣ Sono il 5% dei sistemi locali con il 32% popolazione ma
 - ▣ Concentrano il 60% addetti high tech
 - ▣ Rappresentano il 75% dei brevetti europei alle imprese

La tipologia delle città

14

- Tre tipi di realtà
 - ▣ Le **città metropolitane** (8 casi: Milano, Torino, Bologna Roma ecc.)
 - ▣ Le **città universitarie** (Pisa, Padova, Trento, Trieste ecc.)
 - ▣ Le **piccole città** (Ivrea, Avezzano, Belluno, Mirandola ecc.)

- ❑ **Queste sono realtà interessanti e poco studiate a livello internazionale**
- ❑ **La mecatronica eporediese e le biotecnologie di Ivrea**
- ❑ **Il ruolo dei pionieri dell'innovazione e delle eredità storiche**
 - ❑ **disseminazione di know how, capitale umano e relazionale della Olivetti**
 - ❑ **Ma anche politiche intenzionali e coalizioni tra attori locali e regionali, imprese private, interventi pubblici, docenti universitari (il Bioindustry Park "Silvano Fumero")**

Ci sembra, dunque, che si possa presentare Ivrea come "piccola città"⁵⁷ ad alta tecnologia "digitale" e, di conseguenza, tale è il suo "local content", come per altro il nostro Caso di Studio conferma. Infatti appare ben posizionata rispetto ai punti qualificanti dell'Agenda digitale italiana, che ⁵⁸*dovrà promuovere l'allineamento del Paese ai traguardi proposti dall'Agenda digitale europea anno dopo anno, dal 2013 al 2020*".

Tali traguardi sono tuttora in corso di definizione: le discontinuità di guida decise dall'esecutivo per gli organismi di indirizzo e di governo esecutivo dell'Agenda Italiana debbono trovare ancora, al momento in cui si scrive, soluzioni attuative.

Nel luglio 2014 è stata organizzata *Digital Venice 2014*, manifestazione che si è svolta a Venezia l'8 luglio 2014. Si tratta del primo evento del semestre italiano di presidenza del Consiglio Ue, organizzato dal Governo con la collaborazione della direzione generale Connect della Commissione Ue. Il fatto che l'evento ha avuto luogo proprio all'inizio della presidenza italiana UE sottolinea che il Governo italiano intende "spingere" sull'innovazione digitale "come chiave per uno sviluppo economico sostenibile e per dare impulso alla creazione di nuovi posti di lavoro"? Confidiamo di sì.

A conclusione dell'incontro è stata resa pubblica una "dichiarazione di Venezia" che il Governo italiano ha proposto come punto di partenza per i lavori della seduta dedicata al digitale del Consiglio Ue. La citiamo perché contiene, nel suo testo, il glossario dei termini che governano la rappresentazione dell'economia digitale e indirizzano la formulazione delle sue strategie di sviluppo. E per la specificità dei temi affrontati questo glossario, a nostro avviso, deve stare anche nel corpo di questo testo!

⁵⁷ Ma dove si andrà se "...as our Brookings colleagues describe, the geography of innovation is changing: from spread-out and isolated to concentrated and connected. Today's innovative firms and workers seek proximity so that ideas and knowledge can be transferred more quickly and seamlessly. And as the geography of innovation changes, so must the infrastructure. Although innovation districts are largely unplanned and organic, they do require three critical areas of physical investments: transit, broadband, and bicycle/pedestrian facilities..." - Brookings Brief: "Wanted for Innovation Districts: Transit and Broadband | Brookings Institution-june 17, 2014 Pagina 1 di 3

⁵⁸ Il testo in corsivo è tratto da un lavoro di Carlo Ronca e la sua riproduzione è riservata

La “Venice Declaration”, nel proporre il “decalogo per l'Europa digitale”, usa le seguenti parole chiave: Banda larga, e-skill, smart city, startup, cloud, e-gov, security, big data, politiche industriali mirate, Schengen digitale. Riprendiamo dal Corriere delle Comunicazioni⁵⁹ il draft del manifesto con cui governo italiano e Commissione Ue spingono per trasformare l'Europa nella culla digitale mondiale ed esplicitiamo gli elementi rappresentativi del manifesto stesso.

Con la premessa che “Internet è un miracolo di democratizzazione tecnologica senza precedenti e che occorre guidare la ripresa economica tramite la digitalizzazione, assicurando la sicurezza digitale e trasformando le città in laboratori di una Europa più dinamica e digitale...” sono questi gli obiettivi contenuti nella Venice Declaration, che vanno raggiunti con 10 azioni chiave:

1. Il digitale deve essere il centro di una rinnovata politica industriale. L'ICT deve diventare essenziale nella produzione di tutti i comparti industriali. Bisogna abilitare lo sviluppo industriale rafforzando i collegamenti con le startup e il mondo accademico, sfruttare al meglio gli strumenti del settore pubblico e promuovere la cooperazione.
2. Supportare la crescita digitale europea “cross-sector” e “cross-countries”. Se si vuole trasformare l'industria europea è necessario che il digitale sia adottato in tutti i paesi e i settori indipendentemente dalle dimensioni. L'adozione del digitale implica anche una rivisitazione dei processi sia pubblici sia privati.
3. L'Europa deve costruire un vero Digital Single Market. Questo mercato deve facilitare la circolazione di beni e servizi, deve avere norme chiare sulla tassazione e sul copyright e regole che non discriminino la consegna di beni e servizi online o off-line.
4. Tutti i cittadini europei devono essere connessi ad alta velocità entro il 2020. La connettività è il fulcro dell'economia digitale. Un Tlc single market con regole chiare per la protezione dei consumatori e obiettivi comuni nel quale gli investimenti pubblici e privati possono lavorare insieme facilitare il raggiungimento di questi obiettivi.
5. La sicurezza online è condizione essenziale per lo sviluppo dell'economia digitale. La lotta al cybreccime necessita di una cooperazione e di azioni coordinate. Sul fronte internazionale l'Europa deve contribuire a creare e sostenere una governance di Internet che sia trasparente, inclusiva e responsabile.
6. L'Europa deve guidare la rivoluzione dei dati e del cloud.
7. Rendere le nostre città laboratori per un'Europa dinamica e digitale. Le smart city sono la chiave per innovare l'economia soprattutto nel settore dell'energia, dei rifiuti e dei trasporti. Inoltre sono uno strumento per aumentare la partecipazione dei cittadini e sviluppare Internet delle Cose.
8. La ripresa passa dallo sviluppo di competenze digitali nelle nuove generazioni preparandole al lavoro di domani. Questo tipo di azioni devono interessare il sistema educativo, quella della formazione continua e quella delle politiche industriali e di lavoro. E-skill e competenze rappresentano un contributo alla crescita, alla competitività, all'innovazione, all'impiego e a una maggiore coesione europea. Dal momento che le nuove tecnologie evolvono rapidamente e le skill diventano sempre più sofisticate, dovranno essere costantemente aggiornate.
9. L'Europa deve diventare il posto migliore per la nascita e lo sviluppo di aziende digitali. Dobbiamo implementare le policy giuste in linea con le raccomandazioni del Manifesto Startup Europe per far prosperare aziende digitali. Abbiamo bisogno di mettere insieme tutte le nostre risorse in aree come quella finanziaria (venture capital, business angel, portali di crowdfunding), lavorare insieme per

⁵⁹ Corriere delle Comunicazioni, sabato 28 giugno 2014

migliorare la visibilità dei talenti, rivedere le nostre politiche fiscali per favorire investimenti ad alto rischio, creare un ecosistema integrato europeo (startup, investitori, acceleratori, grandi aziende, università) per portare avanti le nostre economie.

10. L'Europa ha bisogno di modernizzare il settore pubblico e l'offerta di servizi per rimanere competitiva. I servizi pubblici europei devono diventare i più avanzati attraverso l'introduzione di modalità di lavoro digitale. Il potere del cloud e i big data spingeranno il miglioramento dei costi nella fornitura di servizi sanitari. In questo senso regole e procedure più smart, one-stop-shop, omogenee così come politiche di government aperte, devono essere adottate per creare un terreno europeo comune per investire e operare a un livello digitale e più in generale a ogni livello di business utilizzando nuove tecnologie che daranno vita a un settore pubblico davvero centrato sulle persone e sul business."

