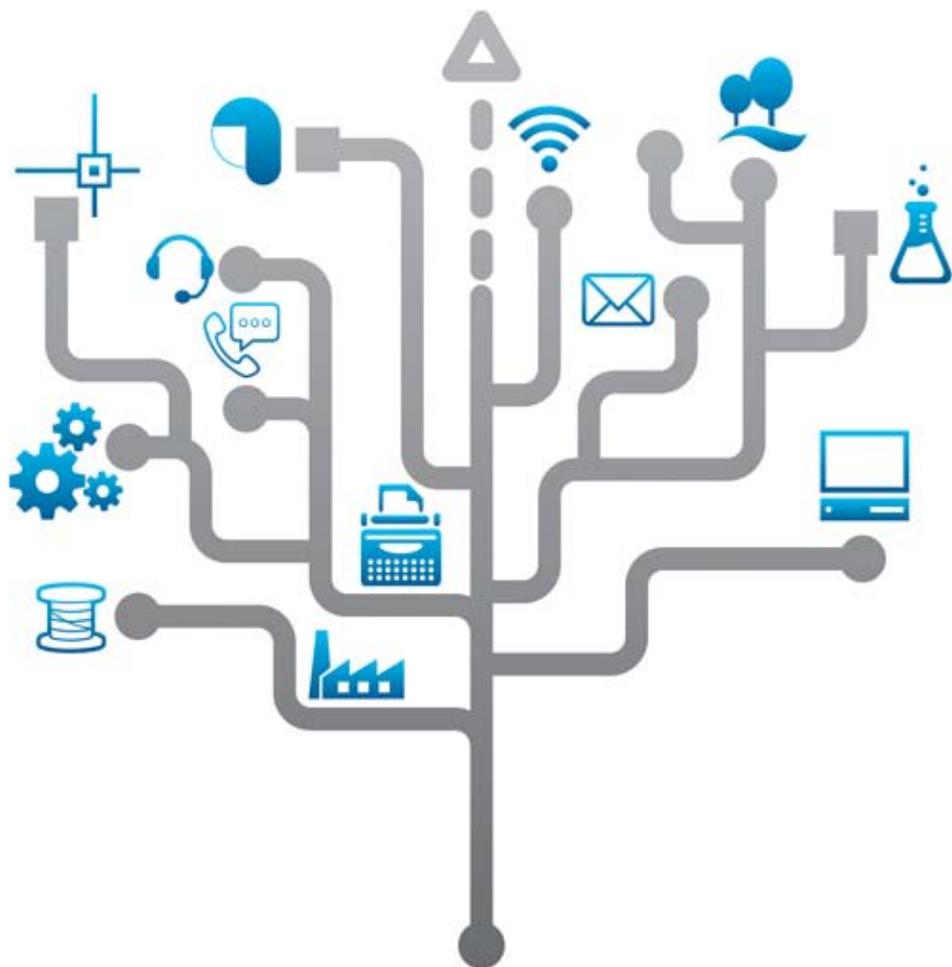


# Strategie per il Canavese

Dieci anni di studi e ricerche sul territorio



Confindustria Canavese è la principale organizzazione rappresentativa delle imprese canavesane. È stata fondata nel 1945 con l'intento di promuovere il progresso del territorio favorendo l'esercizio dell'attività economica da parte delle aziende locali, facendosi portavoce delle esigenze e delle proposte del settore industriale locale nei confronti di istituzioni, organizzazioni politiche, economiche e di tutte le diverse componenti della società. Oggi Confindustria Canavese rappresenta oltre 300 realtà produttive, che operano in vari settori, da quelli più tradizionali - l'elettronico-informatico, lo stampaggio a caldo dell'acciaio e la meccanica di precisione - ad ambiti ugualmente importanti per lo sviluppo del territorio come i servizi alle imprese e, la ricerca scientifica e il turismo.

Al suo interno sono costituiti specifici organismi: il Gruppo Giovani Imprenditori, il Comitato Piccola Industria, la Sezione Metalmeccanici, la Sezione Ict, la Sezione Turismo, il Consorzio Imprese Canavesane e le Imprenditrici e Dirigenti del Canavese.

Banca d'Alba nasce nell'ottobre del 1998 dalla fusione di tre Casse Rurali e Artigiane costituite alla fine del XIX secolo nella zona delle Langhe e del Roero. Dal 2012 si è unita al gruppo anche la Banca del Canavese, a completamento dell'area torinese che conta 18 filiali, per un totale di 70 filiali in 260 comuni del Piemonte e della Liguria.

Ma soprattutto con oltre 47.000 Soci Banca d'Alba è la più grande realtà italiana nel Credito Cooperativo. Proprio ai Soci la Banca rivolge una attenzione particolare, puntando sulla tutela della loro salute attraverso l'attività di prevenzione condotta dalla sua Fondazione (attiva anche in ambito sociale e culturale) e l'attività dei propri centri medici che in venti anni di attività hanno erogato più di un milione di visite e terapie fisioterapiche a favore dei Soci e dei loro famigliari.



CONFINDUSTRIA CANAVESE  
Associazione Industriali del Canavese





# Strategie per il Canavese

Dieci anni di studi e ricerche sul territorio

*a cura di*

Fabrizio Gea

*con la collaborazione di*

Alberta Pasquero

*e di*

Giovanni Trione

Andrea Sicco



1945-2015

CONFINDUSTRIA CANAVESE

Pubblicazione realizzata in occasione  
del settantesimo anniversario di Confindustria Canavese

*coordinamento editoriale*  
Andrea Sicco Consulting

Finito di stampare nel mese di ottobre 2015 presso **I V R E A  
GRAFICA**

*Azienda valutata idonea da parte dell'Organismo Accreditato  
di Certificazione TÜV SÜD Czech alla produzione e vendita  
di stampati grafici e cartotecnici-design con Certificazione FSC®*

© Tutti i diritti riservati



# Indice

<b>1</b>	<b>La situazione storica ed economica .....</b>	<b>13</b>
	Antichità .....	13
	Medioevo .....	14
	Il Settecento .....	15
	L'Ottocento .....	16
	Il Novecento .....	18
	Olivetti .....	20
	Gli anni Novanta .....	23
	Gli anni Duemila .....	24
	Lo scenario attuale .....	27
<b>2</b>	<b>Un modello, un progetto di territorio.....</b>	<b>33</b>
	2.1 - Un modello di ricerca.....	33
	2.2 - Le attese del territorio .....	34
	2.3 - Un progetto di sviluppo .....	36
<b>3</b>	<b>L'analisi e la situazione attuale.....</b>	<b>39</b>
	3.1 - L'analisi del territorio .....	39
	3.2 - Le attrattività del territorio .....	43
	La qualità della vita.....	45
	3.3 - I punti di forza e di debolezza .....	48
<b>4</b>	<b>Le politiche per il territorio e la visione per il futuro .....</b>	<b>63</b>
	4.1 - Gli scenari per il territorio .....	63
	Lo scenario non auspicabile .....	68
	Lo scenario auspicabile .....	69
	4.2 - Le priorità per il territorio .....	70
	Promozione .....	72
	Comunicazione .....	74
	4.3 - L'asse di intervento tematico "industria" .....	76
	4.3.1 - La situazione dell'industria .....	76
	Il sistema dello stampaggio a caldo .....	79
	Il sistema dell'informatica, dell'elettronica .....	80
	e della mecatronica .....	
	4.3.2 - Le politiche per l'industria .....	81
	4.3.2.1 - Il rafforzamento delle imprese esistenti .....	82
	Innovazione come motore di sviluppo .....	83

Monitoraggio continuativo .....	83
delle imprese del territorio	
Formazione, ricerca e sviluppo .....	84
Strategie di rete e internazionalizzazione.....	85
Credito: strumenti tradizionali e innovativi.....	87
Azioni di <i>lobbying</i> e di comunicazione.....	90
Rafforzamento delle imprese attraverso .....	91
i servizi avanzati	
Il comparto dello stampaggio a caldo .....	92
Il comparto dell'ICT .....	93
4.3.2.2 - La creazione di nuove imprese.....	94
4.3.2.3 - L'attrazione di imprese da altri territori .....	95
4.4 - L'asse di intervento "formazione" .....	97
Formazione e capitale umano.....	98
Formazione e sviluppo delle competenze.....	99
4.5 - L'asse di intervento "infrastrutture" .....	100
Connettività materiale.....	102
Connettività immateriale .....	103
4.6 - L'asse di intervento "turismo" .....	103
4.6.1 - La situazione del turismo.....	103
4.6.2 - Le politiche per il turismo .....	106
Il turismo dei grandi numeri .....	109
Il turismo di rilievo .....	112
Il turismo di <i>élite</i> .....	113
Linee strategiche.....	113
<b>5 Lo scenario della Città Metropolitana</b> .....	119
Lo scenario nell'ottica della Città Metropolitana .....	120
L'analisi degli attori .....	126
Il coinvolgimento istituzionale.....	127
Il coordinamento progettuale.....	128
La cabina di regia .....	130
Il piano strategico .....	131
Elenco dei comuni del Canavese.....	133
Bibliografia .....	135

### ***Dovere di partecipare alla vita pubblica***

Ancora una volta ci permettiamo di richiamare i nostri figli al dovere che hanno di adoprarsi, nella luce della fede e con la forza dell'amore, perché le istituzioni a finalità economiche, sociali, culturali e politiche, siano tali da non creare ostacoli, ma piuttosto facilitare o rendere meno arduo alle persone il loro perfezionamento.

[Giovanni XXIII, enciclica *Pacem in terris*, 1963]

Le idee ed i progetti emersi dalle ricerche e dagli studi possono ad alcuni apparire come il libro dei sogni: non ci dobbiamo preoccupare di questo, perché l'obiettivo dell'imprenditore è proprio quello di dare corpo e di realizzare in concreto quelli che a volte per altri continuano a rimanere sogni.

[Mario Gaiardo, *past president* di Confindustria Canavese: discorso agli Stati generali del Canavese, 2005]



---

Al capitolo 2 di questa pubblicazione si legge “Confindustria Canavese ha da sempre affiancato alle attività istituzionali le progettualità indirizzate al territorio con il fine di esprimere politiche coerenti con le sue problematiche. Confindustria ha ritenuto fondamentale partire dai risultati degli studi e delle ricerche effettuate sul territorio, rappresentandone una sintesi, per poi aprire una fase nuova di carattere operativo. Questo è il progetto “Strategie per il Canavese”.

Oggi a nostro parere risulta indispensabile, partendo dagli studi e dalle ricerche che sono un patrimonio di questo territorio, in primo luogo si ripresentare un Piano Strategico condividendone gli assi di intervento, ma in un secondo tempo approfondire gli aspetti di progettazione esecutiva e di pianificazione degli interventi ipotizzati in un vero e proprio Piano Industriale, aprendo quella nuova fase operativa finalizzata a indirizzare energie e risorse verso idee e progetti concreti puntando sugli assi di intervento Industria, Formazione, Infrastrutture e Turismo.

Sentiamo la necessità di partire da oltre dieci anni di studi e ricerche, poiché essi costituiscono i principi basilari per delineare una strategia, ma di “essere oltre” tutto questo, non più fermi sugli elementi di un Piano Strategico del Canavese ma proiettati verso un vero e proprio Piano Industriale per il Canavese.

Un Piano Industriale che, partendo dagli assunti del Piano Strategico, indichi i settori sui quali operare ed investire, definisca iniziative e progetti concreti, proponga in termini chiari le modalità di lavoro che devono essere adottate. Un piano che, con apposite schede progettuali, identifichi titolo, *project leader*, *abstract* e descrizione, analisi delle opportunità, ricadute ed effetti sul territorio, soggetto attuatore e tempistiche di ogni singolo progetto. E che, per assicurare la necessaria concretezza, identifichi le risorse necessarie e le fonti possibili di finanziamento cercando di aggregare lo sforzo ragionevole di tutte le forze in campo.

Ovviamente tanto nella fase di elaborazione del piano quanto nella successiva azione di implementazione, è indispensabile l'azione sinergica di tutti gli *stakeholder* pubblici e privati del territorio per superare la consueta propensione alla frammentazione, indirizzando tutte le energie sul percorso di attuazione del piano stesso.

Si può dire che è arrivato il momento di fare. Si può dire che è arrivato il momento in cui ognuno può assumersi le proprie responsabilità e tutti possono operare in modo convergente e sinergico poiché tutti insieme si è più forti. Si può dire che “si può fare”.

---

Lo abbiamo già fatto.

L'esperienza dei Patti Territoriali di fine anni Novanta è il tipico esempio nel quale un processo, peraltro temporalmente molto lungo e laborioso, ha acclarato la volontà degli attori istituzionali del territorio di sottendere la singola pratica negoziale agli interessi generali. Un atto di regia di grande respiro, di sintesi di capacità politiche, volontà pubbliche ed energie imprenditoriali mediante il quale il Canavese si è posto, ancora una volta potremmo dire, come un laboratorio e un luogo di innovazione. Il Patto Territoriale del Canavese non era una mera esperienza tecnica ma la capacità di mobilitare tutte le risorse locali disponibili, un'esperienza che poteva essere adottata come *modus operandi* invece di limitarla ai confini della materialità: oggi il passaggio alla nuova realtà della Città Metropolitana offre al territorio l'opportunità misurarsi nuovamente con la sperimentazione di un modello virtuoso.

Avere un sogno, avere una visione, trasformarla in realtà: ne vale la pena.

“Le opinioni non possono sopravvivere se non si ha il coraggio di sostenerle.”

*Fabrizio Gea*  
*presidente di Confindustria Canavese*

---

## I presidenti di Confindustria Canavese

Bartolomeo Comoglio 1945/1952

Mario Schiagno 1952/1957

Giacinto Azario 1957/1968

Piero Pezzetti 1968/1973

Emilio Grassi 1974/1977

Piero Occleppo 1977/1979

Franco Colapenna 1979/1983

Luciano Marini 1983/1985

Alberto Massucco 1985/1989

Piero Pomella 1989/1993

Luciano Stabile 1993/1997

Giovanni Trione 1997/2001

Mario Gaiardo 2001/2005

Gianbattista Giudici 2005/2009

Tiziano Ianni 2009/2011

Piero Getto 2011/2013

Fabrizio Gea 2013...



# 1

## La situazione storica ed economica

Il Canavese, a causa di molteplici e complessi fenomeni, ha subito profonde trasformazioni del suo assetto economico e, conseguentemente, è stato soggetto a numerosi cambiamenti di carattere sociale.

Del resto da sempre le attività produttive sono state oggetto di continue evoluzioni, nel corso del tempo settori diversi si sono sistematicamente avvicendati nella funzione di sostegno dell'economia: nell'ultimo secolo l'industria ha sostituito l'agricoltura come motore trainante dell'economia ed ora il terziario, soprattutto quello avanzato, affianca l'industria nella guida dell'economia.

Per meglio comprendere la difficile fase economica e sociale che sta vivendo oggi il nostro territorio è importante e necessario, prima di tutto, dare un rapido sguardo alla storia dell'economia della nostra area: dall'antichità alle attività proto-industriali ai primi processi di industrializzazione che datano ormai oltre duecento anni e che riguardavano principalmente il settore tessile, per poi proseguire con l'estrazione dei minerali ferrosi e la forgiatura di utensili ed armi da taglio per uso contadino, sino ad arrivare all'avvio del ventesimo secolo con l'affermazione dell'industria meccanica legata ad Ivrea al nome di Olivetti e nell'alto Canavese delle industrie legate allo sviluppo dell'automobile.

### Antichità

Il Canavese è caratterizzato da una millenaria cultura del lavoro, del senso del dovere, del saper fare. Al di là delle civiltà più antiche caratterizzate sin dalla preistoria dall'agricoltura e dall'allevamento, le attività artigianali prima e industriali poi si sono sviluppate nei secoli anche grazie agli scambi con altre popolazioni europee. In questo ambiente nasce e si sviluppa, intorno a 4.000 anni fa, la tecnologia del rame e circa 3.000 anni fa la tecnologia del bronzo.

Se i più antichi segni della presenza e dell'attività umana in Canavese, infatti, sono le lamelle di silice utilizzate per armare le frecce di *Boira fusca* – una grotta tra Cuornè e Pont Canavese – la più antica testimonianza di un'attività economica è quella di un metallurgo esperto nella produzione di spade a Piverone nel 1.100 a.C.

Nei secoli avanti Cristo ritroviamo indicatori di attività umana di produzione e tecnologia dei metalli – testimoniata da strumenti e armi di bronzo rinvenuti nel nostro territorio – di filatura e tessitura – ritrovamenti di Santa

---

Maria di Doblazio a Pont Canavese, San Martino Canavese, Montalto Dora, negli insediamenti su palafitte del lago di Viverone, ad Azeglio, Belmonte e Pavone – e di fabbricazione di contenitori di argilla con cottura diretta della terracotta a contatto del fuoco.

Il terrazzo morenico dell'area tra la Serra di Ivrea e il Biellese denominato Bessa è un deposito alluvionale creato dalle glaciazioni, ricco di sabbie aurifere frutto dell'erosione delle rocce trasportate a valle dall'azione glaciale e rielaborate dai corsi d'acqua. Le miniere d'oro a cielo aperto o *aurifodinae* della Bessa vengono sfruttate prima dai Salassi e poi con metodi industriali dai Romani. Il fiume *Duria* viene utilizzato per il lavaggio delle sabbie aurifere e le miniere sono tributarie di *Eporedia*.

L'attività edilizia in età romana è imponente come documentano i resti della città: l'*oppidum*, il *Pons Vetus*, le *insulae*, il *decumanus*, il *cardo* e le cloache (I secolo a.C.), l'Acquedotto, il *Pons maior*, il Teatro, l'Anfiteatro e le Terme (I secolo d.C.) e poi mura, templi ed edifici pubblici. I materiali per le costruzioni vengono prodotti in fornaci locali utilizzando l'abbondanza di cave di argilla. Abili fabbri sono impegnati nella produzione di attrezzi per carpentieri e falegnami favoriti dalla vicina presenza di miniere di ferro, mentre gli orefici sono impegnati nella lavorazione di oggetti preziosi. La produzione di tessuti di lana, canapa e lino per l'abbigliamento e le necessità della vita quotidiana è sviluppata in loco. Le greggi allevate sulle colline e nelle vallate forniscono latte, burro, formaggi e carne e danno le pelli per le produzioni di cuoio per gli oggetti di uso quotidiano.

## Medioevo

Nell'alto Medioevo le attività artigianali, sovente di carattere autarchico, sono limitate alla produzione di strumenti essenziali per il lavoro nel bosco e nei campi, per la filatura e la tessitura di lana per abiti e coperte, per la costruzione di contenitori in legno o di terracotta, mentre nelle città vengono prodotte armi, scudi e armature in metallo.

Nei secoli del basso Medioevo, invece, nonostante le continue lotte intestine tra i signori locali e numerose invasioni da altre contrade, si registrano uno sviluppo della popolazione e una buona ripresa economica.

Le comunità del Medioevo sono dotate del mulino per la trasformazione dei cereali di proprietà del feudatario: e proprio intorno al mulino, in *Yporegia*, nasce la leggenda dello *ius primae noctis*, della Mugnaia e della rivolta popolare contro il tiranno oggi protagonisti del Carnevale d'Ivrea.