Per ciò che concerne gli obiettivi dell'Agenda Italiana, rispetto a quelli definiti dalle azioni della "Venice Declaration", *"è plausibile, per ciò che ci è noto, che ogni obiettivo dell'Agenda italiana si possa raggiungere solo attraverso il concomitante lancio di una o più azioni di quella "dichiarazione".*

Infatti, nell'Agenda Digitale si mettono insieme obiettivi sia relativi alle prestazioni, diffusioni, utilizzi delle infrastrutture digitali, sia relativi ad elementi del capitale relazionale/sociale sviluppato nelle Comunità territoriali, sia relativi alla spesa in R&S ed alla presenza e successo di profili d'impresa specifici dell'economia digitale. I traguardi individuati nell'Agenda non si sposano con specifiche dottrine economiche [...]. Li citiamo appunto per questo: perché offrono il destro a tutti gli attori sociali ed economici di fare qualcosa di "utile" per lo sviluppo della Società Digitale, assumendo però che si diventa "digitali" solo quando infrastrutture e comportamenti siano diffusi e generalizzati, in una parola "condivisi".

Senza copertura sufficiente (totale!?) in "banda larga" non è possibile condividere. Qual è la copertura per Ivrea, con le sperimentazioni Vodafone in corso?"

Per le attività in corso sull'infrastruttura digitale locale, che fanno dell'SLL IVREA un luogo di sperimentazione avanzata, inseriamo queste note e le indirizziamo agli attori del Sistema Locale⁶⁰: *"l'economia digitale ha come premessa la pervasività degli strumenti per abilitarla (questo l'obiettivo comune dei target dell'Agenda Digitale). I suoi "intangibile", quelli digitali⁶¹, [...] elementi specializzati del patrimonio di conoscenza di ogni impresa, debbono essere sempre inclusi nella lista delle risorse immateriali che, in ogni tipologia d'impresa, in qualsiasi settore di mercato, manager ed imprenditori debbono gestire e sviluppare, per evitare che il sistema delle imprese collassi, se non ora certamente nel medio termine (che può essere molto vicino). [...] Il ruolo del capitale intangibile "digitale" [...] attiene investimenti in banda larga, in Internet e crescita economica. [...] La maggior parte delle imprese e dei loro vertici non conoscono i punti di forza ed i punti di debolezza posseduti rispetto alla consistenza e utilizzo delle loro capacità/asset digitali. Tale ignoranza deriva dal non avere fatto i compiti, in particolare l'esercizio di riclassificare le spese o, meglio, di saper scindere i benefici, ricevuti con gli intangibili posseduti, dalle spese della loro acquisizione. Per occuparsi degli intangibili il management d'impresa non può fare a meno di occuparsi del "digitale". Con riferimento agli operatori della matematica binaria (la logica "digitale!"), capitale intangibile e capitale digitale sono legati dalla funzione AND. Il manager-imprenditore li deve gestire entrambi (o l'uno*

⁶⁰ Il testo in corsivo è tratto da un lavoro di Carlo Ronca, in corso di pubblicazione e la cui riproduzione è riservata

⁶¹ Vedi McKinsey Quarterly Review, July 2013, da Jacques Bughin and James Manyika, "Measuring the full impact of digital capital". Il lavoro introduce il tema delle nuove rappresentazioni del Capitale d'impresa, riconfigurando il concetto di capitale intangibile (in particolare nel contesto dell'industria digitale) come investimento, e quindi come Capitale fisso: essendo cioè un'elaborazione fatta dalla maggior protagonista del Management Consulting, essa costituisce la più evidente testimonianza di come le nuove rappresentazioni del capitale intangibile convergano tutte ad essere le espressioni più efficaci e fattuali della realtà dell'economia.

dentro l'altro) per non rimanere con un pugno di mosche. Crediamo infatti che le super valutazioni che si hanno dei business con forte profilo digitale siano basate sul fatto che ognuno di essi contiene enormi "investimenti digitali": sono questi che il mercato riconosce come "Value added"⁶² del capitale digitale e...che paga. Naturalmente questo risultato semplicemente conferma il principio di base della finanza d'impresa; la creazione di valore è una funzione del ritorno sul capitale e dei tassi di crescita⁶³. Badate ai vostri asset intangibili: è dunque il nuovo imperativo per il management per non perdere opportunità di crescita, anche se l'identificazione degli asset intangibili è difficile"⁶⁴.

Qui di seguito si elencano quelle "evidenze" che, esaminando la "mappa delle competenze" del Canavese/SLL Ivrea, proposta dal presente progetto di ricerca, ci paiono di maggior impatto per qualificare le strategie ed i percorsi di sviluppo delle imprese e delle comunità locali del Sistema del Lavoro di Ivrea in gran parte dentro gli ambiti dell'Economia Digitale e che, per questo, vanno condivise e integrate nell'agire quotidiano di ognuno e di tutti.

I driver per lo sviluppo locale puntano verso un nucleo di sistema ad "economia digitale".

Per quanto sin qui esposto ed analizzato – si veda il "campione" di imprese prescelto per le analisi di bilancio dal DB AIDA- il "lascito Olivetti" ha fatto sì che il SLL Ivrea sia caratterizzato dalla presenza di UU.LL. (Unità Locali) appartenenti a Grandi Operatori. L'abbiamo ben evidenziato nella TABELLA A, in particolare nella lista degli spin-off. A queste si aggiungono le imprese la cui ragione e competenza fondanti sono nel dominio della meccatronica, dell'automazione, del "digitale", della Ricerca & Sviluppo (tale è la filiera BioFarma aggregata dal Bioindustry Park), come fu anticipato nella ricerca "Il Censimento".

Nella TABELLA A abbiamo fornito un primo elenco di tali Grandi Operatori; a questi si sono aggiunte alcune imprese di dimensione media o PMI, che ci paiono esempi di buona "pratica imprenditoriale", sulla base dei risultati della Ricerca-intervento "Il Censimento" e delle successive elaborazioni e approfondimenti effettuati nell'ambito dell'iniziativa "Competere con la conoscenza". Si tratta di attori imprenditoriali che operano nell'ambito dell'Economia Digitale, ad eccezione di poche aziende di manifattura e servizi "tradizionali" e dell'area Bio-Farma; quest'ultima, per altro, essendo concentrata sulle attività di R&S, condivide con il segmento "digitale" i driver che lo caratterizzano: innovazione e reti complesse di collaborazione. Ci sembra che questa presenza, oltre che confermare la vocazione all'Alta Tecnologia del Sistema locale, ne rafforzi la Cultura "digitale", che non può fare a meno di una vigorosa imprenditorialità diffusa.

Pur avendo, con il ricorso al DataBase AIDA, reso disponibili le serie storiche delle informazioni economico-finanziarie del triennio⁶⁵ 2010-2012 che riguardano tutte le aziende della TABELLA A, l'insieme di queste ultime non è esaustivo per la complessiva rappresentazione della "città digitale diffusa", di cui suggeriamo l'esistenza (da discutere e verificare), ma è sufficiente a dare "peso" a tale interpretazione – in quanto è quella che meglio rappresenta la sedimentazione del "Lascito Olivetti" e che consente di avviare quei processi complessivi di *assessment* sul presente e sulle direzioni di sviluppo del sistema territoriale.

Un ulteriore indizio della presenza di una "città digitale diffusa" nel SLL IVREA ci viene dal *Rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia*, Edizione 2014, pubblicato e presentato nel settembre 2014 a cura di

⁶² Value added (valore aggiunto) in questo caso è definito come ricavi meno costi dei beni venduti.

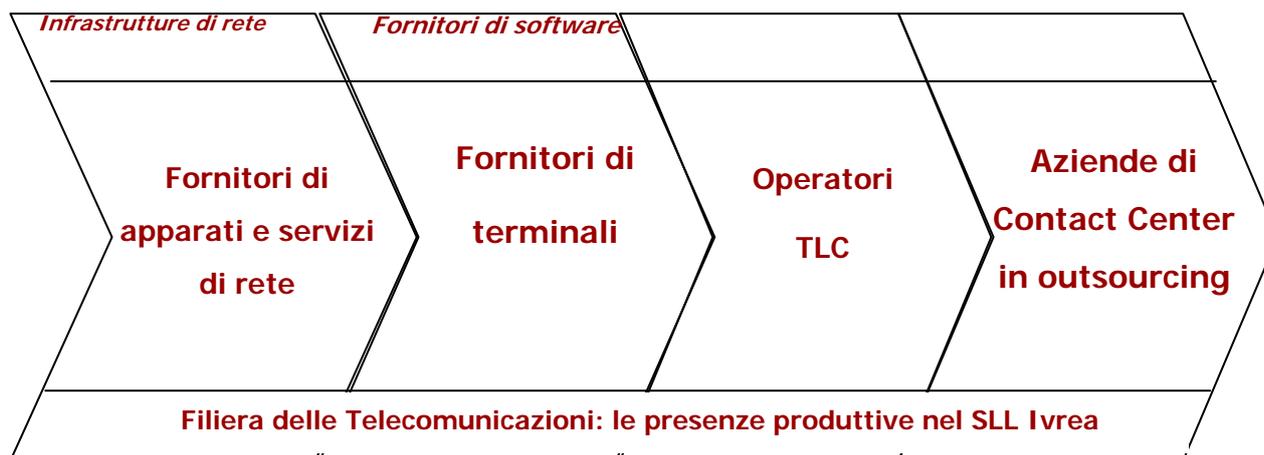
⁶³ Vedi Richard Dobbs, Bill Huyett, and Tim Koller, "The CEO's guide to corporate finance," *McKinsey Quarterly*, 2010 Number 4, mckinsey.com

⁶⁴ Il testo in corsivo è tratto da un lavoro di Carlo Ronca, in corso di pubblicazione e la sua riproduzione è riservata.

⁶⁵ Nel DataBase AIDA sono disponibili le serie storiche dei bilanci a partire dal 2002

Osservatori.net, MIP, Politecnico di Milano, per conto di Assotelecomunicazioni/ASSTEL (Associazione settoriale di Confindustria). In base ai modelli, forniti dal Rapporto per identificare e dimensionare la filiera TLC, riteniamo ipotizzabile la presenza di un Cluster⁶⁶ TLC nel SLL Ivrea. Infatti, utilizzando la Catena del valore, come viene organizzata nel documento di ASSTEL, e in base all'interpretazione che qui proponiamo - secondo la dicotomia di Porter - si possono ripartire i ruoli delle imprese della Filiera TLC locale in due ambiti: attività operative e di supporto (perché abilitanti o abilitate). Ne diamo rappresentazione in Figura 5:

Figura 5 - La catena del valore del Sistema TLC nel SLL Ivrea



Le imprese del Cluster presenti nel Campione AIDA sono, sulla base della TABELLA A:

Tabella 8 - Cluster Telecomunicazioni

Catena del Valore	Imprese del Campione presenti nella Filiera
Infrastrutture di rete (attività di supporto/abilitante)	Wind, Vodafone; Ericsson, ...
Fornitori di apparati e servizi di rete	Tiesse, ...
Fornitori di terminali	Olivetti, ...
Fornitori di Software (attività di supporto/abilitata)	Engineering.it, ...
Operatori TLC	Telecom Italia, Wind, Vodafone, ...
Aziende di Contact Center in Outsourcing	Comdata, Visiant, ...

La lista della Tabella 8 - certamente da arricchire e completare - raccoglie un sottoinsieme di imprese che formano un sistema industriale "specializzato" per le telecomunicazioni, il cui "riconoscimento", a livello di singola impresa e di sistema produttivo locale, può portare a riconfigurazioni di strategie e di processi d'innovazione singoli e di sistema.

Sia la lunga lista di Tabella A, sia quella del Cluster TLC ora proposta, insieme con i dati rilevati da Asia/Istat sulle trasformazioni del sistema produttivo dell'SLL Ivrea ci permettono di identificare quali sono driver e

⁶⁶ I cluster possono essere definiti come un gruppo di aziende, dei correlati attori economici e delle istituzioni che, collocati gli uni vicini agli altri, hanno raggiunto una scala sufficiente a sviluppare esperienza, servizi, risorse, servizi di fornitura e competenze specializzati. I loro confini spaziali sono variabili e non necessariamente corrispondono con quelli politici.

prestazioni di sistema locale che più possono avere peso sul futuro di sviluppo del territorio canavesano, in particolare in un contesto programmatico e operativo di Agenda e di Innovazione digitale.

Il dettaglio dei driver di sviluppo e gli Investimenti Diretti Estero

La TABELLA A ci ha permesso inoltre di individuare quel gruppo di “Attori Imprenditoriali”, che sono essenziali per indagare il grande tema dei beni collettivi e della creazione di valore condiviso. Tra questi Attori ve ne sono di una categoria molto preziosa, e molto rara nel nostro Paese: si tratta degli Investitori Diretti dall’estero, gli IDE. Questi nel SLL Ivrea, selezionati nella Tabella A, sono per esempio Vodafone Group, Vinpelcom (Wind), Merck (RBM), Dayco Europe. Engineering.it è ritornata italiana, dopo essere stata francese e poi olandese, essendo nata nel Gruppo Olivetti. Si tratta di investimenti “stabili” e che fanno del SLL Ivrea un territorio particolare.

Gli indicatori già pubblicati in nota [45], definiti dalla Brookings Institution per caratterizzare l’apporto dei FOE (aziende di proprietà estera e dunque nella categoria degli IDE) in un’area metropolitana, possono essere utilizzati per valutare l’apporto allo sviluppo del territorio da parte degli IDE, che, in quanto tali, hanno modalità di pianificazione strategica non opportunistica e caratterizzata⁶⁷ da:

“Mergers and acquisitions—not establishment openings—drive changes in the number of jobs in FOEs over time. Increases in the number of jobs supported by FDI in the average year reflect net transfers of jobs into foreign ownership through M&As, not new jobs created in FOEs. The data analysis suggests that FDI itself is not a net source of direct job creation. Jobs in FOEs are relatively concentrated in manufacturing and advanced industries; however they have become more services-oriented over time”⁶⁸.

Queste condizioni e comportamenti ci sembrano corrispondere agli eventi di sviluppo degli ultimi 15 anni in SLL Ivrea

Con riferimento alla Lista 1 (i driver per lo sviluppo del “Local content”, pag.83), e coerentemente con le azioni raffigurate in Figura 4, per individuare i driver di sviluppo compatibili con le mappe di *local content* a “visibilità condivisa”, si dovrà tener conto in particolare dei seguenti elementi:

SCHEDA 3- IDENTIFICAZIONE RISORSE COLLETTIVE CONDIVISE

Risorse collettive	Elementi per identificazione condivisa	Indicatori di prestazione
Fattori di produzione (input/risorse)	Sono sostenuti dall’insieme del Capitale organizzativo e del capitale umano esistente nelle unità locali dei Grandi Operatori	Con elaborazioni dai bilanci AIDA è in programma l’identificazione e valorizzazione di alcuni KPI qualificanti ⁶⁹ , appoggiati sulle

⁶⁷ Vedi Report della Brookings Institution, 20 giugno 2014, “FDI in U.S. Metro Areas: The Geography of Jobs in Foreign-Owned Establishments (FOE)”.