---

Negli statuti comunali medioevali sono regolamentate le attività delle corporazioni delle arti e mestieri. Sorgono le associazioni liberali nelle quali si uniscono artigiani, mercanti, operai. Se da un lato hanno valenza “sindacale”, dall’altro hanno caratteristiche “padronali” riunendo cordai, sarti, falegnami, lanaioli, fabbri ferrai, tessitori, conciatori, addetti all’agricoltura e alla pubblica alimentazione oltre ovviamente a maestri, notai, religiosi, avvocati e soldati.

L’industria mineraria e la lavorazione – fonderia e fucinatura – dei metalli, in particolare del ferro e del rame, sono attività presenti nelle Valli del Chiusella, dell’Orco, del Soana e della Dora Baltea canavesana. Sono diffuse, soprattutto nelle vallate ricche di corsi d’acqua, fucine con magli per la produzione di attrezzi e strumenti per il lavoro nell’artigianato, nell’agricoltura e per la vita quotidiana – le ruote azionate dall’acqua forniscono energia per muovere i magli, le peste, le seghe – e forni per ricavare dai relativi minerali estratti dalle miniere rame, ferro e bronzo. L’artigianato del rame è documentato sin dal XV secolo anche se parlare di vera e propria industria per i *magnin* delle Valli Orco e Soana è un po’ azzardato.

La lavorazione della lana apporta benefici all’economia del Canavese soprattutto nel XV secolo e si può considerare la prima forma di proto-industria medioevale. Le migliori lavorazioni non avvengono in Canavese dove si producono invece pannilana di qualità medio-bassa. La produzione diventa comunque importante in un periodo di grande espansione demografica. Il telaio manovrato a mano in legno per la tessitura di stoffe di lana, canapa e lino si trasforma poi nel XVI secolo in una macchina complessa e registra un notevole sviluppo soprattutto nelle case rurali delle colline, dove la terra è povera, e nelle vallate alpine dove diventa fonte di lavoro e di reddito integrando il ricavato di una non redditizia agricoltura e migliorando il livello di vita.

## **Il Settecento**

Grazie all’energia prodotta dai corsi d’acqua e dalla presenza di vaste foreste a metà del ‘700 il Canavese è dotato di numerosi impianti e manifatture: mulini per cereali, peste da canapa, martinetti da ferro e da rame, battitori da carta, seghe per tronchi d’albero, molini da seta.

Fervono le attività minerarie nelle vallate – in particolare nel Chiusella – con l’estrazione e la lavorazione nelle fucine di minerali di ferro e rame mentre lungo i corsi d’acqua dell’Orco e della Dora Baltea si estrae oro, in misura limitata, dalle sabbie. Forni per estrazione di ghisa e produzione di ferro e forni da rame sono attivi nelle vallate. Torchi da olio e da vino, telai

---

da tela e da drappo, fornaci da mattoni e da tegole, costruttori di carri e di carrozze, produttori di vasi di ceramica e costruttori di paioli e contenitori di rame completano il quadro del settore artigianale e proto-industriale del nostro territorio.

Lo “stabilimento” più importante del Canavese è la *ramera* dei Conti Perrone di San Martino a Perosa Canavese, che svolge attività di fonderia e fucinatura del rame – paioli, pentole, caldaie, marmitte e alambicchi –: i contenitori prodotti in Canavese vengono venduti tramite reti commerciali indirette da *paiolari* e da *magnin* in Piemonte, Lombardia e Francia.

Anche l'allevamento del baco da seta su tralici e la trattura del filo tramite caldaie con acqua calda sono attività diffuse nel Canavese nei paesi di pianura dove cresce il gelso. La foglia del gelso è l'alimento del baco da seta. L'allevamento del baco consente lo sviluppo di una fiorente industria della seta. In Canavese ci sono 450 filature anche di piccole dimensioni impegnate nella prima trasformazione dei bozzoli in seta greggia. Nel 1725 i due filatoi più grandi sono ad Ivrea e a Cossano. Anche le famiglie nobili e borghesi si impegnano nella nuova redditizia industria: ad Agliè nel 1736 i Conti Perrone di San Martino fondano una filanda da seta con un numero adeguato di mulini dove la seta greggia viene trasformata in organzino. L'industria tessile, che sorge in Canavese in questo secolo, vedrà il suo definitivo sviluppo nei secoli successivi con le grandi manifatture del settore del cotone.

In Canavese, a metà del Settecento, sono anche attivi quasi 300 mulini per la trasformazione dei cereali: le maggiori presenze, dovute alla presenza dei torrenti Orco e Soana, sono nei territori di Ronco Canavese, Valprato Soana e Locana.

Alla fine del secolo la “corporazione di artisti” di Castellamonte conta 48 *pignatari* – ovvero artigiani della ceramica – e i loro prodotti sono venduti in tutto il Piemonte.

## **L'Ottocento**

Nell'Ottocento industriali stranieri si insediano nel nostro territorio e creano grandi manifatture per la lavorazione del cotone. Nel 1829 viene fondata dalla famiglia Duport la *Manufacture Royale d'Annecy e Pont* che raggruppa gli stabilimenti di Annecy, fondati nel 1804, e quelli di Pont Canavese, creati nel 1824. Lo stabilimento nel 1848 conta 800 operai e con l'utilizzo dell'energia idrica e delle macchine più moderne per la filatura meccanica del cotone produce tessuti e filati esportati su tutti i mercati italiani. La Manifattura di Annecy e Pont, sotto la guida della famiglia Laeuffer, nel

---

1860 impiega 3000 persone e non solo è il maggior complesso industriale e la fabbrica più importante del Regno di Sardegna, ma una tra le maggiori manifatture europee. L'industria canavesana inizia a muovere a Pont i primi passi in grande stile.

Altri stabilimenti vengono creati nelle aree favorite dalla presenza di corsi d'acqua, essenziali per la produzione della forza motrice necessaria per far lavorare le numerose macchine e gli impianti relativi. Nel 1872 viene fondata la Società Anonima Manifattura di Cuornè e a fine Ottocento saranno 1400 le persone che vi lavoreranno. Poi vi sono la Manifattura di Rivarolo e San Giorgio Canave, la Manifattura Buchi di Caluso, la Filatura Masera di Castellamonte e quella di Agliè.

A Cuornè la famiglia Signorelli, che aveva iniziato la propria attività nel settore del rame quasi due secoli prima, passa dalle botteghe agli altiforni e alle fucine da ferro diventando una delle maggiori famiglie industriali canavesane.

La produzione della ceramica, a Castellamonte, si sviluppa grazie ad alcune imprese di eccellenza: Rolando, Pagliero, Bertola, Galeazzi, Pollino, Talentino, Tira ed altre minori.

A Traversella si trovano le più ricche miniere di ferro ossidulato del Piemonte – in 17 miniere di ferro operano 250 addetti – tanto che questo minerale, inviato agli altiforni di Aosta, Biella e Ivrea, procura gran parte del ferro consumato in tutta l'area subalpina: le miniere, le cui gallerie si stendono per 75 chilometri, sono gestite in modo caotico e con gravi rischi di infortuni.

Nella seconda metà del secolo vengono sfruttati anche vasti giacimenti di torba, sia come fertilizzante di terreni sia come carburante nei processi siderurgici: la torba viene scavata a Torre Canave (San Giovanni dei Boschi), Bairo, San Martino Canave, Borgofranco, Montalto Dora, Vische e Alice Superiore.

La siderurgia, che continua ad essere localizzata vicino alle miniere e ai boschi, è caratterizzata in gran parte da attività artigianali con pochi addetti per ogni fabbrica: si contano 55 stabilimenti siderurgici con soli 270 dipendenti.

Le scelte liberistiche del periodo cavouriano, inoltre, incidono profondamente sull'economia canavesana e le attività minerarie e siderurgiche ne subiscono duri contraccolpi. Nei decenni dopo l'Unità d'Italia, infatti, le attività siderurgiche vengono concentrate a Genova con l'uso di ghise e di

---

rottami per le fonderie: sono materie prime meno costose dei minerali di ferro delle miniere canavesane. Questa situazione nuova, con le conseguenti perdite di attività economiche, diventa elemento di disagio provocando gli stimoli all'emigrazione dalle vallate canavesane verso l'estero della seconda metà dell'Ottocento.

Questo avviene in particolare nell'alto Canavese, dove le professioni più diffuse sono quelle dei *magnin*, calderai che lavorano il rame e stagnini che percorrono città e paesi alla ricerca di pentole e brocche da riparare, dei vetrai e degli spazzacamini. Dalle vallate che non offrono quasi nulla si emigra soprattutto in Francia per sostituire vetri e pulire camini. Sono lavori duri, difficili e pericolosi, spesso affidati ai bambini.

## Il Novecento

Il Canavese di inizio secolo è un ambiente di provincia caratterizzato da situazioni economiche altalenanti e da una forte emigrazione. L'industria ha iniziato a svilupparsi nell'Ottocento ma l'occupazione principale della popolazione resta l'agricoltura. Tra fine Ottocento e inizio Novecento si accentuano i conflitti tra il lavoro e il capitale: lo sfruttamento della manodopera – sono di questi anni le richieste di riduzione delle ore di lavoro a 10 ore giornaliere e l'abolizione del lavoro notturno per le donne mentre è normale l'utilizzo di giovani sotto i 16 anni per risparmiare sul costo del lavoro – porta le tensioni tra le parti a sfociare in scioperi e alla nascita delle Leghe del Lavoro e le Società di Mutuo Soccorso. Negli anni Venti del Novecento i contrasti tra il mondo padronale e quello operaio dell'industria toccheranno il loro culmine sfociando nell'occupazione delle fabbriche e nei progetti di autogestione lanciati dai Sindacati: in particolare verranno occupati i grandi stabilimenti tessili dei Mazzonis a Pont Canavese – eredi della Manifattura di Annecy e Pont che nel momento di punta massima toccheranno i 4.000 dipendenti – la fabbrica di automobili Itala di Caluso e molte fabbriche di Forno e Rivara.

Le attività industriali della prima metà del secolo sul nostro territorio – Olivetti a parte di cui parleremo in separata sede – sono realtà disomogenee con durate differenti secondo le fortune delle imprese, le capacità dei loro proprietari e dirigenti, l'evoluzione delle tecnologie e delle materie prime utilizzate, le caratteristiche dei prodotti e la concorrenza sui mercati.

Lo sviluppo industriale, comunque, muta in modo sensibile il paesaggio del Canavese. L'intenso sviluppo di imprese nei settori metallurgico, chimico e meccanico favorisce un sensibile progresso sociale, economico e culturale. Lo sviluppo industriale serve da traino per i settori dell'artigianato,

---

del commercio, dei servizi e dell'edilizia. Il tasso di scolarità si sviluppa sensibilmente e, grazie alle nuove opportunità di occupazione in particolare per il mondo femminile, aumenta il reddito delle famiglie.

Le industrie tessili, le industrie meccaniche, le industrie dello stampaggio in alto Canavese e della ceramica a Castellamonte costituiscono la spina dorsale industriale di quel Canavese che non è legato al nome Olivetti.

All'inizio del secolo il continuo sviluppo dell'industria del cotone porta alla nascita e alla crescita di grandi cotonifici ed industrie tessili. Negli anni Venti le industrie tessili del Canavese danno lavoro a oltre 11000 persone. Gli stabilimenti principali si trovano a Pont Canavese, Cuornè, Ivrea, Agliè, Strambino, San Giorgio Canavese, Rivarolo Canavese, Caluso, Castellamonte, San Maurizio Canavese e Mathi Canavese. Nel 1907 a Strambino è stato fondato il Cotonificio, assorbito nei decenni successivi dal Cotofinico Vallesusa insieme alle Manifatture di Rivarolo, San Giorgio, Caluso e Mathi: negli anni Sessanta il Cotonificio Vallesusa con 10.000 dipendenti impegnati in 18 stabilimenti costituirà uno dei più grandi complessi cotonieri europei ma la concorrenza dei Paesi produttori con manodopera a basso costo distruggerà questa realtà industriale.

La lavorazione del cotone a ciclo completo della Rossari&Varzi vede passare la produzione dagli 800 dipendenti degli anni Venti ai 10 stabilimenti con 3200 operai degli anni Cinquanta. Anche questa realtà sconterà poi la crisi tra gli anni Sessanta e gli anni Ottanta che ne determinerà la chiusura.

Lo stabilimento della Chatillon del 1922 – grande realtà per la fabbricazione di seta artificiale – a Ivrea è collegato direttamente alla stazione ferroviaria per il trasporto delle materie prime e dei prodotti finiti. Nel 1927 occupa 3000 persone. Negli anni Sessanta ne occuperà ancora 1500 ma, dopo la crisi del settore chimico e tessile durata una quindicina d'anni, lo stabilimento diventato Montefibre verrà chiuso negli anni Ottanta.

Negli anni trenta la fabbrica di catene da orologio Diatto domina il mercato europeo del settore e si impone all'attenzione a livello mondiale. Gli addetti all'inizio della Seconda Guerra Mondiale sono 280. Al termine della guerra dall'impresa in difficoltà fuoriescono alcuni tecnici che creano nuove aziende per la produzione di macchine per fare catene le quali si sviluppano negli anni e ancora oggi sono *leader* nei loro settori.

Nell'alto Canavese la zona limitrofa a Forno Canavese esplose letteralmente come indotto dell'ormai affermata FIAT. Le aziende di stampaggio a caldo nascono come funghi legate all'industria automobilistica. Il rimbombo

---

delle *berte*, i magli a caduta libera che sfruttano la forza delle acque, diventa nell'immaginario collettivo il simbolo dell'industria della "piccola Ruhr". L'azienda dei fratelli Bertoldo è il primo nome a rappresentarla. Ancora oggi l'industria dello stampaggio a caldo e della meccanica pesante rappresenta la risorsa economica più importante del Canavese.

La produzione di ceramica a Castellamonte si caratterizza per il lavoro della SAC CER – Società Anonima Ceramiche Canavesane e Refrattari – poi ceduta alla Cogne. Negli anni Sessanta il settore occupa centinaia di addetti ma una grave crisi colpisce queste produzioni a cavallo degli anni Settanta e Ottanta. Oggi è presente una produzione di qualità affidata ad aziende che fanno della ricerca e dell'innovazione il loro punto di forza.

## **Olivetti**

Nel 1908 Camillo Olivetti fonda a Ivrea la Società Olivetti. Nel 1911 nasce la prima macchina per scrivere Olivetti: la M1. Nel 1912 apre a Milano la prima filiale commerciale, nell'anno seguente inaugura le filiali di Genova, Roma e Napoli. Nel 1920 realizza una nuova macchina per scrivere: la M20. Nel 1929 realizza la M40 e viene fondata a Barcellona la Hispano Olivetti. Nel 1931 viene costituita la Olivetti Belge e nell'anno seguente la Olivetti Argentina. Nel 1932 viene presentata la prima macchina per scrivere portatile: la MP1.

Sempre nel 1932 viene creata una Fondazione per garantire ai lavoratori una sicurezza sociale al di là delle assicurazioni e nello stesso anno nascono le colonie estive per i figli dei dipendenti.

Nel 1933, al 25° anniversario di fondazione, l'azienda conta 870 dipendenti.

Nel 1937 inizia la produzione della prima telescrivente: la T1.

Nel 1938 Camillo Olivetti lascia la presidenza dell'azienda al figlio Adriano. Ha portato la Olivetti da zero a 2.000 dipendenti, produce 38.000 macchine da scrivere all'anno e vende in Europa, Sud America, Nord Africa e Medio Oriente. Morirà nel 1943 nel Biellese dove si era rifugiato poiché ricercato dai nazi-fascisti perché ebreo.

Adriano Olivetti regge le sorti della Olivetti dal 1938 al 1960 salvo il periodo 1943-45 quando durante la Seconda Guerra Mondiale, ricercato dai nazi-fascisti, ripara in Svizzera. In quei ventidue anni nascono, tra le altre, le prime Summa MC4S (1940) e Multisumma MC4M (1941), l'Elettrosomma 14, macchina di nuova generazione progettata da Natale Cappellaro (1946),

---

la Lettera 22 (1950), la macchina contabile Audit 202 (1955) e l'Elea, il primo calcolatore elettronico italiano (1959).

Il personale dipendente passa da 2.000 a 44.000 persone, di cui 22.000 in Italia. I prodotti Olivetti sono presenti in tutti i mercati del mondo: il loro *design*, l'architettura delle fabbriche e dei negozi, la pubblicità dei prodotti sono esempi di studio a livello mondiale. La Olivetti diventa un modello sotto l'aspetto economico, sociale e culturale.

In azienda si respira un clima positivo, ci sono buone retribuzioni e ottimi servizi sociali, c'è un *management* qualificato e l'orgoglio dell'appartenenza. Vengono realizzati progetti sociali quali la costruzione dei quartieri per i dipendenti, asili e asili nido, mense aziendali, colonie in montagna e al mare. Progetti culturali come le scuole tecniche di fabbrica, i giornali di fabbrica, le biblioteche circolanti, i viaggi di istruzione, una casa editrice, il progetto politico "Movimento di Comunità" – ovvero la "terza via" tra Socialismo e Capitalismo –, il consiglio di gestione della società – esempio di democratizzazione della vita della fabbrica con la partecipazione dei tecnici e degli operai alla vita dell'azienda –. Progetti per migliorare le condizioni economiche e sociali del Canavese quali l'I-RUR da cui nasceranno aziende *leader* di settore a livello mondiale ancora oggi.

Nel 1960 Adriano Olivetti muore improvvisamente.

Sotto la presidenza di Bruno Visentini entra nella compagine azionaria un "gruppo di intervento" composto da FIAT, Mediobanca, IMI, Pirelli e Centrale. Olivetti è gravata dagli impegni finanziari derivanti dall'acquisizione della società americana Underwood. Non c'è più la visione di Adriano Olivetti tesa allo sviluppo del settore dei calcolatori elettronici. La Divisione Elettronica viene ceduta alla General Electric: nasce la Olivetti General Electric ma solo il 25% del capitale rimane alla Olivetti. Viene abbandonato il settore della grande elettronica. Un grave errore strategico. Mentre in Canavese si continua a trattare il ferro per le macchine da scrivere altrove proseguono le ricerche che porteranno al silicio.

Nonostante questo negli anni seguenti Pier Giorgio Perotto, a capo di un gruppo di ricercatori, progetta il primo *personal computer* realizzato al mondo. Nel 1964 nei Laboratori Olivetti di San Lorenzo di Ivrea, un oggetto che oggi chiameremmo *pc* sviluppa alcuni semplici programmi di calcolo e di elaborazione dati: è la Programma 101, è nato il primo *personal computer* del mondo. Natale Capellaro vedendola in funzione dice: "vedendo funzionare questa macchina mi rendo conto che l'era del calcolo meccanico

---

è finita". Il successo commerciale, soprattutto negli Stati Uniti, è immediato: l'informatica, per la prima volta, esce dai grandi centri di calcolo e diventa alla portata di tutti. HP realizzerà una macchina con caratteristiche analoghe 4-5 anni dopo e da lì in poi si svilupperà la storia dell'informatica moderna.