⁶⁸ Traduzione: “Fusioni e acquisizioni –non aperture di aziende- guidano i cambiamenti nel tempo del numero di occupati nei FOE. Gli aumenti nel numero di occupati creato dagli IDE in un anno mediamente riflettono il trasferimento netto di occupati in mano estera attraverso operazioni M&A e non con lavoro creato nelle aziende della categoria FOE. L’analisi dei dati suggerisce che lo stesso IDE non è fonte netta di creazione diretta di lavoro. Nei FOE la manodopera è relativamente concentrata nella manifattura e nelle aziende “advanced”; per altro nel tempo i FOE sono diventati maggiormente orientati alle attività di servizio”.

⁶⁹ Si fa riferimento alle azioni promosse dal Network Italiano per il Business Reporting (NIBR), che ha iniziato in via informale la propria attività fin dal novembre-dicembre 2010, mentre la firma dell’Atto Costitutivo è avvenuta all’inizio del 2012. NIBR si propone di migliorare l’informativa e la reportistica aziendale nel nostro Paese. In particolare, si prefigge di promuovere in Italia la discussione, la sensibilità culturale e l’avanzamento sulle tematiche legate sia al **Business Reporting**, sia alle nuove **metriche**

	di cui alla TABELLA A	Unità Locali di grandi operatori presenti (v. TABELLA A)
Specializzazione produttiva (distretto, cluster...)	Trasformazione e specializzazione, dalla manifattura ai servizi	Alcuni KPI qualificanti, da individuare e condividere (Vedi in questo WP, i driver di Bilancio usati nella quantificazione della trasformazione produttiva)
Capitale relazionale	Presenza di Unità locali di grandi imprese	Alcuni KPI qualificanti, da individuare

Con gli elementi della SCHEDA 3, che identificano le risorse “comuni e condivise” del Sistema locale, siamo ora in grado di riempire, secondo lo schema proposto nel “Flow-chart 1” (§5.4), l’agenda di *collective impact* nelle sue azioni conclusive. Abbiamo infatti i contenuti da introdurre nella costruzione delle pratiche di “social innovation” – indirizzate al consolidamento e alla massimizzazione del *Local content* – necessarie a nuove strategie e politiche di Sviluppo locale dal basso.

Adoperando il linguaggio “tradizionale” del Management, per costruire l’agenda di *collective impact* si dovranno innanzitutto affrontare i temi delle:

1. opportunità;
2. criticità;

Tutto questo dovrà avvenire tra tutti gli attori del Territorio prescelto, sulla base dello schema delle interazioni indicate nello Schema 2, che ha l’ambizione di tracciare nuovi contenuti e nuove forme nelle collaborazioni che caratterizzano la *governance* locale.

6.6. I SLL del Canavese e Torino, città metropolitana: strategie e rischi per le governance dal basso delle comunità.

Con le conclusioni sin qui proposte, abbiamo reso visibili analisi ed interpretazioni relative al solo SLL Ivrea. Cerchiamo ora di recuperare un vista d’insieme, riportando nel nostro panorama gli altri SLL che compongono il Canavese.

Scriviamo nel § 6.2 di queste Conclusioni che i tre Sistemi Locali del Lavoro, che compongono il Canavese nel nostro Studio di caso, sono ciascuno caratterizzato da specializzazioni produttive diverse sia nei contenuti odierni che nelle dinamiche di cambiamento che hanno subito nel tempo. La diversità è significativa perché caratterizzata da profili di culture e capacità imprenditoriali e professionali acquisiti con percorsi fortemente differenziati tra i tre Sistemi locali. Questo stato di cose rende particolarmente ardua l’implementazione operativa delle azioni raffigurate in Figura 4⁷⁰, qualora venissero orientate all’insieme

connesse ai value drivers e agli intangibles aziendali (**Key Performance Indicators- KPI**), sia ancora al **Report Integrato** e ai suoi innovativi contenuti. Il NIBR svolge anche la funzione di rappresentante ufficiale italiano del *World Intellectual Capital Initiative* (WICI), che costituisce il Network Globale per il miglioramento del *business reporting* (www.wici-global.com)
 Membri fondatori del NIBR sono l’Associazione Italiana degli Analisti Finanziari (**AIAF**), l’Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari (**ANDAF**), l’Associazione Italiana dei Revisori Contabili (**ASSIREVI**), **Borsa Italiana SpA**, il **Network Professionale** “International Consortium on Intellectual Capital” (**IC2**), e l’**Università di Ferrara**

⁷⁰La Figura rappresenta l’insieme delle azioni per avere una nuova *governance* “dal basso” del territorio per lo Sviluppo Locale

complessivo dei tre SLL. Lo schema di Figura 4, infatti, vuole rappresentare il modo con cui si chiamano a raccolta gli operatori di una comunità territoriale, per introdurli ad una visione comune dei beni collettivi disponibili, della loro tutela attraverso la loro crescita sostenibile e della loro valorizzazione organizzando strategie competitive di successo. In particolare vuole fornire – a tali operatori- strumenti e schemi d’azione per leggere il sistema produttivo locale come punto di accumulo e di rappresentazione delle capacità del territorio, che così descriviamo:

“⁷¹Sono quelle con cui si deve affrontare il tema più urgente di oggi, che è quello di ridare ruolo e vigore intellettuale alle comunità dei territori perché riconoscano e prendano in mano il loro futuro. Sulla base di quanto scrive in una comunicazione privata il professor Sergio Conti (economista, geografo, già amministratore pubblico), “è in definitiva possibile affermare come il territorio sia da intendersi non tanto quale piattaforma contenente le convenienze localizzative classiche (posizione, dotazione, fertilità ecc.), ma quale contesto che definisce e delimita un circuito cognitivo sedimentato che rende quel luogo differente dagli altri. Se esso non è dunque (esclusivamente) il supporto di un insieme di pratiche sociali, bensì il prodotto di tali pratiche, è fondamentale evitare il rischio - peraltro abbastanza diffuso - di pensare il territorio stesso come un attore portatore in sé di valori, identità, strategie”. Con questa definizione del territorio, come portato di una “storia” specifica, si propongono paradigmi alti contro gli slogan e la retorica “localistica”, che tanta diffusione hanno non solo nelle cronache locali dei nostri giornali.”

Nel presente Working Paper, attraverso uno studio di caso, abbiamo raccontato come si fa a riconoscere il “circuito sedimentato, ecc.” e quali sono le competenze e risorse disponibili per continuare a “produrre”, pur in un contesto che cambia continuamente davanti a noi. Ci è stato possibile farlo perché, a fronte della scoperta di più di un circuito “sedimentato”, abbiamo riconosciuto che era necessario condurre analisi interpretative separate per ognuno di tali “circuiti”.

Questo approccio, a nostro avviso, deve essere seguito in tutti quei casi, simili a quello presentato in questo lavoro, in cui si rilevino percorsi di trasformazione del sistema produttivo e driver per lo sviluppo locale “disomogenei”, in quanto riferiti a comunità locali con mappe di competenze tra loro fortemente differenziate.

In base a queste considerazioni di metodo, vi sono almeno “tre Canavesi”, da analizzare rispetto a tre “mappature”, geograficamente contigue ma tra loro diverse nei contenuti. Ciò non vuol dire che non si debba puntare ad una prospettiva di massimizzazione del “local content” del territorio complessivo, anzi...!

Per far questo occorre mantenere un percorso di costruzione della governance complessiva del Territorio, le cui azioni sono raffigurate in Figura 4, che consenta di organizzare reti di attori locali che “sentano” di essere il prodotto collettivo e comune di una storia di trasformazione e di cambiamento e, come tali, avvertano il bisogno di condividere e collaborare, in quanto attività fondamentali per “con-vivere”. Le singole reti, così organizzate, potranno interconnettersi per organizzare quadri condivisi più ampi e tali da costruire progetti di futuro con la sufficiente coerenza e massa critica da essere sostenibili. Ma partendo dalle tante “mappe delle competenze”, costruite in modo esplicito, visibile e rappresentato.

Nel caso del Canavese, nell’ipotesi di applicare lo schema di Figura 4 ad ogni SLL in cui questo lavoro l’ha scomposto, occorrerà organizzare un’ulteriore fase, per “integrare” i tre SLL ed costruirne la governance complessiva.

⁷¹ Il testo in corsivo è tratto da un lavoro di Carlo Ronca e la sua riproduzione è riservata

A questo punto occorrerà mettere in conto che, dal punto di vista amministrativo, si è parte della città metropolitana di Torino e, dunque, in particolare, almeno per le strategie e politiche pubbliche di sviluppo locale, occorrerà tenere conto sia dei principali attori (stakeholder) di tutta l'area metropolitana, che di come organizzarne le "mappe delle competenze": perché con questi occorrerà definire quel "linguaggio comune", seguendo lo schema operativo di Figura 4, che consentirà di individuare e valorizzare esternalità e risorse collettive che, pur situate in altri territori della geografia locale, consentono di "creare valore condiviso" e dunque determinano elementi di attivi di sviluppo sostenibile nel futuro.

Mentre, nel corso di questa esposizione, abbiamo trattato il tema della città (es. Ivrea "piccola città"), il tema delle aree metropolitane non è stato affrontato. Per il Canavese lo esamineremo in un lavoro specifico: tenendo conto, per esempio, che l'Espon (European Spatial Planning Observation Network) nella Provincia di Torino (che dovrebbe territorialmente coincidere con la omonima Città Metropolitana) ha individuato una Functional Urban Area di Ivrea (di fatto l'SLL Ivrea)⁷².

Dai documenti visionati per "Torino città metropolitana" si nota che gli stakeholder sinora attivati stanno in limiti amministrativi che non includono i SLL da noi presi in considerazione (né per esempio quelli dell'area di Pinerolo e Susa). Si tratterà dunque di continuare con lo sforzo aggregativo che il Comune di Ivrea ha iniziato a promuovere per costruire una rete tra Area Metropolitana e Città d'Ivrea con il suo Sistema di Lavoro. Su proposta dell'Associazione Torino Internazionale, che ha tra i suoi più recenti obiettivi la stesura del nuovo "Piano Strategico 2015-2025" dell'area metropolitana torinese, è avvenuto un primo incontro con alcuni degli stakeholder dell'eporediese (ma quali confini?), con coordinamento della città d'Ivrea in quanto membro dell'Associazione, per incominciare ad impostare la definizione delle relazioni che intercorrono tra il piano di sviluppo economico di un territorio "fuori" dall'area Metropolitana (come Ivrea) e il piano strategico decennale di quest'ultima.

E' la rete per collaborare. E la collaborazione vuol dire che "insieme" occorre affrontare, sperimentare e scegliere gli strumenti che ci permetteranno di spingere piani di sviluppo "condivisi". Gli autori del presente lavoro si augurano che la strada tracciata in questo Report ci porti a quegli strumenti. Avendo poi, se così fosse, riconosciute e condivise le "mappe delle competenze" dei Sistemi Locali (Step1 di Figura 1), si dovrà procedere, con gli Step 2 e 3, a darci identità e strumenti per essere responsabili del nostro futuro.

⁷² V. "Studio strumentale ...dell'area metropolitana torinese...", Associazione Torino Internazionale/ Strategica, settembre 2013, pagg.5-7

7. Appendice

7.1. *Dettaglio dei settori ATECO 2007: J, M e N*

Il dettaglio, qui di seguito pubblicato, dà una panoramica dei codici Ateco definiti per le attività economiche che, da una parte, più specificatamente caratterizzano il mondo dell'Economia/Società dell'Informazione/Conoscenza, dall'altra risultano fortemente presenti e concentrate a determinare il "Local Content" dello Studio di caso esposto. La disponibilità di questo dettaglio delle attività economiche ha un evidente rilievo per l'analisi interpretativa delle "competenze" che caratterizzano il caso canavesano. Si noti che i codici sotto elencati sono assegnati alle imprese attraverso uno strumento di codifica automatica che consente di attribuire un codice Ateco 200773 sulla base di una descrizione sintetica dell'attività economica fornita dall'utente.

J - Servizi di informazione e comunicazione

58 ATTIVITÀ EDITORIALI

58.1 EDIZIONE DI LIBRI, PERIODICI ED ALTRE ATTIVITÀ EDITORIALI

58.11 Edizione di libri

58.11.0 22.11.0p Edizione di libri

58.12 Pubblicazione di elenchi e mailing list

58.12.0 22.11.0p Pubblicazione di elenchi e mailing list

72.40.0p

58.13 Edizione di quotidiani

58.13.0 22.12.0 Edizione di quotidiani

58.14 Edizione di riviste e periodici

58.14.0 22.13.0 Edizione di riviste e periodici

58.19 Altre attività editoriali

58.19.0 22.15.0 Altre attività editoriali

⁷³ A partire dal 1° gennaio 2008 l'Istat ha adottato la nuova classificazione delle attività economiche [Ateco 2007](#).

La [migrazione delle statistiche economiche](#) alla nuova classificazione avviene secondo un calendario specifico per le singole indagini statistiche ed unico per i paesi dell'Ue.

Tale classificazione costituisce la versione nazionale della nomenclatura europea, [Nace Rev.2](#), pubblicata sull'Official Journal il 20 dicembre 2006 ([Regolamento \(CE\) n.1893/2006](#) del PE e del Consiglio del 20/12/2006).

L'Ateco 2007 è stata definita ed approvata da un Comitato di gestione appositamente costituito. Esso prevede la partecipazione, oltre all'Istat che lo coordina, di numerose figure istituzionali: i Ministeri interessati, gli Enti che gestiscono le principali fonti amministrative sulle imprese (mondo fiscale e camerale, enti previdenziali, ecc.) e le principali associazioni imprenditoriali.

Grazie alla stretta collaborazione avuta con l'Agenzia delle Entrate e le Camere di Commercio si è pervenuti ad un'unica classificazione. Per la prima volta il mondo della statistica ufficiale, il mondo fiscale e quello camerale adottano la stessa classificazione delle attività economiche. Tale risultato costituisce un significativo passo in avanti nel processo di integrazione e semplificazione delle informazioni acquisite e gestite dalla Pubblica Amministrazione. [dal sito web Istat]

58.2 EDIZIONE DI SOFTWARE

58.21 Edizione di giochi per computer

58.21.0 72.21.0p Edizione di giochi per computer

58.29 Edizione di altri software

58.29.0 72.21.0p Edizione di altri software a pacchetto (esclusi giochi per computer)

59 ATTIVITÀ DI PRODUZIONE CINEMATOGRAFICA, DI VIDEO E DI PROGRAMMI TELEVISIVI, DI REGISTRAZIONI MUSICALI E SONORE

59.1 ATTIVITÀ DI PRODUZIONE POST-PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE CINEMATOGRAFICA, DI VIDEO E DI PROGRAMMI TELEVISIVI, REGISTRAZIONI MUSICALI E SONORE

59.11 Attività di produzione post-produzione e distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi

59.11.0 92.11.0p Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi

92.20.0p

59.12 Attività di post-produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi

59.12.0 92.11.0p Attività di post-produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi

59.13 Attività di distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi

59.13.0 92.12.0 Attività di distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi

59.14 Attività di proiezione cinematografica

59.14.0 92.13.0 Attività di proiezione cinematografica

59.2 ATTIVITÀ DI REGISTRAZIONE SONORA E DI EDITORIA MUSICALE

59.20 Attività di registrazione sonora e di editoria musicale

59.20.1 22.14.0 Edizione di registrazioni sonore

59.20.2 22.11.0p Edizione di musica stampata

59.20.3 92.11.0p Studi di registrazione sonora

92.20.0p

60 ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E TRASMISSIONE

60.1 TRASMISSIONI RADIOFONICHE

60.10 Trasmissioni radiofoniche

60.10.0 92.20.0p Trasmissioni radiofoniche

60.2 ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E TRASMISSIONI TELEVISIVE