Negli anni Settanta, ancora con la presidenza Visentini, il Gruppo Olivetti arriva a contare oltre 70.000 dipendenti nel mondo, ma la situazione finanziaria si fa sempre più pesante.

Nella primavera 1978 entra come azionista di riferimento Carlo De Benedetti.

Olivetti lancia la prima macchina per scrivere elettronica al mondo, la ET 101, e poi i *personal computer* M20 e M24. Stipula accordi con la francese Saint-Gobain e con l'americana AT&T. Nel 1988 il Gruppo Olivetti è composto da 220 società controllate operanti in oltre 30 Paesi.

La Olivetti deve però continuamente ridurre gli organici per continuare a stare sul mercato. Se da una parte l'azienda è di diritto tra i grandi dell'informatica mondiale – il secondo produttore mondiale di *personal computer* per molti anni – dall'altra si susseguono gli aumenti di capitale e la riduzione dei dipendenti. Nell'era De Benedetti passeranno da 70.000 a 13.000 in 18 anni.

Nel 1995 Olivetti entra nel mondo delle telecomunicazioni creando e sviluppando Omnitel, la prima società italiana di telefonia mobile, e Infostrada, operatore di telefonia fissa, concorrenti della monopolista di stato Telecom Italia, e stringendo un'alleanza con la tedesca Mannesmann che acquisisce il 49,9% di Olivetti Mobile Telephony Services. Sono operazioni che richiedono grandi investimenti e che saranno cedute prima del ritorno economico degli investimenti stessi: i risultati saranno colti da altri. De Benedetti lascia nel settembre 1996.

Nel 1997 arriva Roberto Colaninno. Olivetti cede il restante 50,1% di Omnitel e Infostrada alla Mannesmann per realizzare l'acquisizione del Gruppo Telecom Italia, iniziativa rilevante sotto l'aspetto finanziario ma negativa per l'occupazione dei lavoratori soprattutto del Canavese. A seguito dell'operazione, Olivetti perde le due grandi realtà costruite in anticipo sui tempi – Omnitel e Infostrada – che, negli intendimenti, avrebbero dovuto trasformarla in una società *leader* nel mondo delle telecomunicazioni. Seguono in soli cinque anni varie dismissioni di grandi imprese componenti la struttura del Gruppo Olivetti che porteranno al suo rapido declino. Colaninno cede, tra le altre, le attività dei *personal computer* Olivetti a

---

Gottesman e la Olsy alla Wang. Vodafone acquisirà poi Mannesmann mantenendo Omnitel e cedendo Infostrada a Wind.

La successiva cessione del Gruppo Olivetti-Telecom Italia al Gruppo Pirelli porta poi alla scomparsa, dai listini delle Borse, dei titoli Olivetti.

## **Gli anni Novanta**

I posti di lavoro persi nella grande industria sono stati un'enormità rispetto alla limitata dimensione del territorio interessato e questo fenomeno avrebbe potuto portare ad una crisi irreversibile. Si è invece avviato un processo di trasformazione ad opera di chi già era imprenditore e di un numero rilevante di ex manager e dipendenti i quali, forzati dagli eventi, hanno creato un cospicuo numero di aziende sia nei settori di tradizionale specializzazione sia in settori del tutto nuovi.

Questi mutamenti sostanziali sono intervenuti in un arco temporale talmente breve da non essere chiaramente percepiti nella loro complessità. Il Canavese è riuscito, infatti, a disfare e ricostruire molti pezzi del proprio sistema produttivo senza grande clamore, in un'operosità silenziosa, finalizzata a recuperare velocemente le posizioni perse, a guarire le proprie ferite, più che a rivendicare un passato di grandi successi e di idee innovative. La storia dell'Olivetti e quella di gran parte del territorio canavesano sono infatti strettamente connesse, difficili da fare rivivere.

Il Canavese si è quindi caratterizzato per la presenza, nella quasi totalità, di piccole imprese che, spesso, sono carenti di logiche di sistema e strategie di *partnership* in grado di garantire le risorse necessarie a competere con più forza sul mercato globale. Il sistema di PMI del Canavese, infatti, non deriva da un'evoluzione di un modello ad economia diffusa ma è in parte l'esito dei processi di de-verticalizzazione della grande impresa: se ciò ha consentito la tenuta del sistema di fronte alla crisi della grande impresa ad esso è però imputabile la generale debolezza del tessuto imprenditoriale.

È però importante sottolineare il fatto che la crisi degli ultimi anni Novanta ed il disorientamento generato dalla fine dell'Olivetti e dalle trasformazioni in seno alla Fiat ed al mercato automobilistico, hanno spinto istituzioni locali e imprese a 'fare quadrato' di fronte ai problemi che si manifestavano e ad attivare nuove forme di collaborazione per garantire una modernizzazione del territorio. L'esperienza del Patto territoriale del Canavese e l'attivazione di servizi pubblici in forma aggregata sono l'espressione più evidente dello spirito di concertazione che, da un certo punto in poi, ha caratterizzato questo territorio. Gradualmente nel tempo, dunque, le

---

criticità sono state trasformate in elementi di forza, ponendo le basi per un nuovo percorso di sviluppo. Ai pur evidenti fenomeni di de-industrializzazione è infatti corrisposto:

- il ricompattamento delle filiere produttive con il fallimento delle aziende meno efficienti e con un corrispondente rafforzamento di quelle più solide e più lunga tradizione;
- l'emergere di un tessuto di piccole e medie imprese in grado di accogliere la manodopera fuoriuscita dalle aziende in crisi;
- la progressiva riconversione di una parte del tessuto produttivo verso settori di punta, come l'informatica e le telecomunicazioni, strategici non solo per l'economia piemontese, ma per quella italiana.

Nel particolare il territorio si è caratterizzato per la coesistenza di due percorsi di sviluppo, con accelerazioni e decelerazioni più accentuate nell'eporediese e con un dinamismo meno marcato nell'alto Canavese:

- la zona occidentale o alto Canavese con un modello di crescita 'per consolidamento', con aziende di stampaggio a caldo ed aziende meccaniche guidate da imprenditori ormai di seconda o terza generazione; nel corso dei decenni le imprese di questa parte di Canavese sono riuscite a fare fronte ai cambiamenti imposti dal mercato e sono cresciute dal punto di vista dimensionale, acquisendo livelli crescenti di manodopera; il territorio, quindi, ha perseguito il rafforzamento di settori oramai di lunga tradizione nei quali l'eccellenza del prodotto appare ampiamente riconosciuta sui mercati di riferimento;
- il versante orientale o eporediese con un modello di crescita 'moltiplicativo', ovvero caratterizzato da comportamenti di imitazione tali per cui la fuoriuscita di manodopera da una azienda ha generato la nascita di una, o più di una, nuova impresa; sono dunque frequenti i fenomeni di *spin off* e la spinta ad introdurre, ove possibile, piccole e grandi innovazioni nelle tecniche di produzione, in modo tale da distinguersi dagli altri competitori; il territorio si è configurato, dunque, sempre di più come laboratorio di sperimentazione in settori relativamente nuovi o sottoposti negli ultimi anni ad una riconversione molto spinta quali l'elettromeccanica e l'informatica.

## **Gli anni Duemila**

Nei primi anni Duemila il Canavese era descritto come una 'piattaforma multifunzionale', interessata da avanzati processi di metamorfosi del sistema industriale, con una crescente rilevanza delle produzioni qualitative di nicchia, favorite dalla permanenza sul territorio di importanti risorse cognitive sedimentate dalla straordinaria storia industriale e tecnologica dell'Olivetti. Un piccolo nucleo di imprese specializzate nella componentistica intelligente e le propaggini della filiera dell'*automotive*

---

ne costituivano le specializzazioni più radicate, insieme a un settore informatico non più in grado di esercitare una *leadership* ma capace di dare vita ad alcune dinamiche nuove realtà imprenditoriali. Su queste radici, a fronte della parziale tenuta dei livelli occupazionali assicurati dai lasciti del sistema olivettiano nell'informatica e nella telefonia e dagli insediamenti di alcune grandi imprese torinesi e multinazionali, si innestavano alcune possibili linee di sviluppo basate su vocazioni inesprese: un grande progetto di economia dell'*entertainment*, la crescita delle attività legate alle produzioni audiovisive, la scommessa imperniata sul Bioindustry Park e la crescente attenzione verso le potenzialità di sviluppo turistico. Il tutto nel quadro di una tradizione solida nella formazione tecnica e nella ricerca rafforzata dall'allora recente insediamento del Politecnico.

Ancora prima della grande crisi deflagrata nel 2008, i punti di forza del Canavese erano rappresentati dalla presenza di alcuni poli produttivi storici – meccanica e elettronica a Ivrea e stampaggio nel Canavese Occidentale – ed emergenti – biomedicale ed intrattenimento –, nei livelli di istruzione medio-alti e nella qualità del sistema formativo, nella presenza di un nucleo di imprese fortemente orientate all'innovazione e infine in due beni collettivi come la qualità del capitale naturale – ambiente e paesaggio – e quella di una pubblica amministrazione e di servizi pubblici caratterizzati da una certa vocazione cooperativa. Per contro la ridotta dimensione delle imprese in un tessuto produttivo polverizzato, i *deficit* infrastrutturali e il difficoltoso ricambio generazionale costituivano i principali ostacoli sulla strada di un riposizionamento complessivo.

Negli anni Duemila, quindi, la compresenza di parte del patrimonio industriale ex Olivetti – assottigliato in termini quantitativi e depauperato in quelli cognitivi ma pur sempre significativo sul piano occupazionale e in grado di trattenere ancora competenze tecniche e ingegneristiche qualificate –, di alcune imprese manifatturiere di medie dimensioni – specializzate nei settori della meccatronica, nello stampaggio a caldo, nell'*automotive* e in alcune nicchie del *made in Italy* –, dei progetti di differenziazione del tessuto economico e di enti locali e sistema della rappresentanza – che grazie ad una discontinua ma effettiva capacità di cooperazione garantivano alcune risorse di sistema e beni collettivi organizzati intorno ad enti, agenzie formative, centri di ricerca o strutture per il trasferimento tecnologico – sembravano assicurare risorse sufficienti per un riposizionamento in chiave multifunzionale dell'economia del territorio.

Dopo dieci anni la scena proposta dall'analisi dei principali indicatori socioeconomici appare decisamente diversa. Nel Canavese, infatti, si sono

---

combinati e intrecciati tre differenti cicli negativi, tre diverse crisi che hanno tempi, spazi e cause differenti e sono da assumere come fenomeni certamente correlati ma anche relativamente autonomi:

- la crisi economica globale apertasi nel 2008 e il suo acutizzarsi a partire dalla seconda metà del 2011 in seguito alla crisi dei debiti sovrani e alle misure intraprese dall'esecutivo e dalle autorità europee per contenere il disavanzo dei conti pubblici: gli effetti economici e sociali di questa lunga fase recessiva hanno colpito selettivamente alcuni paesi tra cui l'Italia;
- il lungo processo di metamorfosi del Nord-Ovest, esclusa la Lombardia, e particolarmente della provincia di Torino con una relativa perdita di rango negli assetti competitivi dell'Italia del Nord a seguito dell'assottigliamento del suo apparato industriale, della scomparsa di alcune grandi imprese di rilevanza globale o del ridimensionamento del loro radicamento locale, di una perdita di numerose funzioni direzionali nel settore bancario, nelle telecomunicazioni e in altri settori strategici; il Nord-Ovest rimane una delle aree sviluppate del paese, la dotazione di strutture e infrastrutture resta importante, sul territorio sono presenti specializzazioni produttive di pregio e imprese con forte capacità di penetrazione internazionale, il Piemonte è parte del ristretto gruppo delle grandi regioni orientata all'*export*, la qualità delle istituzioni formative, la presenza di centri finanziari, di grandi fondazioni bancarie e di gruppi *multiutilities* fanno del Nord-Ovest un'area più organizzata di altre zone del paese sotto il profilo dei prerequisiti della competitività; ma la crisi deflagrata nel 2008 sembra allontanare il Nord-Ovest dai fuochi più dinamici del Nord e il capoluogo piemontese è forse tra le grandi città quella che ha pagato finora il dazio più oneroso alla crisi con percentuali di disoccupati senza eguali nel Nord e scivolamento nelle graduatorie del reddito pro capite;
- entro questa cornice si inserisce la tendenza ad una progressiva periferizzazione del Canavese all'interno dello stesso Nord-Ovest, che coincide essenzialmente con le tappe della ritirata della Olivetti; la grande e celebrata storia dell'industria più moderna e innovativa sia nelle logiche del prodotto sia sul piano del rapporto con il territorio, delle relazioni industriali, della cultura manageriale che l'Italia abbia forse mai avuto, impregna tuttora di sé il racconto degli attori territoriali: non potrebbe essere altrimenti poiché lo *status* del Canavese e soprattutto del suo capoluogo virtuale, Ivrea, è derivato essenzialmente dalla presenza di questa industria; la sua progressiva dismissione, dopo la scalata a Telecom, lo smembramento della componente informatica e manifatturiera e la cessione della telefonia al futuro gruppo Vodafone, hanno costituito uno dei passaggi cruciali del capitalismo italiano i cui esiti sono stati abbondantemente analizzati.

In questo periodo sul territorio si è registrata una riduzione del numero di addetti mentre l'aumento del numero di imprese, lungi dal riflettere una

---

positiva dinamica dell'economia, indica soprattutto un processo di polverizzazione del tessuto produttivo: la vivacità demografica delle imprese non riflette necessariamente una buona condizione di salute dell'economia. Si è in particolare registrato un forte calo del numero di imprese agricole e manifatturiere più che compensato dalla proliferazione di partite iva nel settore delle costruzioni, nel commercio e negli altri servizi. Il confronto del numero degli addetti alle imprese attive pone il Canavese come una delle aree a maggiore *deficit* occupazionale ed evidenzia la perdita di funzioni direzionali sul territorio.

Le innegabili difficoltà della fase e le ombre che questa proietta sulle prospettive di rilancio del territorio non legittimano comunque da sole l'esistenza di un 'problema Canavese' distinto da quello più generale del Paese e del Nord-Ovest. Il Canavese, in altre parole, è profondamente immerso nella realtà che caratterizza le stesse regioni più ricche del paese di cui, nonostante la deindustrializzazione e la dismissione di parte delle sue eccellenze, è parte integrante. Difficilmente il Canavese potrà uscire dalla situazione attuale esclusivamente con le proprie forze: è infatti problematico discernere le sorti dell'economia canavesana da quelle più generali del sistema torinese inteso in un'accezione d'area vasta, cui le imprese locali appaiono sempre più intrecciate da rapporti di interdipendenza, di scambio, di comune accesso ai beni collettivi.

## **Lo scenario attuale**

Le attività rimaste sul territorio dopo lo smembramento di Olivetti, lungi dall'innescare nuovi processi di sviluppo, si sono negli anni fortemente ridotte per consistenza e peso occupazionale: i numerosi cambi di proprietà che hanno coinvolto le società progressivamente cedute e lo stesso settore della telefonia che, negli anni Novanta, sembrava poter assumere il ruolo guida che fu dell'informatica, sono regolarmente coincisi con la dismissione di parti di quel patrimonio e con l'erosione della base occupazionale.

La componente della telefonia è rappresentata oggi principalmente dalle attività di *customer care* e *contact center* che permangono, anche se con qualche segno di sofferenza. Nonostante l'immagine prevalente le attività dei *call center* presenti sul territorio sono ritenute di superiore complessità e maggiore qualificazione rispetto alla media del comparto, il che contribuisce di conseguenza a fornire occupazione di qualità e trattenere quindi sul territorio, oltre che lavoro e redditi, anche competenze perlomeno di livello intermedio. La crisi ha tuttavia imposto ulteriori limature di personale anche in questo ambito dove si fanno strada nuove ipotesi di delocalizzazione e il silente trasferimento di quelle specialistiche negli *headquarter* milanesi.

---

Quanto alla componente informatica lo smembramento di Olivetti e i tanti passaggi di proprietà attraverso scatole cinesi sempre meno ricche di contenuti hanno portato ad un forte depauperamento produttivo.

Gli anni che separano i primi anni Novanta dai giorni nostri, in altre parole, sono stati contrassegnati dalla lenta agonia del settore informatico e dalla sostanziale delocalizzazione delle funzioni di maggior valore della telefonia. L'impatto occupazionale di queste scelte è stato rilevante e le prospettive future non inducono all'ottimismo. La tenuta perlomeno di una base di occupati relativamente ampia costituisce nondimeno una premessa per qualsiasi scenario a breve termine per il territorio.

Questa immagine è per altri versi da temperare in virtù del permanere e della diffusione, sul territorio, di una cultura dell'informatica e delle nuove tecnologie orientata all'innovazione, sedimentata e capace di riprodursi e trasmettersi alle generazioni entranti.

Le stesse riflessioni sono in parte proponibili in relazione agli insediamenti industriali appartenenti a gruppi multinazionali e nazionali con *headquarter* esterni al Canavese. Anche su questo versante si registrano situazioni critiche e chiusure di notevole impatto. Sono quasi sempre presenze industriali qualificate e 'pesanti' sul piano occupazionale. Il problema, che si pone in tutti i casi di unità produttive esito di investimenti diretti esteri, è quello di trasformare l'ancoraggio' in 'radicamento'. Diverso è il caso degli stabilimenti canavesani dei gruppi industriali con sede a Torino: il problema della deindustrializzazione, in questo caso, è lo stesso che riguarda l'intero tessuto produttivo del Nord-Ovest e la perdita occupazionale si inquadra non in una scelta di delocalizzazione ma nelle conclamate difficoltà dei gruppi.

I lasciti del sistema Olivetti e gli insediamenti industriali di *player* esterni hanno consegnato una relativamente ampia base occupazionale al tempo minacciata da significative erosioni. Tuttavia il sistema imprenditoriale 'autoctono' non è rimasto inerte. Una parte del tessuto produttivo ha tenuto le posizioni e anche nel Canavese, su scala minore, è avvenuto quanto avvenuto nel capitalismo industriale italiano nel suo complesso. Sia pure in *deficit* di un disegno strategico, negli anni Duemila una parte di questo capitalismo 'minore' basato su PMI manifatturiere è stato protagonista di una 'piccola grande trasformazione' fatta di singoli *success case* che non hanno prodotto effetti aggregati – l'Italia è infatti scivolata nelle graduatorie internazionali della produttività e della competitività – ma che testimoniano la vitalità, la capacità di adattamento e la permanenza di importanti risorse sociali sul territorio.

---

L'osservazione delle traiettorie imprenditoriali nel ramo manifatturiero evidenzia tre profili ideali.

### *Le avanguardie agenti*

Il primo è costituito da un nucleo di 'avanguardie agenti', medie e medio-piccole imprese con crescente proiezione internazionale, posizionate su segmenti di qualità, che hanno investito in tecnologie avanzate, differenziato e parzialmente 'smaterializzato' le fonti del vantaggio competitivo. Sul piano qualitativo le 'avanguardie agenti' coincidono in parte con ciò che alcuni studiosi hanno chiamato quarto capitalismo – medi e medio-grandi operatori industriali organizzati a gruppo tendenzialmente *leader* di nicchie specialistiche – ma esempi riferibili a questo profilo sono presenti anche nella piccola impresa e nell'artigianato di qualità. Anche in campi diversi dalla meccatronica e dall'industria dei componenti elettronici, a partire dalle trasformazioni intervenute nel polo dello stampaggio del Canavese Occidentale, è cresciuta sul piano tecnologico, organizzativo e commerciale una piccola schiera di multinazionali tascabili.