60.20 Attività di programmazione e trasmissioni televisive

60.20.0 92.20.0p Programmazione e trasmissioni televisive

61 TELECOMUNICAZIONI

61.1 TELECOMUNICAZIONI FISSE

61.10 Telecomunicazioni fisse

61.10.0 64.20.1 Telecomunicazioni fisse

64.20.3p

64.20.4p

64.20.5p

61.2 TELECOMUNICAZIONI MOBILI

61.20 Telecomunicazioni mobili

61.20.0 64.20.2 Telecomunicazioni mobili

64.20.3p

64.20.4p

64.20.5p

61.3 TELECOMUNICAZIONI SATELLITARI

61.30 Telecomunicazioni satellitari

61.30.0 64.20.3p Telecomunicazioni satellitari

64.20.4p

64.20.5p

61.9 ALTRE ATTIVITÀ DI TELECOMUNICAZIONE

61.90 Altre attività di telecomunicazione

61.90.1 64.20.5p Erogazione di servizi di accesso ad Internet (ISP)

61.90.2 64.20.6p Posto telefonico pubblico ed Internet Point

61.90.9 64.20.6p Altre attività connesse alle telecomunicazioni

62 PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE

62.0 PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE

62.01 Produzione di software non connesso all'edizione

62.01.0 72.22.0p Produzione di software non connesso all'edizione

62.02 Consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica

62.02.0 72.10.0 Consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica

72.22.0p

62.03 Gestione di strutture informatizzate

62.03.0 72.60.0p Gestione di strutture e apparecchiature informatiche hardware – housing (esclusa la

riparazione)

62.09 Altre attività dei servizi connessi alle tecnologie dell'informatica

62.09.0 30.02.0p Altre attività dei servizi connessi alle tecnologie dell'informatica

72.22.0p

72.60.0p

63 ATTIVITÀ DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI INFORMATICI

63.1 ELABORAZIONE DEI DATI, HOSTING E ATTIVITÀ CONNESSE; PORTALI WEB

63.11 Elaborazione dei dati, hosting e attività connesse

63.11.1 72.30.0 Elaborazione dati

63.11.2 72.40.0p Gestione database (attività delle banche dati)

63.11.3 72.60.0p Hosting e fornitura di servizi applicativi (ASP)

63.12 Portali web

63.12.0 72.40.0p Portali web

63.9 ALTRE ATTIVITÀ DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE

63.91 Attività delle agenzie di stampa

63.91.0 92.40.0p Attività delle agenzie di stampa

63.99 Altre attività dei servizi di informazione nca

63.99.0 74.87.8p Altre attività dei servizi di informazione nca

M- ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE

69 ATTIVITÀ LEGALI E CONTABILITÀ

69.1 ATTIVITÀ DEGLI STUDI LEGALI

69.10 Attività degli studi legali e notarili

69.10.1 74.11.1 Attività degli studi legali

69.10.2 74.11.2 Attività degli studi notarili

69.2 CONTABILITÀ, CONTROLLO E REVISIONE CONTABILE, CONSULENZA IN MATERIA FISCALE E DEL LAVORO

69.20 Contabilità, controllo e revisione contabile, consulenza in materia fiscale e del lavoro

69.20.1 74.12.1 Attività degli studi commerciali, tributari e revisione contabile

74.12.3

69.20.2 74.12.2 Attività delle società di revisione e certificazione di bilanci

69.20.3 74.14.2 Attività dei consulenti del lavoro

70 ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE

70.1 ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE

70.10 Attività delle holding impegnate nelle attività gestionali (holding operative)

70.10.0 74.15.0p Attività delle holding impegnate nelle attività gestionali (holding operative)

70.2 ATTIVITÀ DI CONSULENZA GESTIONALE

70.21 Pubbliche relazioni e comunicazione

70.21.0 74.14.5 Pubbliche relazioni e comunicazione

70.22 Consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale

70.22.0 74.14.1 Consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo gestionale e pianificazione aziendale

74.14.4p

74.87.7p

71 ATTIVITÀ DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA E D'INGEGNERIA; COLLAUDI ED ANALISI TECNICHE

71.1 ATTIVITÀ DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA, INGEGNERIA ED ALTRI STUDI TECNICI

71.11 Attività degli studi di architettura

71.11.0 74.20.1p Attività degli studi di architettura

71.12 Attività degli studi d'ingegneria ed altri studi tecnici

71.12.1 74.20.1p Attività degli studi di ingegneria

71.12.2 74.20.2 Servizi di progettazione di ingegneria integrata

71.12.3 74.20.1p Attività tecniche svolte da geometri

71.12.4 74.20.3p Attività di cartografia e aerofotogrammetria

71.12.5 74.20.4 Attività di studio geologico e di prospezione geognostica e mineraria

71.2 COLLAUDI ED ANALISI TECNICHE

71.20 Collaudi ed analisi tecniche

71.20.1 74.30.1 Collaudi ed analisi tecniche di prodotti

75.24.0p

71.20.2 74.30.2 Controllo di qualità e certificazione di prodotti, processi e sistemi

91.33.6

72 RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO

72.1 RICERCA E SVILUPPO SPERIMENTALE NEL CAMPO DELLE SCIENZE NATURALI E DELL'INGEGNERIA

72.11 Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle biotecnologie

72.11.0 73.10.0p Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle biotecnologie

72.19 Altre attività di ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze naturali e dell'ingegneria

72.19.0 73.10.0p Altre attività di ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze naturali e dell'ingegneria

72.2 RICERCA E SVILUPPO SPERIMENTALE NEL CAMPO DELLE SCIENZE SOCIALI E UMANISTICHE

72.20 Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze sociali e umanistiche

72.20.0 73.20.0 Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze sociali e umanistiche

73 PUBBLICITÀ E RICERCHE DI MERCATO

73.1 PUBBLICITÀ

73.11 Agenzie pubblicitarie

73.11.0 74.40.1p Agenzie pubblicitarie

74.40.2p

73.12 Attività delle concessionarie e degli altri intermediari di servizi pubblicitari

73.12.0 74.40.2p Attività delle concessionarie e degli altri intermediari di servizi pubblicitari

73.2 RICERCHE DI MERCATO E SONDAGGI DI OPINIONE

73.20 Ricerche di mercato e sondaggi di opinione

73.20.0 74.13.0 Ricerche di mercato e sondaggi di opinione

74 ALTRE ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE

74.1 ATTIVITÀ DI DESIGN SPECIALIZZATE

74.10 Attività di design specializzate

74.10.1 74.87.5p Attività di design di moda e design industriale

74.10.2 72.60.0p Attività dei disegnatori grafici

74.40.1p

74.10.3 74.20.5p Attività dei disegnatori tecnici

74.10.9 74.87.5p Altre attività di design

74.2 ATTIVITÀ FOTOGRAFICHE

74.20 Attività fotografiche

74.20.1 74.81.1 Attività di riprese fotografiche

74.81.3

92.40.0p

74.20.2 74.81.2 Laboratori fotografici per lo sviluppo e la stampa

74.3 TRADUZIONE E INTERPRETARIATO

74.30 Traduzione e interpretariato

74.30.0 74.85.2 Traduzione e interpretariato
74.9 ALTRE ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE NCA
74.90 Altre attività professionali, scientifiche e tecniche nca
74.90.1 74.14.3 Consulenza agraria
74.90.2 74.20.5p Consulenza in materia di sicurezza
74.60.1p
74.90.9 74.20.3p Altre attività di assistenza e consulenza professionale, scientifica e tecnica nca
74.20.5p
74.87.8p
75 SERVIZI VETERINARI
75.0 SERVIZI VETERINARI
75.00 Servizi veterinari
75.00.0 85.20.0 Servizi veterinari

N- NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE

Le attività previste in questa sezione possono essere svolte non solo a favore di imprese e/o istituzioni, ma anche a favore di utenti finali.

Queste attività differiscono da quelle incluse nella sezione M, in quanto il loro scopo primario non consiste nel trasferimento di conoscenze specialistiche.