È utile fornire adeguato risalto alle imprese la cui formula imprenditoriale è coerente con il profilo progressivamente affermatosi come modello egemone nel capitalismo industriale italiano degli ultimi venti anni. Imprese a forte radicamento territoriale, con proprietà familiare capace di trasmettersi anche alle nuove generazioni, che non esclude l'apertura degli assetti gestionali e organizzativi a figure manageriali, specializzate in nicchie di prodotto – che presidiano grazie anche ad un *mix* dinamico di qualità progettuali e appropriati investimenti tecnologici – e in misura crescente capaci di muoversi nei mercati extra-locali. Un profilo storicamente vivace ma subalterno, nel Canavese, poiché cresciuto sotto la pelle della grande impresa, che si trova oggi a raccogliere il testimone di una grande storia industriale priva ormai di interpreti solisti di livello globale. Il Canavese, detto altrimenti, sembra essere entrato definitivamente nel 'capitalismo di territorio' proprio negli anni in cui questo modello di organizzazione industriale sembra segnare il passo per l'effetto combinato delle dinamiche strutturali dell'industria italiana e della crisi economica globale.

Non necessariamente le 'avanguardie agenti' sono medie imprese: spesso si tratta di piccole realtà specializzate il cui *business* si è tuttavia caratterizzato per una progressiva differenziazione. Anche nell'artigianato di qualità – di cui la storica produzione di stufe a Castellamonte nel Canavese Occidentale costituisce esempio tipico – sono emerse imprese che hanno saputo unire le abilità tradizionali con le nuove tecnologie e il contributo creativo di *designer* industriali. Quasi tutte le aziende hanno

---

in comune il forte orientamento alla qualità del prodotto e dei processi produttivi, ottenuti attraverso investimenti di norma significativi in ricerca o nella progettazione, nonché in tecnologie di produzione d'avanguardia. Inoltre, nella gran parte dei casi, le aziende stanno vivendo un passaggio di consegne alla nuova generazione imprenditoriale, quasi sempre in grado di apportare conoscenze e attitudini più dinamiche e aperte alla dimensione internazionale. La crescente proiezione sui mercati esteri di queste imprese, anche piccole, costituisce forse il più affidabile paracadute in una fase di crollo verticale del mercato domestico.

In secondo luogo la presenza di questo tessuto industriale intermedio costituisce un importante serbatoio di domanda e di impiego di manodopera qualificata, dai livelli operai specializzati ai quadri intermedi, dai tecnici superiori alle figure manageriali: all'interno di alcune imprese vi è la compresenza di canali di mobilità tradizionali, basati sulla promozione di figure cresciute all'interno dell'azienda, e di un'apertura alla ricerca di figure manageriali di alto profilo, con esperienze maturate in altri territori.

Questi casi, che si possono ascrivere al repertorio fortunatamente ancora ricco delle tante PMI che hanno saputo tempestivamente qualificare il *business model* agendo secondo i casi sulla leva tecnologica, sul posizionamento nella filiera produttiva, sull'innovazione di prodotto e rivolgendosi ai mercati internazionali, non devono però trarre in inganno e comunicare immagini fuorvianti. Le imprese canavesane rientranti in questo profilo sono nel complesso troppo piccole, non particolarmente numerose e in più frammentate sul piano merceologico, perché possano esercitare autonomamente una funzione di traino del sistema economico locale. Contrariamente a quanto avveniva ancora negli anni Novanta del secolo scorso, inoltre, non operano più in contesto sistemico particolarmente orientato a supportarne le istanze.

Tra le vittime della grande crisi globale c'è probabilmente anche la narrazione che aveva accompagnato le trasformazioni del sistema produttivo italiano tra gli anni Settanta e la fine del secolo scorso: la centralità riconosciuta delle PMI del settore industriale nei processi generativi di ricchezza e competitività dell'economia nazionale. Da tempo, nei suoi stessi territori di incubazione, questo modello di industrializzazione diffusa ha mutato profondamente le modalità organizzative. Le medie imprese affermatesi come *leader* di filiere localizzate, specializzate soprattutto nei settori leggeri del *made in Italy*, hanno contribuito significativamente al riposizionamento competitivo di parte del tessuto diffuso della piccola impresa, agendo da collettore e distributore di saperi, innovazioni, processi. Oggi costituiscono una nuova *élite* produttiva, fatta di gruppi imprenditoriali di medio-grandi dimensioni, con una struttura imprenditoriale più complessa e assetti

---

organizzativi decisamente più articolati di quelli ritrovabili tra le maggiori PMI del Canavese. Per contro, dopo un decennio di enfasi sul declinismo, che aveva come bersaglio centrale proprio la struttura dimensionale delle imprese industriali, le PMI hanno perso centralità nelle stesse regioni di cui avevano trainato la crescita. La provincia di Torino, notoriamente, non era tra queste. Il rischio è che la 'scoperta' di questo per molti aspetti vitale mondo produttivo, nel Canavese, avvenga nel quadro di una perdita di rilevanza nelle politiche e nelle risorse che il sistema destina all'economia.

'Avanguardie agenti' non sono presenti solo nel settore manifatturiero ma anche nel terziario dei servizi *knowledge intensive*. L'eredità dell'informatica, più che nei lasciti del sistema Olivetti, nel Canavese vive soprattutto in alcune società orientate a servizi innovativi, spesso fondate da tecnici con un passato alle dipendenze del Gruppo o che, in qualche modo, 'ne hanno respirato l'aria'. Certo è improbabile che il Canavese, in assenza di veri *driver* industriali o di un *cluster* innovativo che combini ricerca, creazione di *standard* e applicazioni industriali, possa esercitare nel futuro una vera *leadership* in questo campo: va anche detto che molte competenze e imprese che pure avevano connotato il territorio sembrano non avere mantenuto il passo. Ciò comunque non significa che professionalità, *know how* e vocazioni in questo ambito si siano prosciugate, come testimonia la presenza di un nucleo ancora significativo di imprese informatiche fondate da ex tecnici Olivetti costantemente cresciute negli anni.

### *I naufraghi*

Il sistema produttivo locale non è costituito di sole 'avanguardie agenti'. Come in molti casi, nel territorio è presente il profilo dei 'naufraghi', le piccole realtà manifatturiere e della filiera edilizia la cui sopravvivenza appare oggi appesa a un filo che le imprese non reggono.

Una parte consistente delle piccole imprese artigiane e commerciali non aveva accusato significativamente l'impatto della crisi nel periodo 2008-2009 poiché la tenuta complessiva del mercato domestico aveva attutito il crollo della domanda estera: a partire dal 2011, con la crisi del mercato domestico dovuta alle politiche di *austerity* che hanno ridimensionato gli investimenti e il potere di acquisto delle famiglie, le aziende legate al mercato interno hanno incontrato maggiori difficoltà mentre quelle aperte ai mercati esteri hanno tenuto le posizioni.

Sotto il profilo demografico, contrariamente a quanto probabilmente intuitivo, non si è riscontrato un così rilevante incremento delle aziende che chiudono l'attività – laddove nel settore artigiano negli ultimi anni si registra

---

uno stillicidio di occupati e una silente espulsione di quote niente affatto marginali di occupati – ma le piccole imprese, e soprattutto il mondo sociale di cui sono espressione, sono tra le grandi vittime della crisi mondiale.

### *La zona grigia*

Oltre le cronache delle chiusure di esercizi e piccole attività artigiane emerge soprattutto una vasta 'zona grigia', composta da aziende alle prese con le grandi difficoltà che derivano da ordini che non superano l'orizzonte dei pochi mesi. Ma per quanto tempo possono resistere eroicamente sul mercato imprese la cui sopravvivenza è legata solo alla ripresa dei consumi e degli investimenti?

Riepilogando, rispetto a dieci anni prima, sono intervenuti processi di 'qualificazione selettiva' del tessuto industriale. Non tutte le imprese hanno potuto reggere all'impatto della crisi e alcune realtà hanno ridimensionato il loro radicamento o abbandonato il territorio senza che nuovi *player* esterni abbiano effettuato altri investimenti. In compenso alcune imprese sono state protagoniste di positivi processi di internazionalizzazione, hanno focalizzato il loro *business* e investito in tecnologia e ricerca.

# 2

## Un modello, un progetto di territorio

### 2.1 - Un modello di ricerca

Il Centro Studi di Confindustria si occupa dell'aggiornamento delle dinamiche congiunturali di breve e medio periodo e delle tematiche sul fronte degli ostacoli e delle opportunità di sviluppo delle aziende e del "Sistema Paese". Il suo interlocutore naturale è il governo. Mette a fuoco la sua lente di osservazione sull'importanza del cambiamento attraverso le riforme, sulla centralità delle stesse e sull'esame di come esse vadano disegnate ed attuate: se la crescita, infatti, è la manifestazione e il frutto del cambiamento del tessuto economico e sociale, le riforme sono il veicolo con cui cambia il contesto normativo e istituzionale, la cornice entro la quale si muovono le scelte delle persone e delle imprese, una cornice che, se non è continuamente ed opportunamente modificata, diventa inadeguata e stretta perché non tiene il passo con l'incessante ed inevitabile mutamento sociale ed economico.

Confindustria Canavese ha da sempre affiancato alle attività istituzionali le progettualità indirizzate al territorio con il fine di esprimere politiche coerenti con le sue problematiche. La capacità di iniziativa pubblica, di influenza su società e politica, di qualità della ricerca fa sì che la sua agenda politico-culturale sia connotata e promossa dalla partecipazione attiva al dibattito pubblico. Confindustria ha ritenuto fondamentale partire dai risultati degli studi e delle ricerche effettuate sul territorio rappresentandone una sintesi per poi aprire una fase nuova di carattere operativo tesa agli aspetti di progettazione esecutiva e di pianificazione degli interventi ipotizzati: questo è il progetto "Strategie per il Canavese".

In questo modo Confindustria Canavese ha voluto riproporre il modello utilizzato dal Centro Studi di Confindustria nazionale nei confronti delle analisi socio-economiche del "Sistema Paese" facendolo diventare una delle proprie *mission* strategiche realizzata con modalità continuative. Il monitoraggio diventa una fase indispensabile per dare continuità al processo di pianificazione strategica, dando circolarità al sistema 'progettazione-azione-valutazione-progettazione'. All'interno di questo circuito il monitoraggio riveste un ruolo importante perché è un tassello indispensabile per riavviare e riattivare costantemente il processo. Si può essere favorevoli o contrari, ma ciò di cui è utile prendere atto è che l'innovazione è un processo necessario che deve essere continuamente alimentato e perché ciò avvenga occorre pianificare strategicamente le azioni e i comportamenti degli attori che ne sono responsabili.

Il modello di progetto di territorio ha come obiettivo la creazione di un

---

confronto permanente tra le istituzioni rappresentative, i corpi burocratici e la pubblica amministrazione allo scopo di produrre ricerca, idee, conoscenza, informazioni e strumenti tesi ad orientare e influenzare il processo decisionale di specifiche politiche pubbliche.

Essere classe dirigente significa, anzitutto, avere il coraggio di assumere e di portare fino in fondo la grande missione di 'volare alto', senza paura di sognare e di credere che si possa cambiare ciò che ci circonda, che si possa rendere migliore la vita grazie alla forza delle idee.

## **2.2 - Le attese del territorio**

Il Canavese con la forza della ragione, la voglia di rischiare, il lavoro silenzioso e lo spirito di innovazione è come se nel corso dei decenni avesse composto una partitura equilibrata, dove ogni nota trova la giusta collocazione, ma priva di un timbro preciso, quasi atona. La società rimane ripiegata su se stessa con la difficoltà di immaginare e rappresentare sotto forme nuove il proprio futuro. In una parola, manca al tessuto sociale una chiara visione prospettica di ciò che il Canavese può divenire, con la conseguente difficoltà di comunicare la propria identità all'esterno, di competere con i sistemi territoriali contigui come Torino, la Valle d'Aosta e il Biellese e di connettersi alle grandi reti di interscambio che attualmente attraversano il paese.

È evidente il problema dei confini territoriali. Quali sono i confini reali del Canavese, intendendo con ciò indicare la dimensione cognitiva e soggettivamente percepita di uno spazio comune caratterizzato da problematiche e ipotesi di sviluppo integrabili? Oggi è possibile dare una risposta univoca a questa domanda. Lo scenario della Città Metropolitana, infatti, può aiutare a definire i confini del Canavese grazie alla sua rappresentazione in 4 zone omogenee – eporediese, Canavese Occidentale, Ciriacese e Valli di Lanzo, Chivassese – che tranne per alcune eccezioni marginali – quadrante AMT Nord con chiare connotazioni politiche e non geografiche – concorrono a definire in modo preciso il concetto di area vasta. Ma per molto tempo il territorio si è fatto coincidere con l'area dell'identità canavesana più forte e marcata dell'eporediese, includendo il versante occidentale di Rivarolo Canavese e Cuornè e il versante orientale, ovvero l'area di Caluso e i comuni meridionali ubicati sull'asse autostradale Torino-Aosta, mentre meno frequentemente sono stati citati i territori di Ciriè e Chivasso, nonostante quest'ultimo sia stato incluso nel Patto territoriale del Canavese e costituisca un polo di sviluppo di notevole interesse. Sia per ciò che attiene le caratteristiche socio-economiche sia per quanto concerne lo "spazio di rappresentazione" si dovrebbe invece ricercare proprio la concezione più vicina a

---

quel concetto di area vasta che si ritiene di valore capitale ai fini di un piano di 'marketing del territorio'. In generale emerge un problema d'identità comune tra la parte occidentale, più tradizionalmente manifatturiera, la parte meridionale, maggiormente integrata alle dinamiche della metropoli torinese e l'eporediese con la parte orientale, nel quale si sono sviluppate attività terziarie, confermando la naturale posizione di Ivrea come capoluogo virtuale del territorio. In assenza di una strategia di rappresentazione unitaria dello spazio canavesano, che deve a sua volta innestarsi su processi di coordinamento efficaci, i rischi di un'identità debole sono ben presenti.

Il territorio appare inoltre da una parte in marcia spedita oltre il modello della grande azienda mentre dall'altra ancora con lo sguardo rivolto all'indietro alla fine di quella straordinaria storia d'impresa, di cultura e di comunità rappresentata dalla Olivetti. Non sarebbe corretto sostenere che il Canavese è ancora prigioniero della memoria e della nostalgia ma emerge nitidamente l'esigenza di un nuovo soggetto 'ordinatore' che faccia gerarchia ed assuma decisioni di valore generale. Le attese di riposizionamento del territorio rinviano al bisogno di un leader territoriale forte e non si sottraggono all'idea della centralità economica dell'area, fondata sulla convinzione che centrali per il riposizionamento economico siano le risorse imprenditoriali presenti sul territorio da accompagnare alla crescita attraverso lo sviluppo di meccanismi di regolazione gestiti da una *leadership* includente l'*establishment* produttivo, finanziario e politico, la quale sia in grado di offrire alle direttrici di sviluppo un coordinamento efficace, una *governance* territoriale ed una coerenza progettuale in grado di esprimere gli elementi distintivi del territorio. Se ciò non dovesse avvenire appare problematico comunicare l'unicità di un territorio oltremodo eterogeneo. Con ciò non si intende sminuire il valore della completezza del sistema produttivo ma la necessità di una focalizzazione su quegli *asset* in grado di fornire e comunicare un'identità condivisa e riconoscibile all'intero territorio.

Il tema del confronto generazionale è *presente* a differenti livelli della vita sociale ed economica a partire dalle imprese. La nuova leva imprenditoriale, nelle aziende di seconda e terza generazione, ha quasi sempre studi e titoli universitari prevalentemente acquisiti a Torino o Milano e spesso esperienze all'estero sia di tipo formativo che professionale. Nell'avvicinarsi delle generazioni nelle imprese si registra di norma una transizione senza fratture mentre non sono assenti elementi di maggiore difficoltà nella *governance* territoriale. La classe dirigente di estrazione olivettiana, tuttora alla guida di gran parte delle organizzazioni pubbliche e private del territorio, per porre il tema in modo esplicito è considerata nel medesimo tempo depositaria di competenze, culture e saperi civici di grande valore ma anche ostacolo ai processi di rinnovamento che oggi richiederebbero attitudini e processi

---

decisionali differenti. È in questa chiave che occorre dunque assumere continuità e discontinuità con l'eredità olivettiana che ancora occupa uno spazio rilevante nella riflessione sul Canavese senza con ciò dimenticare che molte iniziative innovative hanno preso forma in ambienti del tutto estranei ad essa.

Perso il ruolo propulsivo di *leadership* correlato alla presenza della Olivetti il Canavese si può definire affetto da una 'sindrome da marginalità'. Contribuiscono a rafforzare tale percezione lo stato deficitario di alcune infrastrutture di collegamento, in particolare con Torino. Il Canavese ha intrapreso il percorso di metamorfosi da "centro di potere" a "luogo dello scambio", da cervello direzionale a nodo d'interazione che instaura relazioni cooperative e di *partnership* con altri sistemi territoriali. Questa mutazione 'genetica' è già avvenuta: sovente i centri di potere sono lontani mentre il territorio è divenuto sede localizzativa di medie aziende che ampliano i propri orizzonti incorporando progressivamente la cultura dell'internazionalizzazione e di insediamenti in settori d'attività nuovi quali la farmaceutica e le biotecnologie. È in ogni caso del tutto anacronistica la pretesa di un Canavese autosufficiente e baricentrico mentre, in definitiva, il Canavese economico e sociale è già interessato dalla ridefinizione del proprio spazio di posizione e di scambio e verso l'apertura di reti che non si risolvono più nella dimensione di prossimità. Nella prospettiva di un riposizionamento complessivo del sistema, questi fenomeni sono da facilitare e moltiplicare.

Il tema del coordinamento e della cooperazione tra gli attori del territorio. Il Canavese è stato il primo ambito locale ad aver promosso un Patto territoriale, ed effettivamente da tale stagione sono emersi progetti e linee di sviluppo che hanno agevolato investimenti significativi. L'impressione successiva al termine di questa esperienza è però che imprese ed enti funzionali del territorio nel complesso cooperino molto poco, giocandosi in questo modo l'opportunità d'integrare risorse e progettualità. Risulterebbe invece auspicabile un confronto permanente tra enti e istituzioni sugli obiettivi di sviluppo e sulle azioni necessarie per realizzarli.

## **2.3 - Un progetto di sviluppo**

Impegnarsi nel creare un ambiente positivo dove vivere e lavorare deve essere visto come strumento fondamentale per mantenere ed attrarre eccellenze in un territorio. Queste a loro volta sono elemento indispensabile per la sopravvivenza del territorio stesso. La qualità della vita, il livello di benessere, la condizione socio-culturale, lo stato dell'economia e delle infrastrutture sono tutti elementi che fanno di un territorio un luogo attrattivo

---

per la vita delle persone e per la permanenza delle imprese.

È indubbia l'importanza dell'*habitat* politico, economico ed istituzionale di un territorio, è indubbio che l'ambiente in cui le imprese operano può favorirle o sfavorirle pesantemente con inevitabili conseguenze per tutti gli abitanti, è indubbio che le positività o le negatività di un ecosistema possono attrarre o non attrarre le persone e soprattutto le loro competenze: ed è indubbio che la competitività debba essere al primo posto dell'agenda di ogni "sistema territorio" e del "Sistema Paese".

L'obiettivo finale delle politiche economiche ed istituzionali deve essere quello di migliorare il benessere della collettività e a tale scopo risulta fondamentale tenere a mente che l'importanza del lavoro di squadra non vale solo per una squadra sportiva: la capacità o meno di lavorare insieme da parte degli *stakeholder* decreta il successo o l'insuccesso e vale per un'azienda, vale per un territorio, vale per un "Sistema Paese".

Nell'ambito dell'attrazione di investimenti risultano cruciali sicuramente la riduzione della burocrazia e le infrastrutture – viarie, ferroviarie e telematiche –, ma anche le azioni di miglioramento dell'attività turistica e dell'erogazione dei servizi, del commercio e della qualità della vita: un territorio più bello, con rilevanti qualità ambientali e ricco di iniziative culturali e per il tempo libero è anche un'area in cui si va a lavorare e a vivere più volentieri.

Le imprese acquisiscono competitività grazie proprio alle caratteristiche del territorio in cui sono inserite, qualora le medesime consentano di acquisire vantaggi competitivi rispetto a imprese localizzate in altri contesti territoriali. Si tratta di caratteristiche che rappresentano una combinazione di fattori specifici del territorio che spesso sono alla base delle scelte localizzative delle imprese:

- il contesto istituzionale: le istituzioni locali si riflettono nell'efficienza del governo territoriale e dell'organizzazione del territorio, nella flessibilità della pubblica amministrazione e nella sua disponibilità al coordinamento con le imprese;
- le infrastrutture: i vantaggi che le imprese acquisiscono per il fatto di localizzarsi in aree urbane o in prossimità di concentrazioni di altre attività produttive è dato dalle infrastrutture, dalla capacità di offrire urbanizzazione o agglomerazione e da un'offerta residenziale adeguata correlata alla reputazione e al prestigio del luogo;
- la conoscenza: le capacità e il capitale umano connesso al sapere legato al luogo e a chi vi opera, la disponibilità di personale qualificato strettamente

---

legata alla presenza di enti in grado di garantire, a tutti i livelli, la formazione dei nuovi addetti e l'eventuale riqualificazione di chi è in cerca di nuova occupazione;

- la qualità della vita: il miglioramento continuo della qualità della vita è forse l'obiettivo principale che ogni individuo si propone di raggiungere nell'arco della sua esistenza e ciò che comunemente può essere definito il benessere individuale dipende dal grado di soddisfazione degli infiniti bisogni materiali e immateriali che caratterizzano ogni essere umano.

Le imprese tenderanno quindi a localizzarsi e a creare agglomerazioni in aree in cui i fattori locali siano particolarmente adatti ai loro bisogni e allo stesso tempo dove possano beneficiare della conoscenza e delle informazioni accessibili in virtù della prossimità spaziale.

# 3

## L'analisi e la situazione attuale

### 3.1 - L'analisi del territorio

Il Canavese, nella sua accezione legata ai 4 quadranti della Città Metropolitana, ha una superficie di 287.868 hm<sup>2</sup> (42% della Città Metropolitana), un numero di comuni pari a 162 (52% della Città Metropolitana), una popolazione di 373.974 abitanti (16% della Città Metropolitana).

In una Italia impietosamente fotografata come spaccata in due da una linea di demarcazione così netta da non poter sfuggire neppure all'osservatore più disattento, l'appartenenza del Canavese all'area relativa al contesto "nord" del Paese è proprio ai limiti – tanto è vero che abbiamo deciso di definire la posizione del Canavese "piuttosto defilata" rispetto agli altri territori del nord Italia – e la sua strutturazione complessiva è di poco superiore alla media nazionale dell'intero "Sistema Paese".

#### *Benessere economico*

Il territorio ha un "benessere economico" complessivo adeguato, in linea con la media nazionale, pur con qualche tensione. La ricchezza prodotta da un territorio trova una misura diretta delle condizioni di vita materiali della sua popolazione e una valutazione del Canavese sotto questo aspetto lo pone in linea con lo stato generale del Paese. Balza subito all'occhio inoltre la capacità di tenuta che ha caratterizzato il Canavese nel periodo della crisi. Dal punto di vista del reddito quello medio risulta di poco inferiore alla media italiana, ma in questi anni di crisi la reazione positiva del territorio lo ha condotto su margini di crescita superiori a quello nazionale. In Canavese la gente vuole viverci e non transitarvi; la popolazione è estremamente propensa a vivere stabilmente sul territorio e lo dimostra con l'elevato numero di case di proprietà tra i residenti, decisamente più alto rispetto a quello nazionale; questo appare come indice di un'area nella quale l'accesso all'acquisto di un'abitazione è, o almeno è stato, più facile che altrove e ciò lascia presumere una capacità di spesa mediamente elevata. Il valore aggiunto che l'impresa media del Canavese produce è in linea con quello dell'impresa media piemontese e leggermente più elevato della media calcolata a livello nazionale: la ricchezza prodotta dalle imprese canavesane ha inoltre subito durante la crisi una flessione molto più contenuta di quella fatta segnare dal Sistema Paese. I consumi delle famiglie del Canavese appaiono abbastanza contenuti e comunque più bassi in generale rispetto alle altre aree del Paese: la crisi tuttavia non sembra averli penalizzati quanto si è invece registrato altrove. Anche la presenza di banche sul territorio, che

---

registra comunque un dato inferiore sia alla media piemontese sia a quella nazionale, non è stata particolarmente toccata dal periodo della crisi: segno questo che indica il permanere di un buon grado di fiducia nelle capacità del territorio di produrre ricchezza. Le persone sono infine sensibilizzate ai problemi dell'ambiente ma la percentuale di raccolta differenziata, che raggiungeva livelli di eccellenza nazionale sino a solo qualche anno addietro, è oggi più bassa addirittura di quella regionale evidenziando come negli anni della crisi il Canavese è andato incontro a una riduzione della raccolta differenziata di rifiuti mentre nelle altre zone è aumentata.

### *Socio-demografia*

Le note dolenti giungono *in primis* dalla sfera "socio-demografica": un inquadramento del territorio non può infatti prescindere dal prendere in considerazione gli aspetti sociali legati alle caratteristiche della popolazione che in esso vive e questo è uno degli ambiti in cui si registra una distanza tra l'area del Canavese e il resto del territorio nazionale. L'età media della popolazione è superiore alla media italiana anche se, mentre in tutto il Paese l'indice di vecchiaia va aumentando, in Canavese la crescita è più contenuta. Il tasso di natalità è più basso di quello della media nazionale. Il tasso di mortalità è più alto. Proprio se guardiamo all'invecchiamento della popolazione residente questo risulta preoccupante nell'ottica delle conseguenze socio-economiche che ne derivano sia in funzione della necessità di servizi adeguati sia in relazione agli elevati costi da sostenere. Problemi di equità possono sorgere anche a fronte di un ulteriore aumento dei flussi migratori: anche se la componente straniera della popolazione residente è ancora relativamente contenuta il fenomeno è già in corso ed è ampiamente registrato poiché la variazione percentuale della popolazione straniera è elevata – molto più elevata che nel resto d'Italia: i cittadini stranieri sono più che raddoppiati in Canavese negli anni della crisi – ed è in continua crescita, dovuta in particolare allo spostamento di stranieri in zone attrattive per manodopera a non elevato valore aggiunto come l'alto Canavese – se guardiamo il numero di nati appare infatti una immigrazione a caratterizzazione "non familiare": se la quota delle nascite di stranieri va crescendo in generale, nel Canavese lo fa più lentamente –. Negli ultimi anni, anche a causa di questo fenomeno, la popolazione è cresciuta a ritmi più elevati che nel resto d'Italia con un incremento del numero di residenti che dimostra una buona capacità di attrazione. Il Canavese denota comunque una densità abitativa molto bassa e, per numero medio di componenti per famiglia, è in linea con il resto del Piemonte. Da notare infine come l'incidenza della popolazione divorziata sia decisamente più elevata della media italiana.

---

## *Imprese*

L'area tematica relativa alle "imprese" evidenzia un panorama imprenditoriale canavesano caratterizzato da un solido tessuto manifatturiero e dei servizi altamente specializzato, con un mercato del lavoro sviluppato e tassi di occupazione e disoccupazione migliori di molte realtà del nord e comunque migliori rispetto alla media nazionale. La forte capacità imprenditoriale evidenzia indici che vanno in controtendenza rispetto all'andamento nazionale nonostante il fatto che si sia attraversata una delle peggiori congiunture economiche di tutti i tempi. Questo è l'ambito che vede il Canavese maggiormente affine con il resto del nord: il territorio ha risentito fortemente della crisi come tutta l'Italia settentrionale dimostrando tuttavia una tenuta significativa. In particolare sia il manifatturiero che i servizi hanno mostrato di tenere meglio che nelle altre aree della nostra regione e anche più che nell'intero Paese. Il tasso di imprenditorialità – inteso come presenza di imprenditori sulla popolazione – è in linea con quello medio del Paese e anche la flessione avvenuta durante il periodo della crisi è stata contenuta e paragonabile a quella che ha interessato complessivamente l'Italia. Nella dinamica del comparto produttivo va considerata una propensione del territorio ad avviare nuove attività con più cautele rispetto ad altri territori anche se da prima della crisi ad oggi si è assistito ad una generale contrazione del peso delle nuove imprese e il Canavese si è mosso nel complesso come il Piemonte. È infine forte la presenza di ditte individuali e, anche in questo caso, nel panorama di generale flessione che ha caratterizzato tutto il territorio nazionale negli ultimi anni, le imprese individuali hanno visto diminuire di poco la loro incidenza nel Canavese. Il tasso di occupazione resta più sostenuto della media regionale e la crisi ha inciso sull'occupazione canavesana in misura più contenuta che altrove. Il tasso di disoccupazione è in linea con quello regionale e, anche se durante la crisi è cresciuto, lo ha fatto in misura minore rispetto alla regione contribuendo a mostrare una migliore tenuta del mercato del lavoro. Nel Canavese, infine, si registra un minore tasso di inattività rispetto alle altre aree della regione Piemonte e, ad ulteriore prova della tenuta del tessuto produttivo, una minore incidenza delle procedure concorsuali.

## *Istruzione e formazione*

L'area tematica relativa all'"istruzione e formazione" riserva indicatori non particolarmente positivi per il nostro territorio anche se, durante la crisi degli ultimi anni, la sua reazione in quest'ambito è stata positiva. Nel numero delle classi delle scuole primarie il Canavese si conferma superiore alla media regionale e, rispetto alla diminuzione generale delle classi che ha interessato tutto il Paese, la flessione fatta segnare dal Canavese in questi

---

ultimi anni è stata più contenuta che altrove: inoltre il numero di iscritti per classe nelle scuole elementari del Canavese è aumentato più che nelle altre aree della regione. Nell'istruzione superiore gli iscritti a istituti tecnici e professionali in Canavese pesano meno rispetto alla media regionale; vi è tuttavia da precisare che, a fronte di una generale flessione di tali iscritti durante gli anni della crisi, nel Canavese è invece aumentato il loro peso; nel complesso il numero di diplomati nel Canavese è leggermente più elevato di quello regionale ma inferiore rispetto alla media nazionale. Anche se si considera il livello più elevato di istruzione il Canavese sconta un divario abbastanza ampio rispetto alla media nazionale. Ciò non costituisce di certo un aspetto positivo poiché un livello inferiore di istruzione può significare che una parte della popolazione rischia di rimanere esclusa dai livelli reddituali migliori o quantomeno di fare molta più fatica ad entrarvi. Questo quadro ha tra le sue conseguenze una sorta di impoverimento culturale del tessuto sociale del territorio.

### *Infrastrutture*

L'aspetto più critico di questo territorio è quello legato al quadrante delle "infrastrutture" dove il Canavese, pur tenendo nella dovuta considerazione l'attenuante della morfologia territoriale, trattandosi di una zona prevalentemente collinosa e montuosa, evidenzia elementi di assoluta debolezza. Anche durante la recente crisi economica le analisi sottolineano come il territorio ne sia risultato pesantemente penalizzato. Il trasporto dei privati, quello pubblico e quello legato alle attività imprenditoriali avviene prevalentemente su gomma ed è proprio per i dati relativi alle infrastrutture relative alla mobilità su gomma che il Canavese risulta pesantemente deficitario, evidenziando carenze marcate rispetto alla media nazionale. La percentuale di canavesani che possiede un'autovettura è superiore a quella riscontrabile a livello regionale e ancora di più rispetto all'Italia e anche nel periodo di crisi la dotazione di autovetture è aumentata a differenza della contrazione registrata nella maggiorparte del Paese. Anche la motorizzazione al servizio delle attività produttive è maggiore rispetto ad altri territori; questo tipo di motorizzazione ha però segnato il passo negli anni della crisi quando in Canavese non vi è stata alcuna crescita nel numero di autocarri per impresa attiva; la dotazione di veicoli industriali, inoltre, è caratterizzata da un'alta percentuale di veicoli datati e quindi a maggior consumo e più inquinanti: in questo quadro la crisi ha poi ostacolato nel Canavese più che altrove il ricambio di questi mezzi che è andato a rilento. Anche l'eventuale supporto che potrebbe essere offerto da trasporti alternativi è estremamente insoddisfacente: i dati relativi al trasporto pubblico possono essere definiti molto scarsi ed altrettanto scarsi quelli relativi ai mezzi di trasporto ferroviari. La presenza di autobus è quasi la metà di quella piemontese e il

---

parco appare decisamente più datato anche se negli anni della crisi la quota degli autobus meno inquinanti e a minor consumo è andata aumentando più che altrove. La mortalità per incidente stradale, infine, è molto elevata e soprattutto in alcuni e ben definiti “quadranti” del Canavese: essa è molto più elevata della media regionale e della media italiana, anche se negli anni più recenti questo tipo di mortalità si è comunque ridimensionato.

### *Turismo*

L'area tematica “turismo” evidenzia come il Canavese appaia un'area poco attrezzata a livello turistico anche se, nel periodo della crisi, il settore ha mostrato qualche segnale di crescita. Il Canavese ha un basso tasso di turisticità, inferiore a quello delle altre aree regionali, e non emergono forti caratterizzazioni da questo punto di vista: la vocazione turistica è in crescita negli ultimi anni ma non come nel resto della regione. I turisti si fermano nel Canavese meno che nella media del Piemonte anche se, a fronte di una generale minima riduzione della permanenza che accomuna il turismo in tutto il Paese, nel Canavese la situazione è leggermente migliorata. I turisti stranieri trovano meno interesse nel territorio del Canavese rispetto alla media regionale anche se, nel recente periodo di crisi, vi sono risultati che pongono il Canavese in un'ottima posizione per potenzialità di questa fascia di turismo. Il territorio evidenzia infine una scarsa densità ricettiva, la metà dei posti letto rispetto alla media piemontese, anche se vi è stato un incremento della densità in linea con la crescita registrata nella regione. Complessivamente il turismo non appare ancora un settore capace di attrarre imprenditorialità: le imprese del comparto sono poche e durante la crisi la crescita delle imprese dedite ad attività turistiche è stata più lenta che altrove.

### **3.2 - Le attrattività del territorio**

Un territorio diventa più attrattivo per i potenziali investitori quanto più è 'dotato' sotto il profilo di quella che la sociologia economica definisce *local collective competition good*. Con questa definizione si è soliti fare riferimento ai beni fruibili dalla collettività economica di un determinato territorio, ovvero le risorse localmente presenti che ciascun soggetto economico grande o piccolo, industriale o di servizio può utilizzare per la realizzazione dei propri scopi. Come abbiamo avuto modo di analizzare in precedenza sono tipicamente *local collective competition good* beni quali la formazione professionale, il trasferimento tecnologico, i servizi per l'internazionalizzazione, le reti telematiche a banda larga, le infrastrutture logistiche, eccetera. Beni che risultano direttamente finalizzati all'incremento della competitività degli attori che li usano e del sistema territoriale in cui sono radicati. La crescita

---

sociale ed economica, infatti, sempre più è considerata esito di scelte e azioni che non hanno per oggetto un singolo comparto industriale o un'impresa *leader* ma l'intero territorio con la sua dotazione di infrastrutture di collegamento fisiche, nodi logistici, risorse scientifiche e tecnologiche, qualità del sistema formativo, *know how* diffuso, dorsali e nodi telematici, insediamenti innovativi e servizi qualificati, facilità d'accesso al credito, sistemi di *welfare* efficienti, infrastrutture culturali, ambientali e ricreative, eccetera. Le azioni di "marketing territoriale" in senso stretto si devono fondare proprio sulla comunicazione della dotazione locale di beni pubblici e di infrastrutture per l'economia definite "beni competitivi territoriali".

Posto che il Canavese, come del resto tutta l'Italia settentrionale, può offrire ben poco ad investitori esteri sotto il profilo dei costi localizzativi e della manodopera, sono queste le ragioni che favoriscono nuovi insediamenti. Sul piano dei principali *local collective competition good* del territorio disponibili e comunicabili, essi possono essere così riassunti:

- un ambiente umano e naturale gradevole, caratterizzato da bassi tassi di criminalità, e che presenta ampie aree di notevole pregio ambientale, tra le quali spicca il Parco Nazionale del Gran Paradiso;
- un sistema formativo abbastanza completo ed efficiente: la formazione professionale presenta caratteristiche di primo piano ed una basilare capacità di coordinamento tra i numerosi centri presenti sul territorio;
- la mediamente elevata qualità professionale della manodopera presente sul territorio;
- le aree adiacenti al collegamento autostradale Torino-Aosta ed al raccordo con Santhià e la Torino-Milano le quali, se molte parti del Canavese denunciano seri problemi di ordine infrastrutturale e viario, presentano condizioni d'insediamento favorevoli: il territorio non è congestionato, il traffico scorrevole, e la disponibilità di spazi ancora non esaurita;
- la contiguità dell'aeroporto di Torino Caselle costituisce un altro elemento importante, nonostante i collegamenti tra il sito ed il sistema territoriale canavesano siano scadenti;
- una disponibilità residua di aree per insediamento produttivo.

Dal punto di vista invece della possibilità da parte del Canavese di attrarre nuovi residenti emerge come preponderante il problema dell'attrazione di risorse umane giovani e qualificate. In questo senso occorre valutare in maniera realistica le opportunità che il sistema è in grado d'offrire. Professionisti e giovani ad elevata qualificazione possono infatti essere attratti dalle opportunità professionali reperibili sul Canavese, che comunque ad oggi appaiono assai limitate.

---

Una potenzialità ancora parzialmente inespressa è quella rappresentata dalla possibilità di attrarre nuovi residenti in uscita dall'area metropolitana. Questi flussi sono in parte tangibili anche se su quote contenute nel Canavese meridionale, che fa da seconda cintura a Torino, ma appare ad oggi poco replicabile per l'eporediese e per le altre sub-aree del territorio. Certamente influisce su tale flusso potenziale la più volte menzionata penuria di servizi di collegamento: se si escludono i comuni posti lungo l'asse autostradale, infatti, il Canavese in buona parte risulta ancora "troppo lontano". In prospettiva, però, tale potenzialità appare comunque più credibile e dotata di *chances* di quella legata all'attrazione di popolazione giovanile.