77 ATTIVITÀ DI NOLEGGIO E LEASING OPERATIVO

78 ATTIVITÀ DI RICERCA, SELEZIONE, FORNITURA DI PERSONALE

79 ATTIVITÀ DEI SERVIZI DELLE AGENZIE DI VIAGGIO, DEI TOUR OPERATOR E SERVIZI DI PRENOTAZIONE E ATTIVITÀ CONNESSE

80 SERVIZI DI VIGILANZA E INVESTIGAZIONE

81 ATTIVITÀ DI SERVIZI PER EDIFICI E PAESAGGIO

82 ATTIVITÀ DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D'UFFICIO E ALTRI SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE

Nel dettaglio:

77 ATTIVITÀ DI NOLEGGIO E LEASING OPERATIVO

77.1 NOLEGGIO DI AUTOVEICOLI

77.11 Noleggio di autovetture e autoveicoli leggeri
77.11.0 Noleggio di autovetture e autoveicoli leggeri
77.11.00 Noleggio di autovetture e autoveicoli leggeri
77.12 Noleggio di autocarri e di altri veicoli pesanti
77.12.0 Noleggio di autocarri e di altri veicoli pesanti
77.12.00 Noleggio di autocarri e di altri veicoli pesanti
77.2 NOLEGGIO DI BENI PER USO PERSONALE E PER LA CASA
77.21 Noleggio di attrezzature sportive e ricreative
77.21.0 Noleggio di attrezzature sportive e ricreative
77.21.01 Noleggio di biciclette
77.21.02 Noleggio senza equipaggio di imbarcazioni da diporto, compresi i pedalò
77.21.09 Noleggio di altre attrezzature sportive e ricreative
77.22 Noleggio di videocassette e dischi
77.22.0 Noleggio di videocassette, CD, DVD e dischi contenenti audiovisivi o videogame
77.22.00 Noleggio di videocassette, CD, DVD e dischi contenenti audiovisivi o videogame
77.29 Noleggio di altri beni per uso personale e domestico (escluse le attrezzature sportive e ricreative)
77.29.1 Noleggio di biancheria da tavola, da letto, da bagno e di articoli di vestiario
77.29.10 Noleggio di biancheria da tavola, da letto, da bagno e di articoli di vestiario
77.29.9 Noleggio di altri beni per uso personale e domestico nca (escluse le attrezzature sportive e ricreative)
77.29.90 Noleggio di altri beni per uso personale e domestico nca (escluse le attrezzature sportive e ricreative)
77.3 NOLEGGIO DI ALTRE MACCHINE, ATTREZZATURE E BENI MATERIALI
77.31 Noleggio di macchine e attrezzature agricole
77.31.0 Noleggio di macchine e attrezzature agricole
77.31.00 Noleggio di macchine e attrezzature agricole

77.32 Noleggio di macchine e attrezzature per lavori edili e di genio civile
77.32.0 Noleggio di macchine e attrezzature per lavori edili e di genio civile
77.32.00 Noleggio di macchine e attrezzature per lavori edili e di genio civile
77.33 Noleggio di macchine e attrezzature per ufficio (inclusi i computer)
77.33.0 Noleggio di macchine e attrezzature per ufficio (inclusi i computer)

77.33.00 Noleggio di macchine e attrezzature per ufficio (inclusi i computer)

77.34 Noleggio di mezzi di trasporto marittimo e fluviale

77.34.0 Noleggio di mezzi di trasporto marittimo e fluviale

77.34.00 Noleggio di mezzi di trasporto marittimo e fluviale

77.35 Noleggio di mezzi di trasporto aereo

77.35.0 Noleggio di mezzi di trasporto aereo

77.35.00 Noleggio di mezzi di trasporto aereo

77.39 Noleggio di altre macchine, attrezzature e beni materiali nca

77.39.1 Noleggio di altri mezzi di trasporto terrestri

77.39.10 Noleggio di altri mezzi di trasporto terrestri

77.39.9 Noleggio di altre macchine e attrezzature

77.39.91 Noleggio di container adibiti ad alloggi o ad uffici

77.39.92 Noleggio di container per diverse modalità di trasporto

77.39.93 Noleggio senza operatore di attrezzature di sollevamento e movimentazione merci: carrelli elevatori, pallet, ecc.

77.39.94 Noleggio di strutture ed attrezzature per manifestazioni e spettacoli: impianti luce ed audio senza operatore, palchi, stand ed addobbi luminosi

77.39.99 Noleggio senza operatore di altre macchine ed attrezzature nca

77.4 CONCESSIONE DEI DIRITTI DI SFRUTTAMENTO DI PROPRIETÀ INTELLETTUALE E PRODOTTI SIMILI (ESCLUSE LE OPERE PROTETTE DAL COPYRIGHT)

77.40 Concessione dei diritti di sfruttamento di proprietà intellettuale e prodotti simili (escluse le opere protette dal copyright)

77.40.0 Concessione dei diritti di sfruttamento di proprietà intellettuale e prodotti simili (escluse le opere protette dal copyright)

77.40.00 Concessione dei diritti di sfruttamento di proprietà intellettuale e prodotti simili (escluse le opere protette dal copyright)

78 ATTIVITÀ DI RICERCA, SELEZIONE, FORNITURA DI PERSONALE

78.1 ATTIVITÀ DI AGENZIE DI COLLOCAMENTO

78.10 Attività di agenzie di collocamento

78.10.0 Servizi di ricerca, selezione, collocamento e supporto per il ricollocamento di personale

78.10.00 Servizi di ricerca, selezione, collocamento e supporto per il ricollocamento di personale

79

ATTIVITÀ DEI SERVIZI DELLE AGENZIE DI VIAGGIO, DEI TOUR OPERATOR E SERVIZI DI PRENOTAZIONE E

ATTIVITÀ CONNESSE

79.1

ATTIVITÀ DELLE AGENZIE DI VIAGGIO E DEI TOUR OPERATOR

79.11 Attività delle agenzie di viaggio

79.12 Attività dei tour operator

80 SERVIZI DI VIGILANZA E INVESTIGAZIONE

80.1 SERVIZI DI VIGILANZA PRIVATA

80.2 SERVIZI CONNESSI AI SISTEMI DI VIGILANZA

80.3 SERVIZI INVESTIGATIVI PRIVATI

81 ATTIVITÀ DI SERVIZI PER EDIFICI E PAESAGGIO

81.10.00 Servizi integrati di gestione agli edifici

81.21.00 Pulizia generale (non specializzata) di edifici

81.22.01 Attività di sterilizzazione di attrezzature medico sanitarie

81.22.02 Altre attività di pulizia specializzata di edifici e di impianti e macchinari industriali

81.29.10 Servizi di disinfestazione

81.29.91 Pulizia e lavaggio di aree pubbliche, rimozione di neve e ghiaccio

81.29.99 Altre attività di pulizia nca

81.30.00 Cura e manutenzione del paesaggio (inclusi parchi, giardini e aiuole)

82 ATTIVITÀ DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D'UFFICIO E ALTRI SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE

82.1 ATTIVITÀ DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D'UFFICIO

82.11 Servizi integrati di supporto per le funzioni d'ufficio

82.19 Servizi di fotocopiatura, preparazione di documenti e altre attività di supporto specializzate per le funzioni d'ufficio

82.2 ATTIVITÀ DEI CALL CENTER

82.20 Attività dei call center

82.3 ORGANIZZAZIONE DI CONVEGNI E FIERE

82.30 Organizzazione di convegni e fiere

82.9 **SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE NCA:** Questo gruppo include le attività di recupero crediti svolte da agenzie specializzate e tutte quelle attività di supporto alle imprese non classificate altrove.