In ogni caso chi vuole attirare in definitiva il Canavese: giovani o famiglie in età avanzata o anziana? Si tratta di due prospettive differenti, che puntano a valorizzare aspetti e risorse diverse del territorio. Pur non escludendo che il territorio possa implementare azioni e iniziative per migliorare il tessuto culturale e l'offerta di servizi per il tempo libero e favorire così la permanenza in città di nuclei di giovani del territorio e finanche di attrarre altri, la vera possibilità, legata a quei fattori intangibili di crescente valore per strati di popolazione urbana quali tranquillità, sicurezza, eccetera che il Canavese possiede, è di accogliere residenti di ceto medio e popolazione anziana dal reddito dignitoso. Anche questa prospettiva sarebbe però favorita dalla possibilità di fruire in loco, senza necessariamente spostarsi a Torino, di servizi per il tempo libero: ristorazione di qualità, possibilità di fruire di un'adeguata offerta culturale, luoghi associativi, aree giochi e di *relax*, servizi estetici e sportivi quali *beauty farm* e palestre potrebbero essere requisiti sufficienti a soddisfare una popolazione adulta, laddove non si possono offrire altre motivazioni per spostare strati di popolazione più giovane.

## **La qualità della vita**

Un elemento di riflessione, correlato a quelli descritti in precedenza e che in parte li tiene insieme, attiene alla "qualità sociale" complessiva del territorio, oggetto poco tangibile e sul quale gli stessi tentativi di "misura" finora compiuti attraverso *proxy* attinenti una molteplicità di *asset* e dotazioni hanno prodotto risultati solo in parte soddisfacenti. La questione, nell'economia di questo contributo, è così descrivibile: come è possibile mantenere e rinnovare la "qualità sociale" di un territorio – e dunque la qualità delle sue "istituzioni collettive", la capacità di produrre innovazione in molteplici ambiti della vita economica, sociale, culturale, il valore delle conoscenze, la cura dei beni comuni etc. – in altre parole il sottostante su cui poggia anche la possibilità di ricostituire i vantaggi distintivi nel contesto attuale?

Oggi nel territorio canavesano la qualità della vita per certi aspetti è

---

buona: esistono spazi verdi, buone scuole, una discreta urbanizzazione con costi delle case non eccessivi. Tuttavia alcuni aspetti legati alla qualità della vita devono essere notevolmente sviluppati allo scopo di rendere più attraente e fruibile il territorio da parte dei residenti e dei suoi *user* intermittenti quali i turisti. Il problema non è secondario ma appare di difficile soluzione poiché l'offerta odierna può essere suscettibile di ulteriori miglioramenti. Vi è la presenza di possibili investitori o sovvenzionatori disposti a realizzare un'infrastruttura per lo sviluppo delle attività culturali e di intrattenimento di interesse extra-locale? Ci sono risorse culturali e intellettuali disposte a mobilitarsi in questa direzione? È spendibile il mito di Olivetti e del suo modello comunitario d'impresa e di sostenitore della cultura per attivare centri polivalenti capaci di catalizzare energie progettuali e creative di giovani del Canavese e non? Queste sono alcune delle domande che necessitano di risposte.

La necessità è quella di un forte investimento nel miglioramento della "qualità sociale" del territorio. Il Canavese dispone infatti di dotazioni di buon livello nel campo dei servizi di *welfare*, oggi parzialmente erosi dalla politiche di *austerity* e dal rispetto dei vincoli imposti dal patto di stabilità interno, ma non si distingue per una altrettanto riconoscibile qualità nel campo dell'offerta culturale che pure vede realtà ed eventi di livello, dei servizi di prossimità, delle infrastrutture *soft* per la vita sociale. L'enfasi riposta sullo sviluppo turistico del territorio, in questa logica, non va interpretata tanto come ricerca di un nuovo perno economico – idea suggestiva che non sembra però poggiare su solide basi empiriche – quanto come leva per dotare il territorio, da una parte, di servizi di qualità e dall'altra di elementi identitari riconoscibili – luoghi, paesaggi, eventi – sia dall'interno che dall'esterno. Un ruolo non marginale, in questa prospettiva, potrà essere svolto anche dal settore agricolo e agroalimentare che, rispetto ad altre celebrate aree del Piemonte, sconta un ritardo e la sostanziale assenza di tradizioni consolidate ma che ha visto negli ultimi anni l'attivismo di una nuova leva imprenditoriale particolarmente legata al territorio.

Il Canavese deve quindi divenire un territorio attraente non soltanto dal punto di vista turistico o dal punto di vista imprenditoriale ma anche per i suoi attuali abitanti e per potenziali futuri cittadini: viverci e lavorarci deve cioè essere più divertente, più facile, più interessante e stimolante. Se il territorio saprà essere attraente potrà essere facilitato l'insediamento di imprese e sarà favorito l'insediamento di nuovi residenti che possono decidere di trasferirsi dalla grande città per godere dei vantaggi che i centri cittadini di minori dimensioni possono offrire. Solo attraverso lo sviluppo economico si creano le risorse necessarie a sostenere un miglioramento dei servizi e, quindi, della qualità della vita.

---

Una città o un territorio possono essere definiti eccellenti in 'vivibilità' quando posseggono innanzi tutto le seguenti caratteristiche:

- una buona offerta immobiliare per i residenti accompagnata da adeguati piani urbanistici;
- buone infrastrutture;
- la presenza di scuole di ottimo livello;
- una buona assistenza ai bambini e alle persone bisognose di cure;
- una ricca offerta di programmi culturali;
- una molteplicità di offerte per lo sport e il tempo libero.

Questi sono pertanto i principali obiettivi che un territorio dovrebbe cercare di conseguire attraverso azioni mirate e ben coordinate:

- il potenziamento dell'offerta residenziale mediante la realizzazione di piani residenziali di qualità a vantaggio dei residenti attuali e di quelli futuri;
- il potenziamento delle infrastrutture di collegamento per favorire lo spostamento di residenti dalla grande città;
- il potenziamento dell'offerta culturale – all'interno della quale nel corso degli ultimi anni, accanto alle attività culturali tradizionali quali le stagioni musicali e teatrali, alcune iniziative nuove hanno permesso di sviluppare importanti progetti nel settore della cultura – nella duplice direzione di offrire da una parte contenuti di carattere culturale a coloro che sono già residenti sul territorio e dall'altra di creare occasioni di attrazione da parte di potenziali visitatori;
- lo sviluppo delle attività e degli impianti sportivi quali i circoli golfistici, lo stadio della canoa, l'equitazione, l'utilizzo dello sport di livello professionistico o di carattere almeno interregionale per la pubblicizzazione del territorio o delle attività, l'organizzazione di eventi sportivi di carattere nazionale o internazionale;
- il potenziamento dell'agricoltura di qualità come occasione di crescita economica, di difesa ambientale e di fornitura integrata alla filiera ricettiva, della ristorazione e dell'enogastronomia.

Risulterà poi ovviamente importante anche in funzione della qualità della vita, attuare un attento piano di comunicazione che promuova il "prodotto territorio" evidenziando sia le caratteristiche naturali che lo distinguono dagli altri luoghi sia le specificità di servizi e strutture che rendono conveniente vivere nell'area. Bisognerà tenere conto del fatto che l'offerta del territorio è in grado di soddisfare contemporaneamente tipologie diverse di utenti. Pertanto sarà importante organizzare la comunicazione in modo mirato dando luogo a differenti attività: una prima attività avrà carattere generale e si dovrà porre come obiettivo lo sviluppo di una

---

percezione complessivamente positiva del territorio; una seconda forma di attività, invece, si dovrà focalizzare sulla valorizzazione delle singole caratteristiche del territorio e si rivolgerà a specifiche tipologie di utenze. La comunicazione del territorio, inoltre, sarà diversa a seconda se si verrà rivolta a utenti 'interni', cioè già residenti, o a utenti 'esterni', cioè potenziali residenti. La comunicazione dovrà essere svolta in maniera analoga al tipo di attività che viene sviluppata nel caso di promozione di un'azienda. Oltre all'uso dei classici strumenti di promozione – pubblicità, relazioni pubbliche, eventi – sarà poi molto importante fare uso di uno *slogan* incisivo che sintetizzi le caratteristiche positive del territorio e che generi interesse nei suoi confronti.

### **3.3 - I punti di forza e di debolezza**

Il Canavese, come qualsiasi territorio, presenta elementi positivi ed elementi negativi legati agli ambiti analizzati e con diverse declinazioni in ragione degli elementi strategici di lettura delle analisi stesse. L'individuazione dei principali punti di forza e di debolezza degli ambiti di analisi consente da un lato di individuare gli elementi strategici sui quali già oggi il territorio del Canavese può giocare un proprio ruolo per lo sviluppo, mentre i punti di debolezza rappresentano quegli ambiti nei quali è necessario mettere in atto programmi, progetti e azioni specifiche al fine di riportare in un quadro di positività gli elementi non positivi e dunque non solo non utili allo sviluppo ma, in alcuni casi, veri e propri freni allo sviluppo.

I punti di forza del "sistema Canavese" si sostanziano, tra gli altri, nei seguenti fattori espressi in sintesi e suddivisi per aree:

#### *Benessere economico*

- resistenza alla crisi più che nelle altre aree della regione;
- tenuta dei consumi delle famiglie durante la crisi;
- margini di crescita del reddito durante la crisi superiori rispetto agli altri territori regionali;
- deriva prodotta dalla de-industrializzazione che non ha ancora prodotto un vero tracollo ed esclusione sociale in virtù della ricchezza accumulata dalle generazioni passate;
- passato industriale che ha lasciato un'abitudine spiccata ai servizi;
- resistenza delle banche alla crisi visibile dal numero contenuto di sportelli chiusi.

#### *Socio- demografia*

- crescita della popolazione a ritmi più elevati rispetto al resto d'Italia;
- popolazione legata al territorio e propensa a viverci stabilmente, visto l'elevato numero di case di proprietà dei residenti;
- effetti dei fenomeni immigratori che possono essere considerati contenuti;
- ingresso di stranieri e residenti provenienti da altri territori che compensa le limitate perdite di popolazione giovane.

### *Imprese*

- cultura del lavoro che ha consentito una forte spinta all'imprenditorialità, con un solido tessuto manifatturiero altamente specializzato nella meccanica, nell'informatica e nell'elettronica ed orientato al miglioramento costante della qualità dei prodotti;
- radicamento dell'impresa sul territorio con la ramificazione e differenziazione progressiva dei modelli di crescita: nell'alto Canavese si può parlare di un sistema manifatturiero che si sviluppa per 'consolidamento' – cioè facendo crescere sempre più la dimensione delle singole aziende – mentre nel basso Canavese si può identificare un sistema di sviluppo 'moltiplicativo' – caratterizzato dalla gemmazione di piccole imprese da strutture produttive pre-esistenti;
- coesistenza decennale delle produzioni tipiche della così detta *classical economy*, rappresentata dalle aziende di stampaggio a caldo dell'alto Canavese, con quelle della *new economy*, caratterizzate da un maggiore tenore di innovazione come le imprese dell'informatica e dell'elettromeccanica del basso Canavese;
- presenza di un ambiente favorevole alla nascita di nuove imprese, alla sperimentazione di nuove tecnologie e di soluzioni innovative nei settori innovativi e all'avanguardia – nanotecnologie, telecomunicazioni, informatica, telematica, telecomunicazioni – grazie a sistemi di sostegno e di diffusione dell'innovazione e alla presenza di centri di eccellenza come il Bioindustry Park Silvano Fumero, che è fra i casi di maggior successo tra i parchi tecnologici nazionali;
- attivazione di un processo di crescita economica avvenuto in un clima di forte coesione sociale anche in momenti di grande difficoltà e di radicale cambiamento, come nel caso della crisi del sistema Olivetti;
- affermarsi di un "umanesimo industriale", frutto proprio della cultura Olivetti, attenta ai processi di crescita qualitativa del capitale umano e caratterizzata da una concezione innovativa del complesso sistema socio-tecnico dell'impresa;
- profondo intreccio, soprattutto in passato, tra impresa e dinamiche sociali ed economiche del territorio, che ha prodotto beni collettivi per la competitività del territorio;
- presenza di un'eredità virtuosa lasciata da Olivetti, che ha permesso la

- 
- nascita e il permanere di imprese di nicchia di mercato con tecnologie all'avanguardia;
- presenza di imprese che hanno investito in tecnologie avanzate, posizionate su segmenti di qualità e inserite in circuiti internazionali;
  - mercato del lavoro sviluppato con tassi di occupazione e disoccupazione migliori delle medie nazionali;
  - tenuta del settore produttivo alla crisi;
  - tenuta dell'occupazione canavesana alla crisi e diminuzione del numero di persone inattive;
  - forte presenza di ditte individuali e flessione contenuta durante la crisi;
  - sviluppo di nuove vocazioni imprenditoriali, legate all'agricoltura di nicchia e gestite da giovani portatori di innovazione, nel modo di fare impresa e nel rapporto con il territorio.

### *Formazione*

- vicinanza a Torino e ai principali poli universitari;
- quota di popolazione diplomata leggermente più elevata di quella regionale.

### *Infrastrutture*

- disponibilità di una rete viaria da migliorare ma che già oggi connette velocemente Ivrea con le grandi aree metropolitane di Milano e Torino e che congiunge l'intero Canavese con il nord Europa;
- aumento del parco veicolare privato meno inquinante.

### *Turismo*

- sistema ambientale incontaminato in grado di offrire un paesaggio vario e che può essere sfruttato dal punto di vista turistico;
- presenza di importanti attrattori turistici – Parco Nazionale del Gran Paradiso, Castello di Agliè, Castello di Masino, Carnevale di Ivrea, feste folkloristiche –;
- presenza di un'identità naturalistica e storica distinta dal resto della regione;
- sviluppo recente di una nuova piccola imprenditoria nel campo della ristorazione e della ricettività con la nascita di alcuni esercizi ricettivi non alberghieri;
- aumento della quota media di turisti stranieri.

Gli elementi di debolezza del sistema produttivo e della stessa società canavesana sono per molti versi inquadrabili in un generale contenitore

---

tematico dei *feedback negativi* dall'effetto domino generato dalla crisi e dall'abbandono della Olivetti.

Il Canavese ha reagito positivamente alla sfida del declino mostrando inequivocabili segnali di inversione di tendenza ma indiscutibilmente tale evento ha generato un depotenziamento strutturale delle capacità di reazione del sistema locale attraverso un incrocio di effetti recessivi: perdita di attrattività, fuga di cervelli, calo demografico, indebolimento della struttura della popolazione, ricadute negative sul tessuto produttivo e compromissione del sistema dei servizi locali.

Il territorio sconterebbe una limitata vocazione imprenditoriale poiché i grandi soggetti industriali come la Olivetti rendevano più razionale, per le generazioni entranti, giocare la carta della mobilità sociale all'interno delle aziende del gruppo piuttosto che investire sulle proprie capacità per aprire nuove realtà d'impresa. Se è vero che le ampie possibilità di inserimento assicurate dalle grandi imprese hanno soffocato fantasia e spinte innovative – questa è la storia delle classi medie di questo e di altri territori nei quali sono molti a pensare che il benessere raggiunto abbia soffocato l'innovazione – è altrettanto vero che oggi gli stessi giovani sono sensibilizzati alla vocazione imprenditoriale mediante la trasmissione familiare e delle altre istituzioni sociali. Vi è un'opinione diffusa, solitamente riferita a tutto il Nord-Ovest in genere, di una bassa attitudine imprenditoriale dei Canavesani che si esprime nella ricerca del posto fisso, nella ritrosia a reinvestire i patrimoni accumulati e in un più generale adagiarsi sulle posizioni acquisite. Al contrario, alla prova dei fatti, la spinta neo-imprenditoriale di questi anni sembra tutt'altro che annacquata: il Canavese, infatti, nel medio periodo non esprime una natalità imprenditoriale comparativamente inferiore a quella di altri territori. D'altra parte non sempre la spinta imprenditoriale trae spunto dal sedimentarsi di idee nuove. Altrettanto sovente è trainata dalle circostanze, dalle crisi aziendali, dall'assenza di alternative o dal prosciugarsi dei canali di mobilità sociale alternativi: una creatività figlia del bisogno, si potrebbe dire in questi casi, che tuttavia sta modificando rapidamente gli atteggiamenti verso il lavoro, la carriera, i valori. Il sistema non è inerte e proprio la situazione di relativo impoverimento delle opportunità sta incentivando la ricerca di soluzioni innovative all'interno delle imprese esistenti, nonché la sperimentazione di altri sentieri per lo sviluppo. In particolare la qualità professionale delle risorse presenti sul territorio e l'elevato valore tecnico delle produzioni risultano tra i principali punti di forza del sistema.

Il Canavese, poi, pare faticare nell'attrarre e trattenere risorse qualificate, giovani brillanti e laureati di talento in grado di sviluppare idee ed immettere conoscenza nel sistema produttivo. Da una parte si evidenzia

una disponibilità inferiore, da parte delle giovani generazioni, nel mettere in gioco idee e vivacità culturale, dall'altra si esprime il dubbio che ad abbandonare il territorio in una sorta di "fuga dei cervelli" siano proprio coloro che potrebbero, per capacità personali, dinamismo e attitudini, costituire il nucleo più dinamico di una futura classe dirigente e imprenditoriale. Tutto ciò viene posto in relazione sia alla limitatezza di opportunità professionali in grado d'esercitare un forte *appeal*, nonostante la presenza sul territorio di industrie di grande valore, sia al livello della vita sociale e culturale del Canavese. Il fenomeno merita però di essere approfondito perché, nonostante questa visione sia molto diffusa, il Canavese, come tutti i territori non metropolitani, paga qualcosa all'"effetto metropoli" che spinge molti giovani non tanto e non solo a cercare un lavoro in realtà ritenute più dinamiche e ricche di opportunità ma anche ad accumulare esperienze in grado di arricchire il loro "capitale umano" attraverso una accresciuta mobilità intra-nazionale e internazionale. Tale spinta non è solo un fattore che indebolisce la dotazione di risorse e talenti localmente disponibile, mediante processi di "selezione avversa" che fanno perdere coloro che sulla carta sarebbero i "migliori", ma produce anche effetti virtuosi derivanti dalla circolazione e dalla mobilità delle persone da cui spesso scaturiscono idee e percorsi innovativi. Forse non è casuale che la spinta a fare impresa con logiche nuove derivi spesso da percorsi individuali migranti di andata e ritorno dall'estero.

In ordine ai livelli di attrazione turistica, inoltre, si rileva una relativa limitatezza delle risorse ambientali e culturali che il territorio è in grado di offrire ai visitatori, le quali appaiono comunque poco promosse o valorizzate. Esse non sembrano, nel complesso, di valore tale da smuovere flussi rilevanti di turisti tranne che per il Parco Nazionale del Gran Paradiso e le vallate alpine, le quali hanno senza dubbio un importante valore ambientale e paesaggistico e rappresentano la principale risorsa valorizzabile sotto il profilo turistico. Turismo Torino è impegnata da anni nel tentativo di promuovere altre aree ambientali quali i laghi, la serra morenica ed alcuni siti di interesse storico che nel complesso possono risultare, nel panorama regionale, sufficientemente interessanti. Gli stessi operatori turistici ricercano nel Canavese un modello attrattivo che punti a replicare il successo di altre aree, basato sul *mix* di risorse paesaggistiche, beni storici e qualità delle produzioni locali. È utile prevedere un incremento dei servizi turistici, una ristorazione di qualità e di un'offerta ricettiva flessibile e funzionale al modello del turismo di breve durata.

A tutto ciò infine occorre aggiungere, tra gli altri fattori di debolezza, un'endemica insufficienza di alcune infrastrutture strategiche per lo sviluppo a partire da quelle di collegamento fisico. Lo stato delle infrastrutture di collegamento è infatti il problema principale del territorio, che appare

---

meno grave nell'eporediese ma è certamente vissuto come cruciale nella parte occidentale del territorio e nelle vallate alpine: l'asse autostradale della Torino-Aosta presenta buone condizioni d'accesso e di traffico mentre le attività ubicate nell'alto Canavese ed in generale sul versante occidentale soffrono della pesante inadeguatezza della SS 460 e dell'assenza di un vero collegamento viario pedemontano che riconnetta questa parte di territorio all'area metropolitana torinese a sud, ed all'eporediese e biellese a est; inoltre, il collegamento con le zone a maggior valore ambientale ed al Parco Nazionale del Gran Paradiso è assolutamente deficitario. Ancora peggiore, però, è la situazione dei collegamenti ferroviari, che allontanano in misura considerevole il Canavese, sia quello orientale che quello occidentale, da Torino.

I principali punti di debolezza del "sistema Canavese" si sostanziano, tra gli altri, nei seguenti fattori espressi in sintesi e suddivisi per aree:

#### *Benessere economico*

- presenza di un reddito medio inferiore alla media nazionale.

#### *Socio- demografia*

- morfologia del territorio che disperde popolazione e risorse;
- *trend* demografico in stagnazione con correlate tendenze all'invecchiamento: alta transizione demografica con una popolazione mediamente più anziana e caratterizzata da una maggiore disgregazione familiare: divorzi e nuclei mono-componente;
- sistema demografico poco dinamico;
- scarsa attrattività del territorio che trova riflesso nella fuga dei giovani;
- presenza di un tasso di natalità in linea con gli altri territori e di un tasso di mortalità superiore;
- indice di vecchiaia superiore alla media italiana anche se con un andamento stabile nel tempo;
- rischio di tensioni sociali se i fenomeni immigratori non vengono accompagnati efficacemente;
- problemi di assistenza non solo sanitaria ad una popolazione anziana se non vengono adeguatamente implementati i servizi.
- forte mortalità negli incidenti stradali.

#### *Imprese*

- polverizzazione del tessuto produttivo: il sistema economico del territorio è caratterizzato da una forte presenza manifatturiera con imprese di

- 
- piccole dimensioni più facilmente esposte a rischi e che può essere messo a dura prova da periodi di crisi economica;
- prevalere, in alcuni settori, di multinazionali prive di radicamento territoriale e quindi con relazioni deboli tra imprese e diverse dimensioni del sistema territoriale;
  - difficoltà di molte imprese nell'attivare efficaci politiche di *marketing* e di commercializzazione dei prodotti soprattutto all'estero;
  - carenza di servizi avanzati per le imprese: in particolare difficoltà di integrare pienamente il sistema manifatturiero con quello dei servizi avanzati, laddove il primo resta ancora legato a metodi di gestione e a soluzioni organizzative piuttosto tradizionali;
  - minore presenza di imprese di servizi che si traduce in un valore aggiunto per impresa più basso;
  - diffusione lenta nelle piccole imprese di modelli organizzativi e gestionali innovativi di tipo manageriale;
  - necessità di sostenere gli investimenti e innovazione a sostegno delle imprese radicate al territorio;
  - necessità di informare meglio le imprese sulle opportunità finanziarie innovative accessibili;
  - insufficiente presenza a livello locale di strutture specializzate in operazioni di capitale di rischio come *merchant bank* e *venture capitalist*, particolarmente adatte a sostenere la fase di *start-up* di iniziative con una forte componente di innovazione come quelle nel campo delle tecnologie dell'informazione;
  - necessità di promuovere e sostenere forme consortili e alleanze strategiche;
  - necessità di comunicare ai consumatori le relazioni tra impresa e territorio;
  - risparmi accumulati che tendono a rimanere imprigionati nel risparmio, anziché trasformarsi in capitale per nuove iniziative imprenditoriali con conseguente difficoltà di trasferimento della liquidità al sistema produttivo;
  - insufficienti relazioni tra imprese, Università, Politecnico e mondo della ricerca e dell'istruzione.

### *Formazione*

- difficoltà di accedere ai servizi formativi e di ricerca delle università torinesi da parte delle imprese;
- mancanza di concrete relazioni tra università, centri di ricerca, imprese;
- presenza di centri di eccellenza di ricerca che non riescono però a diventare fattore di sviluppo concreto per il territorio: necessità di messa a sistema e di costruzione di interazioni tra gli stessi;
- perdita di rilevanza del capitale umano specifico – legato cioè alle abilità e conoscenze applicate a determinati ambiti di attività – a favore delle competenze generiche – abilità trasversali e conoscenze non specialistiche –;

- 
- squilibrio tra domanda ed offerta sul mercato del lavoro locale di figure professionali formate e direttamente inseribili in azienda con grandi difficoltà a reperire manodopera qualificata: particolare è la carenza di alcune figure professionali come i periti meccanici, i programmatori ed i sistemisti *software* con conseguenti effetti negativi sul sistema delle imprese;
  - tasso di istruzione e percentuali di laureati mediamente più bassi della media italiana.

### *Infrastrutture*

- insufficiente livello qualitativo delle infrastrutture materiali – in particolare dei collegamenti stradali non sufficienti per il territorio – e immateriali – con lo sviluppo della banda larga in funzione del supporto alle imprese e con la creazione di idonee infrastrutture avanzate di servizio – prevedendo anche investimenti per l'alfabetizzazione digitale e lo sviluppo di sistemi di gestione del traffico;
- sistema del trasporto pubblico precario e rarefatto;
- presenza di un sistema di mobilità che può portare a problematiche ambientali: mobilità privata a discapito di quella pubblica; utilizzo di mezzi pubblici e veicoli industriali ad alto tasso di inquinamento; scarsa sicurezza – visibile dall'alto tasso di mortalità per incidenti stradali presente sul territorio –;
- necessità di avviare e potenziare, laddove non presenti, sistemi di mobilità sostenibile.

### *Turismo*

- forte ritardo del territorio nella dotazione infrastrutturale e dei servizi di supporto al turismo;
- assenza di vocazioni turistiche pregresse e mancanza di un'immagine unitaria del territorio, di una sua vocazione territoriale, che possa anche portare alla costruzione di un prodotto turistico e di un *brand* unico capace di mobilitare consistenti flussi di visitatori;
- necessità di realizzazione di un piano di *marketing* turistico del territorio;
- necessità di una politica di promozione del territorio verso l'esterno sia per attrarre nuovi investimenti che per attivare una nuova domanda turistica: in particolare la difficoltà di organizzare e qualificare il settore del turismo attraverso la valorizzazione delle risorse culturali e naturali di cui il territorio dispone;
- necessità di comunicare il territorio e le sue risorse attraverso un sistema di cartellonistica comune;
- esigenza della messa in rete dei potenziali grandi attrattori dei flussi turistici e delle emergenze minori;

- 
- offerta turistica sia in termini di strutture ricettive che di circuiti chiaramente definiti, che necessita di un efficace processo di riqualificazione: sarebbe utile la dotazione di infrastrutture e servizi quali alberghi diffusi, percorsi ciclo-pedonali e naturalistici, dispositivi digitali per scoperta del territorio e/o introduzione di una *tourist card*;
  - area poco caratterizzata sotto l'aspetto turistico, con limitata densità ricettiva e una presenza turistica contenuta;
  - riduzione dell'attrattività del territorio per la popolazione a causa di una minore presenza di servizi infrastrutturali, commerciali e pubblici di trasporto: sarebbe utile arrivare ad una omogeneizzazione dei musei e dei beni culturali in genere e ad una flessibilità negli orari di apertura e chiusura degli esercizi pubblici, delle strutture ricettive e dei luoghi culturali;
  - necessità di migliorare l'integrazione tra agricoltura sostenibile e turismo;
  - scarsa diffusione del settore della ristorazione – bar e ristoranti –.

# CANAVESE

162 COMUNI – 2.878,1 KM<sup>2</sup>

## BENESSERE SOCIOECONOMICO

REDDITO IRPEF  
MEDIO

**23.328**  
euro

VALORE  
AGGIUNTO



**275.280**  
euro per  
impresa

ABITAZIONI DI  
PROPRIETA'



**72,3%**  
delle famiglie

CONSUMI  
FAMIGLIE



**16.700**  
euro  
pro capite

# CANAVESE

162 COMUNI – 2.878,1 KM<sup>2</sup>

## SOCIO-DEMOGRAFIA

POPOLAZIONE  
RESIDENTE

**377.036**  
abitanti

VAR %  
POPOLAZIONE



+ 4,8%  
su 2007

POPOLAZIONE  
STRANIERA



6,5%  
dei residenti

TASSO DI  
NATALITA'



0,8%

# CANAVESE

162 COMUNI – 2.878,1 KM<sup>2</sup>

## IMPRESE

IMPRESE ATTIVE **32.214**  
unità

VAR %  
IMPRESE



- 0,9%  
su 2007

TASSO DI  
OCCUPAZIONE



46,8%  
dei maggiori  
di 15 anni

TASSO DI  
DISOCCUPAZIONE



10,6%  
dei maggiori  
di 15 anni

# CANAVESE

162 COMUNI – 2.878,1 KM<sup>2</sup>

## ISTRUZIONE E FORMAZIONE

LAUREATI **28.754**  
abitanti

IST. TECNICI E  
PROFESSIONALI



50,2%  
sul totale  
iscritti

DIPLOMATI



35,0%  
dei maggiori  
di 19 anni

LAUREATI



10,0%  
dei maggiori  
di 25 anni

# CANAVESE

162 COMUNI – 2.878,1 KM<sup>2</sup>

## INFRASTRUTTURE

**AUTOVETTURE** **65,5**  
per 100 abitanti

AUTOBUS



**8,2**  
per 10mila  
abitanti

AUTOCARRI



**84,8**  
per 100  
imprese

RACCOLTA  
DIFFERENZIATA



**51,2%**  
dei rifiuti  
urbani

# CANAVESE

162 COMUNI – 2.878,1 KM<sup>2</sup>

## TURISMO

PRESENZE TOTALI **314.197**  
unità

PERMANENZA  
MEDIA



**2,7**  
giorni

DENISTA'  
RICETTIVA



**3,6**  
letti per km<sup>2</sup>

IMPRESE DEL  
TURISMO



**6,4%**  
delle  
imprese

# 4

## Le politiche per il territorio e la visione per il futuro

### 4.1 Gli scenari per il territorio

Dobbiamo assumere come processo definitivamente compiuto il mutamento degli assetti di mercato: nella globalizzazione i mercati di massa tendono di fatto a scomparire sostituiti da una moltiplicazione di mercati di nicchia da presidiare con politiche di prodotto e di servizio altamente specializzate e differenziate. Non c'è dubbio che tale prospettiva richieda al Canavese di "uscire dal Canavese". Il Canavese si deve apprestare ad entrare nel nuovo *made in Italy* senza averne mai vissuto il *take off* né l'età dell'oro e compiere il definitivo salto da una società fortemente incentrata intorno alle risorse e alle esternalità, che in modo differente Olivetti e Fiat assicuravano al territorio, ad una società che guarda alla *green economy*, allo sviluppo *soft* del territorio e agli embrioni di 'quarto capitalismo' cresciuti negli ultimi dieci-venti anni.

Le più credibili istanze di tenuta competitiva, occupazionale e dei livelli tecnologici del territorio, infatti, risiedono nel sistema delle imprese a medio-alta intensità tecnologica o della manifattura specialistica, le quali costituiscono l'ossatura produttiva più solida. L'evoluzione auspicata, dunque, è la concentrazione della capacità produttiva su produzioni di nicchia rivolte ai mercati internazionali. Il presente lascia intravedere una convergenza su questo *business model* di imprese anche con diverse specializzazioni settoriali.

Imprese da 'quarto capitalismo' appunto, con un solido retroterra nel territorio e nella sua cultura tecnico-produttiva, dotate di volumi produttivi e risorse sufficienti a connotarle come 'multinazionali', a loro volta capofila di reti di imprese minori legate da relazioni di fornitura, di comando ma anche di cooperazione: dal punto di vista dei confini dimensionali, secondo la definizione adottata da Unioncamere-Mediobanca, imprese che raggruppano sia medie imprese – società di capitali la cui forza lavoro è compresa tra 50 e 499 dipendenti con un volume di vendite non inferiore a 13 e non superiore a 290 milioni di euro escluse quelle affiliate a società di grandi dimensioni o sotto controllo estero – sia la prima fascia delle grandi imprese – società con più di 499 dipendenti e fatturato inferiore ai 3 miliardi di euro –.

Il territorio deve fare questo passaggio però in condizioni avverse, quando i fattori relativi all'economia nazionale e internazionale che avevano alimentato quella specifica via dello sviluppo sembrano venuti meno. La riflessione eccede infatti i confini del Canavese e coinvolge il Nord-Ovest in generale che, partendo da assetti industriali del tutto speculari a quelli del

---

Nord-Est, basati su distretti e filiere produttive progressivamente strutturate, giungerebbe paradossalmente a una configurazione socio-economica simile. La crisi delle grandi imprese sembrerebbe avere aperto la strada, nei sistemi economici e nelle società in precedenza strutturate dalla produzione di massa, all'affermarsi di una schiera d'impresе di medie dimensioni con funzioni guida del sistema locale. Le medie imprese dunque hanno raccolto il testimone dei distretti rilanciando il *made in Italy* nel quadro della crescente interdipendenza delle economie nazionali nella globalizzazione che assegna importanti vantaggi di costo ai Paesi emergenti e, in questo modo, spinge i Paesi ad alto reddito a valorizzare i vantaggi di cui dispongono o disponevano fino a non molto tempo addietro quali l'innovazione tecnologica e l'investimento sulla qualità. Anche il definitivo superamento degli assetti 'fordisti' sembra spingere nella medesima direzione.

A differenza di altre regioni e territori del Nord e dello stesso Piemonte, nel Canavese sono però ad oggi presenti poche imprese di medie dimensioni in grado di assumere questo ruolo di traino del sistema locale. Le maggiori realtà, almeno dal punto di vista occupazionale, presenti sul territorio sono proprietà di multinazionali. In altri termini solo quando il repertorio di PMI innovative aperte ai mercati internazionali prima descritto riuscirà a portare a compimento il suo riposizionamento consolidando assetti organizzativi, tecnologici e di mercato attraverso un più strutturato accesso alle fonti cognitive, finanziarie e di servizi qualificati, il Canavese potrà affermare di avere compiuto definitivamente la sua transizione.

Un passaggio che richiede la compresenza di due fattori che le imprese del territorio non possono controllare. Il primo attiene alla rimessa in moto di un circuito virtuoso dell'accumulazione attraverso la mobilitazione della liquidità oggi trattenuta nei circuiti finanziari e la contestuale fuoriuscita dall'attuale regime di *austerità*: in relazione a questo punto le sedi decisionali sono a un livello diverso da quello locale e anche nazionale. Il secondo presuppone che il prolungarsi della crisi non costituisca premessa per un definitivo smantellamento delle attività ereditate della parabola Olivetti, poiché il declino dei servizi per la telefonia e di ciò che resta dell'informatica avrebbe conseguenze occupazionali tali da pregiudicare il processo di riposizionamento dell'economia del territorio nel suo complesso: anche in questo caso il futuro dipende da sedi decisionali esterne al territorio.

Capitolo a parte è l'ipotesi di uno sviluppo parzialmente riconvertito in chiave *slow* e sostenibile grazie alla "scoperta" dell'attrattività turistica nonché di nicchie nelle produzioni agroalimentari e nei servizi per la qualità della vita normalmente ricompresi alla voce cultura, intrattenimento, tempo libero. Per quanto si tratti di ambiti con logiche d'impresa, modalità

---

di finanziamento, professionalità e competenze differenti, è utile in questa sede considerarle insieme poiché convergono a definire un paradigma socio-economico comune che pone al centro la qualità del vivere e la centralità dei consumi domestici collegati a stili di vita sostenibili. Un movimento di “ritorno al territorio” – che per alcuni è anche “ritorno alla terra”, per altri un recupero di tradizioni locali, per altri ancora l’opzione civica di contribuire a qualificarne la vita sociale e culturale – che combina l’attesa di ritorni economici con una passione neo-artigiana sui contenuti, sui prodotti, sulle valenze culturali del progetto d’impresa. Rivive qui un elemento di nuova politicità che prende forma nelle scelte tecniche e professionali, nel tentativo di ricongiungere economia e società e favorire un nuovo radicamento dei fattori generativi dello sviluppo. Questi riferimenti valoriali appaiono del tutto espliciti nei nuovi imprenditori operanti in questi settori espressamente orientati ed impegnati, al limite di sconfinare in una sorta di localismo programmatico, a riscrivere con i loro progetti immagini e significati associati al territorio. Più che per gli esiti in termini di valore economico generato, queste attività andrebbero valorizzate per le esternalità che potrebbero contribuire a produrre, dotando il territorio di componenti attrattive di cui potrebbero avvantaggiarsi tutti gli attori, imprese e residenti.

Che il tema sia tutt’altro che marginale lo conferma il fatto che tra i maggiori problemi del territorio vi è la sua scarsa attrattività sotto il profilo dell’offerta di servizi e delle occasioni di consumo culturale anche se, a ben vedere, il panorama culturale, tenuto conto della scala dimensionale, appare in realtà tutt’altro che insufficiente, se si considerano la presenza di stagioni teatrali, di festival *jazz* e *rock*, l’affluenza ai cinema, la funzionalità delle biblioteche. Il problema, semmai, è che la stessa offerta culturale e i canali di finanziamento delle organizzazioni culturali richiederebbero un salto qualitativo e un cambiamento di mentalità per fare sì che la cultura non rimanga intrattenimento per il tempo libero ma diventi elemento di *welfare* e quindi risorsa primaria.

È lungo gli assi sinteticamente descritti, certo di differente impatto sulla vita economica del territorio, che si disegneranno gli scenari futuri del Canavese, nella consapevolezza che detti scenari hanno utilità solo nella misura in cui creano convergenze operative e risonanza di immaginari. Se il territorio non realizza questo fondamentale obiettivo rimangono esercizi più o meno riusciti ma di nessun impatto. Per queste ragioni è preferibile muoversi nella concreta percezione degli assi di intervento, di cui parleremo in seguito, sui quali è possibile produrre cooperazione e visioni condivise.