82.91 Attività di agenzie di recupero crediti; agenzie di informazioni commerciali

82.92 Attività di imballaggio e confezionamento per conto terzi

82.99 Altri servizi di supporto alle imprese nca

8. Bibliografia essenziale

8.1. Parte 1 - Catalogo delle pubblicazioni della Fondazione Adriano Olivetti

Nel testo vi sono riferimenti, citazioni, riproduzione di parti e figure dei lavori pubblicati dalla Fondazione Adriano Olivetti nel corso dell'iniziativa Ivrea 2008-2012. Competere con la Conoscenza

Il catalogo delle pubblicazioni è il seguente:

1. Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti

- 1.1 AA.VV. Lisbon Hearings. Società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazioni produttive
- 1.2 AA.VV. Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese.
- 1.3 AA.VV. Appunti per uno studio sui fattori competitivi di un'impresa
- 1.4 Carlo Ronca (a cura di) Società della Conoscenza, sviluppo locale e competitività delle imprese

2. I Convegni e le Audizioni della Fondazione Adriano Olivetti

- 2.1. Convegno per i cinquant'anni della Fondazione Adriano Olivetti: INNOVAZIONE, INTANGIBILI, TERRITORIO- Analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale per le politiche di sviluppo locale

3. I Rapporti della Fondazione Adriano Olivetti

- 3.1 Rapporto Ivrea 2008-2012. Competere con la Conoscenza

4. WP/Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society

- 4.1 Carlo Ronca, Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi – WP1/2012
- 4.2 Matteo Migheli, Il valore degli "intangibili" e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche, WP2/2012
- 4.3 Fabio Arfaioli, Il capitale intellettuale del Polo di Innovazione BioPMed, WP3/2012
- 4.4 Stefano Berti e Carlo Ronca, Il Capitale Intellettuale: come condividere la gestione del rischio tra impresa e finanza, WP 4/2012
- 4.5 AA. VV., L'Osservatorio sul Capitale Intellettuale dei Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul Capitale Intellettuale di impresa, WP5/2012
- 4.6 AA. VV., Intangibles d'impresa e Valore: Competenze per l'innovazione. Azione Di Accompagnamento Piano Formativo P.I.C. - Portatori Di Innovazione E Di Crescita. Avviso N.3/2010 Fondimpresa. WP 6/2013
- 4.7 AA.VV. Economia e Società della Conoscenza: le sfide in atto per imprese e territori. Intangibili di Comunità: i beni collettivi della conoscenza tra impresa e territorio, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society n.7/2013

5. Altre pubblicazioni di Carlo Ronca

5.1 Lo sviluppo degli intangibili: nuova rappresentazione e ruolo del Capitale intellettuale di imprese e territori per competere e per crescere- Atti,3° Meeting internazionale “Mezzogiorni d’Europa e Mediterraneo nel tempo di mezzo. Economia, finanza e società - scenari e nuovi equilibri”, Napoli, 2013

8.2. Parte 2 - I Report sul Canavese

REPORT		Anno di riferimento Dataset/Interviste/Analytics
1.	Censis - Reinventare il canavese. Strategie per il riposizionamento del sistema economico e sociale, pp. 159	2001
2.	Paolo Bricco Dalla Crisi della Grande Impresa all’Imprenditoria Diffusa, in Annali Feltrinelli XL La Questione Settentrionale, a cura di Giuseppe Berta	2001/2004
3.	Programma Territoriale Integrato - “Canavese Business Park” Ente capofila: Comune di Ivrea	Bando Regionale – DGR 11/12/06, n. 55-4877 Sintesi Luglio 2007
4.	Piano Strategico del Canavese. Provincia di Torino/ Distretto tecnologico del Canavese	2007 Monitoraggio 2009
5.	Associazione industriali del canavese Progetto canavese Linee operative Fase 2 Maggio 2005	2005
6.	Report AAster “Per un capitalismo coalizionale nel Canavese”	Ottobre 2004
7.	Report Gaiardo (Confindustria Canavese) del maggio 2005 per Stati Generali del Canavese: Le politiche per lo sviluppo del Canavese	2004
8.	Rapporto per Provincia To su Canavese Dipartimento Interateneo Territorio Politecnico e Università di Torino Leader Sergio Conti.	2006
9.	Ricerca “Il Censimento- Gli intangibili strategici nelle imprese” a cura della Fondazione Adriano Olivetti	2008-2009

10.	Rapporto "Canavese: qualità della vita, livello di benessere, reti di sviluppo." A cura di Sintesi Piccola Industria Canavese. 26 giugno 2012	2011
11.	Report AASTER Strategie per il Canavese Cosa sarà. Ipotesi di futuro e scenari di sviluppo	Primavera 2013
12.	Rapporto Anno 2011 dell'Osservatorio Mercato del Lavoro e delle Attività Produttive Comune d'Ivrea	2011
13.	C. Trigilia e L. Burrioni: X° Rapporto di Artimino. 2011	2010
14.	C. Trigilia: "Città e Innovazione" - Convegno FAO 30 maggio 2013- In Atti Convegno	2012
15.	Forum democratico: Ivrea città dell'innovazione? 17 maggio 2013- Relazioni di Ramella e Naj Fovino	2013

8.3. Parte 3 – Bibliografia generale

1. Arnold Kling, Nick Schulz, From poverty to prosperity - Intangible Assets, hidden liabilities and the lasting triumph over scarcity, Encounter Books, New York, NY, USA, 2009
2. Baruch Lev, Intangibles - Management, Measurement, and Reporting, Brookings Institution Press, Washington, DC, 2001
3. Bruce Katz And Jennifer Bradley, The Metropolitan Revolution - How Cities and Metros Are Fixing Our Broken Politics and Fragile Economy, Brookings Institution Press, Washington, D.C., 2013
4. Carlo Borgomeo, L'equivoco del sud- Sviluppo e coesione sociale, Giuseppe Laterza e figli Editori, Roma-Bari, 2013
5. Carlo Trigilia, Non c'è Nord senza Sud, Il Mulino, Bologna, 2012.
6. Carlo Trigilia, Sviluppo locale - Un progetto per l'Italia, Giuseppe Laterza e figli Editori, Roma-Bari, 2005
7. Cristiano Antonelli, Federico Barbiellini Amidei, The Dynamics of knowledge externalities-Localized Technological change in Italy, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK, 2011
8. Enrico Giovannini, Scegliere il futuro, Conoscenza e politica al tempo dei Big Data, il Mulino, Bologna, 2014-10-15
9. Enrico Moretti, La nuova geografia del lavoro, Arnoldo Mondadori Editore, Milano, 2013
10. Federico Barbiellini Amidei, Andrea Goldstein, Marcella Spadoni, European Acquisition in the United States: Re-examining Olivetti-Underwood fifty years later, Quaderni di Storia Economica n°2, Banca d'Italia, marzo 2010.
11. G. A. Akerlof, R. E. Kranton, Economia dell'identità: come le nostre identità determinano lavoro, salari e

benessere, Giuseppe Laterza e figli Editori, Roma-Bari, 2012

12. Giacomo Becattini, *Il calabrone Italia - Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, il Mulino, Bologna, 2007
13. Luciano Gallino, *L'impresa responsabile*, 2001, Edizioni di Comunità.
14. Luigi Burroni e Carlo Trigilia (a cura di), *Le città dell'innovazione - Dove e perché cresce l'alta tecnologia in Italia- Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2010*, il Mulino, Bologna, 2011.
15. Mariana Mazzucato, *Lo stato innovatore - Sfatare il mito del pubblico contro il privato*, Giuseppe Laterza e figli Editori, Roma-Bari, 2014
16. Michael E. Porter, *Competitive advantage - Creating and sustaining superior performance*, the Free Press, New York, NY, USA, 1985
17. Michael E. Porter, *The competitive advantage of Nations*, the Free Press, New York, NY, USA, 1990
18. Paul Krugman, *Fuori da questa crisi adesso!*, Garzanti Libri, Milano, 2012
19. Richard Sennet, *Insieme - Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano, 2012
20. Robert Putnam, *Capitale sociale e individualismo - Crisi e rinascita della cultura civica in America*, il Mulino, Bologna, 2004
21. Stefano Manzocchi, Beniamino Quintieri e Gianluca Santoni (a cura di), *Le cento Italie della competitività - La dimensione territoriale della produttività delle imprese*, Rubbettino Ed., Soveria Mannelli, 2013