Gli scenari che si profilano per il futuro del Canavese, nel medio periodo, sono difficilmente tracciabili muovendo da una prospettiva locale; il mito dello sviluppo endogeno alimentato dalle *policy* degli anni Novanta del secolo scorso è stato minato dapprima dai duri anni Duemila, con

---

l'apertura internazionale e la destrutturazione e ricomposizione operata dai flussi dell'economia globale, e probabilmente irrimediabilmente affossato dalla nuova grande crisi, che ha di fatto sottratto risorse e prerogative di autogoverno ai territori. Appare problematico, da una parte, definire i confini entro cui tali scenari dovrebbero sostanzarsi, e dall'altro immaginare uno schema valido in modo specifico per il Canavese.

Il Canavese, infatti, non è un'isola e le sue prospettive di uscita dalla crisi e di rilancio sono profondamente intrecciate a quelle del territorio di cui è parte, oggi Città Metropolitana di Torino, e più in generale del Nord Italia. Ha poco senso, da questo punto di vista, tracciare una linea d'azione valida solo per il Canavese. I temi, i motori, le politiche che possono favorire un riposizionamento delle risorse del territorio sono tutti, o quasi, di livello superiore a quello agibile dalle istituzioni, pubbliche e della rappresentanza, territoriali.

Senza una politica industriale e di sviluppo di livello nazionale e regionale che ridefinisca anche le condizioni di finanziamento degli investimenti collettivi, è arduo immaginare scenari differenti. Ciò non può tuttavia tradursi in una deresponsabilizzazione del livello locale. Entro le compatibilità stabilite dal quadro generale, i cui centri propulsori risiedono nel livello regionale ma ancor più nazionale e comunitario, è possibile concentrare sforzi e progettualità in grado di orientare l'azione delle istituzioni e delle imprese in modo coerente e capace di far valere i vantaggi del coordinamento con i livelli superiori.

Indubbiamente, la definizione di qualsiasi scenario sul futuro non può eludere una riflessione sul gioco delicato tra ciò che si potrebbe definire "spazio di posizione" del Canavese – la scala in cui si sostanziano le relazioni economiche e le interazioni tra soggetti economici e sociali ovvero lo spazio reale dell'economia e della società – e il suo "spazio di rappresentazione" – il disegno territoriale entro cui gli attori locali definiscono la loro sfera d'influenza o cercano di dare vita, coalizzandosi in forma più o meno stabile con organizzazioni e enti di altri territori, a nuove configurazioni spaziali d'area vasta –.

Lo "spazio di posizione" e lo "spazio di rappresentazione" del Canavese dovrebbero tendenzialmente coincidere valorizzando specificità culturali e valori che possono incrementare l'attrattività del territorio e disegnarne una nuova immagine da spendere sul terreno dell'economia e della coesione sociale e non per inseguire improbabili svolte nel processo di ridisegno amministrativo.

---

L'identità canavesana, in questa prospettiva, andrebbe coltivata attraverso la produzione intenzionale di territorio che, più che di sedi istituzionali, vive della capacità di far vivere contenuti, idee e prodotti connotati in senso locale. Per queste ragioni le tracce di sviluppo di nicchie economiche e di protagonismo sociale emerse in questi anni nell'agroalimentare, nella cultura e nel turismo hanno un'importanza che eccede il loro rilievo economico inevitabilmente limitato. Un Canavese più integrato negli assetti d'area vasta del Nord-Ovest e soprattutto con il capoluogo darebbe maggiori opportunità ai canavesani: il Canavese economico e sociale, in realtà, è pienamente inserito in processi avanzati di integrazione soprattutto con il capoluogo della Città Metropolitana e in subordinate in reti che si dipanano ormai sull'intero asse padano dell'Italia settentrionale.

Corollario logico di questa analisi è la prospettiva di una superiore integrazione con l'area della Città Metropolitana. Un *pattern* che richiede l'apertura di canali di confronto d'area vasta e che presuppone più protagonismo territoriale. Protagonismo che assuma tra gli altri l'obiettivo di 'stanare' le stesse istituzioni sovraordinate per incoraggiarle a superare la tentazione di un rinserramento sulla sola città di Torino. Se Torino distasse venti minuti di treno da Ivrea e se il territorio risultasse disseminato di infrastrutture *soft* e di servizi per la qualità della vita risulterebbe ben poco rilevante per molti canavesani avere funzioni e poli sotto casa. Lo sviluppo economico del Canavese sarebbe un problema statistico, non di livelli di benessere collettivo e qualità della vita, i quali dipenderebbero necessariamente non da fattori locali ma dalla capacità complessiva del sistema di risalire la china. Il decentramento senza connessione costituisce un grave svantaggio.

Il problema quindi è dare vita ad un ridisegno territoriale oltre i limiti del localismo che sappia incalzare le istituzioni metropolitane nella direzione del policentrismo: questa potrebbe costituire la vera priorità da porre in cima all'agenda.

Due sono gli scenari maggiori che possono essere indicati, di seguito definiti come "non auspicabile" ed "auspicabile" e che possono a loro volta prevedere dei sottoscenari, esito dell'intensità dei processi che interessano le variabili individuate come salienti per determinare l'andamento in una o nell'altra direzione. Descrivere scenari è utile al fine di acquisire consapevolezza delle direzioni di marcia intraprese e dei correttivi di rotta necessari. La loro funzione deve tuttavia esaurirsi entro questi confini: fornire una mappa cognitiva utile per orientare l'azione coordinata degli attori del territorio. La realtà è sempre diversa dagli scenari e dalle rappresentazioni adottate al fine di stilizzare e interpretare le dinamiche sociali ed economiche. Produrre un adeguato *design* del territorio e progettare le azioni in base ad un'agenda

---

delle priorità è però un passaggio necessario affinché la produzione di scenari generali produca azioni conseguenti. Tali passaggi possono scaturire solo dal confronto tra i soggetti locali.

## **Lo scenario non auspicabile**

Lo scenario non auspicabile per il Canavese risente di quello più generale del Nord-Ovest. È uno scenario incentrato sugli sforzi di sopravvivenza delle vocazioni tradizionali perseguito principalmente attraverso interventi di razionalizzazione e contenimento delle inefficienze esposto però a crisi settoriali e al rischio di un disimpegno territoriale dei *player* esterni. Il rischio è che la scarsa dinamica dell'economia produca una spirale perversa di effetti domino sulla capacità di sostenere il sistema dei servizi locali riducendo la qualità della vita sociale e in ultima istanza la stessa capacità attrattiva del territorio. Spopolamento e impoverimento, nel lungo periodo, sarebbero conseguenza inevitabile. La scarsità di opportunità spingerebbe le giovani generazioni a trasferirsi alla ricerca di migliori opportunità. Dal punto di vista "politico" il Canavese si troverebbe in un contesto di accresciuta marginalità. Non esclude, questo scenario, la presenza sul territorio di imprese di successo e finanche di eccellenze produttive. Queste tuttavia non sarebbero in grado da sole di alimentare la riproduzione allargata di capitali né una sufficiente redistribuzione a livello locale, minando dunque le possibilità rigenerative delle premesse dello sviluppo e impoverendo i beni collettivi. È uno scenario che appare coerente con l'idea per cui la metamorfosi produttiva del Nord-Ovest conviva con una complessiva perdita di rango fronteggiata attraverso un consumo di risorse non ripristinabili; tale prospettiva sarà inevitabile se a livello sistemico di Sistema Paese e di Unione Europea non saranno adottate, nei prossimi anni, misure volte a favorire nuovi investimenti, ad interrompere la spirale di una *spending review* che ha già trasformato gli enti locali in meri gestori di tagli e a ridare respiro a un perlomeno dignitoso livello dei consumi.

Lo scenario non auspicabile può essere così sintetizzato: l'assottigliamento e il progressivo abbandono del territorio da parte dei maggiori operatori di servizi telefonici e informatici e la delocalizzazione di sedi industriali di multinazionali per quello che concerne la variabile investimenti esterni, la progressiva perdita di competitività delle PMI industriali spinte a recuperare margini solo attraverso razionalizzazioni per la variabile PMI dei settori tradizionali, il trasferimento in altre sedi di alcune imprese innovative e l'assenza di *spillover* territoriali per la variabile settore knowledge intensive, uno scarso supporto istituzionale, una limitata innovazione e il non decollo delle reti per la variabile turismo, cultura e agricoltura, il mantenimento selettivo dei servizi di *welfare* e un mancato sviluppo del settore culturale per la variabile

---

qualità sociale, l'impoverimento delle competenze distintive nell'industria e la parziale "fuga dei talenti" per la variabile capitale umano, la stagnazione demografica con un invecchiamento, uno scarso ricambio e un limitato contributo della popolazione straniera per la variabile popolazione residente, la marginalizzazione del territorio a causa dei *deficit* infrastrutturali per la variabile infrastrutture, il limitato ricambio al vertice delle istituzioni sociali ed imprenditoriali perseguito soprattutto attraverso cooptazione per la variabile classe dirigente, un rinserramento localistico per la variabile stili di governance.

## **Lo scenario auspicabile**

Lo scenario auspicabile per il Canavese è uno scenario caratterizzato dall'entrata in risonanza di alcuni processi virtuosi; la tenuta e il compimento del processo di riposizionamento di un gruppo relativamente ampio di PMI capaci di presidiare in misura crescente i mercati internazionali; il consolidamento delle imprese terziarie anche attraverso la crescente integrazione di filiera con le prime e un'accresciuta capacità di offrire servizi al di fuori del territorio – segnali in questa direzione vengono soprattutto dal settore informatico –; il rilancio o perlomeno il consolidamento dei consumi interni che possono favorire l'evoluzione del sistema nella direzione di una domanda crescente di beni di qualità e di servizi relativi alla cura della persona, alla cultura e alla socialità in genere, in un'ottica di sostenibilità e di cura per l'ambiente e gli abitanti. In questo caso il Canavese avrebbe molto da offrire alla piattaforma produttiva torinese sia in termini di spazi per produrre sia in termini di qualità del territorio che potrebbe alimentare nuove scelte residenziali e localizzative a patto di incrementare la qualità dei servizi e soprattutto di adeguare il sistema della mobilità nel senso di una integrazione con il capoluogo e di una migliore viabilità interna.

Lo scenario auspicabile può essere così sintetizzato: il mantenimento di una base sul territorio dei servizi telefonici, informatici e biotecnologici ed alcuni nuovi insediamenti di qualità nelle tecnologie *green* per quello che concerne la variabile investimenti esterni, la crescita internazionale e la qualificazione del prodotto di un nucleo sufficientemente ampio di PMI industriali per la variabile PMI dei settori tradizionali, il mantenimento e la gemmazione di nuove imprese per la variabile settore knowledge intensive, investimenti mirati, sostegno istituzionale e sviluppo di reti lunghe per la variabile turismo, cultura e agricoltura, il mantenimento dei servizi di *welfare* e uno sviluppo almeno parziale del settore culturale per la variabile qualità sociale, l'investimento sulla formazione professionale e una mobilità dei talenti anche in entrata per la variabile capitale umano, flussi più consistenti di residenti in uscita da Torino e da altre aree della provincia per la variabile popolazione residente, un investimento strategico sul collegamento ferroviario con Torino e sulla rete

---

di autobus locali per la variabile infrastrutture, l'ingresso di una nuova generazione di amministratori e *leader* nelle istituzioni sociali ed imprenditoriali per la variabile classe dirigente, una *partnership* competitiva con Torino aperta ad un'integrazione per la variabile stili di governance.

## 4.2 - Le priorità per il territorio

I territori che vogliono continuare ad essere attrattivi devono trasformarsi in grandi piattaforme. E questo avviene sì, certo, se vi sono le infrastrutture, ma anche se vi è la creatività delle imprese, l'attenzione alla ricerca e all'innovazione, la coesione sociale, le corrette relazioni con il territorio ed i lavoratori, la condivisione delle scelte e delle responsabilità, la qualità della vita, lo spirito di comunità. Oggi non si compete più solo tra imprese ma tra sistemi territoriali, "sistemi Paese" e piattaforme produttive.

Ecco perché è così importante la complessa scommessa politica di dare una visione unitaria alla necessità di intervenire sui nodi di sviluppo, non essere elementi chiusi o intelligenze individuali ma lavorare insieme in rete, non recitare cahiers de doléances ma avere una visione positiva per capire perché facciamo fatica a reggere il confronto con altre aree del "sistema Italia" e progettare politiche per il territorio e politiche industriali per la crescita.

Nel complesso degli studi e delle ricerche sviluppati nel corso degli anni si è evidenziato che la struttura economica del Canavese non ha bisogno di individuare nuovi fattori di crescita, ma necessita di pervenire ad una corretta combinazione di risorse e strategie per una sua complessa valorizzazione.

Risulta indispensabile mettere a punto un complesso di attività dirette a fare crescere il grado di attrazione del territorio capace di generare innovazione e di sviluppare la competitività del Canavese, ovverosia si tratta di ideare un concreto piano di marketing territoriale tramite il quale promuovere e valorizzare gli elementi di forza individuati dalle ricerche effettuate e superare tramite specifiche azioni di contrasto quelli di debolezza: un piano di riposizionamento del sistema economico e sociale rispetto al contesto esterno che permetta di passare da una lunga fase introspettiva, durante la quale le forze operanti sul territorio si sono riorganizzate ed interrogate sul perché di molti repentini cambiamenti, ad una fase di forte esternazione dell'identità del Canavese e della voglia di competere con altri sistemi territoriali.

Le linee tematiche prioritarie su cui focalizzare l'attenzione delle politiche per il territorio sono caratterizzate da quattro assi di intervento.

---

Gli assi di intervento sono rappresentati da:

- industria;
- formazione;
- infrastrutture;
- turismo.

Le molteplici vocazioni produttive del Canavese – la meccanica fine, l'elettronica, la componentistica meccanica, lo stampaggio acciaio, le produzioni legate al settore *automotive*, le biotecnologie, i sistemi per le comunicazioni ed i servizi avanzati – costituiscono già oggi una piattaforma multifunzionale in grado di creare valore aggiunto non solo per le imprese locali, ma per quelle esterne all'area che volessero utilizzare i servizi del Canavese o insediarsi sul suo territorio.

L'attribuzione di un ruolo preciso alla piattaforma multifunzionale, la sua valorizzazione ed il suo funzionamento a regime richiede tuttavia una complessa strategia per definire:

- come il concetto stesso di piattaforma possa fungere da strumento identificativo del territorio;
- come l'area canavesana possa riposizionarsi nel più vasto contesto della Città Metropolitana e dell'area piemontese in funzione di questa nuova identità;
- come il piano di comunicazione da adottare possa valorizzare la nuova identità territoriale.

L'area del Canavese oggi sconta un *deficit* di comunicazione verso l'esterno, rischiando di essere un importante sistema economico tagliato fuori però dalle grandi direttrici di interscambio del Nord-Ovest e dell'intero "Sistema Paese". Per questi motivi ritorna ad assumere centralità la "questione dello sviluppo", intesa come riflessione sulle modalità attraverso le quali consolidare le posizioni di benessere fino ad oggi raggiunte e far fruttare il patrimonio di risorse materiali ed umane venutosi a creare sul territorio.

Fino a non molto tempo fa lo sviluppo economico era un concetto individuabile ed interpretabile attraverso chiari indicatori quantitativi – la crescita del reddito pro-capite, l'incremento delle unità locali delle imprese, l'aumento dei livelli di produzione, l'incremento dell'indice di imprenditorialità –: oggi, viceversa, i processi di sviluppo difficilmente si articolano lungo percorsi di segno univoco perché, raggiunti livelli di benessere diffuso, la dimensione quantitativa della crescita perde rilevanza, lasciando il posto a riflessioni sulla qualità dello sviluppo, il cui impatto sulla comunità canavesana non è facilmente visibile, ma resta comunque rilevante.

---

## Promozione

Il Canavese può divenire, attraverso opportune politiche di coordinamento, una piattaforma polifunzionale, connessa alle principali direttrici di interscambio che attraversano il Piemonte. Fare sviluppo oggi nel Canavese significa dunque valorizzare, attraverso un piano organico di promozione, le risorse esistenti. Il primo passo da compiere consiste nel ridare una specifica funzione al territorio, ricucire in una precisa strategia i numerosi fattori di eccellenza che lo caratterizzano, creare una nuova identità territoriale. In una prospettiva di breve periodo può essere delineato un piano di *marketing* territoriale che parta in primo luogo dalla valorizzazione dell'esistente. In tale contesto, risultano determinanti quattro mosse, articolate nel modo seguente:

- definizione esatta delle caratteristiche che configurano il prodotto che si intende promuovere;
- posizionamento del prodotto sul mercato potenziale di riferimento;
- individuazione delle iniziative esistenti e delle strutture pubbliche o private locali che possono qualificare e dare consistenza e contenuto al prodotto;
- elaborazione di un piano di comunicazione per la corretta promozione che conferisca un'identità precisa al territorio.

La ridefinizione del modello di crescita del Canavese e delle sue prospettive economiche e sociali richiede quindi l'individuazione di alcuni elementi essenziali sui quali impostare un quadro strategico di riferimento. In questa prospettiva è opportuno procedere per gradi finalizzati a:

- esplicitare i principi essenziali sui quali fondare lo sviluppo di breve e medio periodo ed un'azione di promozione dell'area;
- individuare i punti di forza e gli elementi di debolezza che, come abbiamo visto in precedenza, caratterizzano attualmente la fitta trama del sistema economico-produttivo del Canavese;
- selezionare gli obiettivi che devono dare direzione ed organicità alla strategia di riposizionamento e valorizzazione del territorio;
- elaborare un piano di azione finalizzato a conferire uno specifico *appeal* all'area, un'immagine chiaramente percepibile dall'esterno e la capacità di attrazione di nuovi investimenti.

Le azioni necessarie per dare sostanza e affermare positivamente la strategia di *marketing* territoriale si concentrano su tre ambiti:

- la definizione di un'identità progettuale che, mettendo a sistema e valorizzando le risorse dei diversi sistemi locali, consenta agli operatori canavesani

- 
- di riconoscersi in un'immagine unitaria riconoscibile all'esterno;
- la valorizzazione delle competenze degli *stakeholder*, individuando in un'ottica organizzativa quelle essenziali per lo sviluppo della progettualità territoriale attraverso un coordinamento efficace dei soggetti e delle istituzioni riconosciuti come risorse per le pratiche di concertazione tra pubblico e privato, per superare le carenze di gestione e valorizzazione del frammentato sistema territoriale e per coagulare un generale consenso intorno al piano di promozione in modo che tutti i soggetti locali – imprese, cittadini, *policy maker*, organi di stampa – divengano portatori di un modo nuovo di fare sviluppo elaborando iniziative volte a favorire le sinergie tra le competenze, individuando una strategia comune a livello di sistema e sfruttando le reti di interazione che si sono sviluppate nel Canavese. L'individuazione degli attori economici e funzionali di valore strategico è essenziale per l'intero sistema, questi devono essere individuati tra le rappresentanze pubbliche ed economiche e tra: le imprese a forte radicamento territoriale di medie dimensioni che possono assolvere il ruolo di *pivot*, fare gerarchia ed assumere una funzione trainante per l'intero sistema; gli agenti di differenziazione del contesto socio-economico, intesi come progettisti materiali d'iniziativa economicamente rilevanti che possono generare effetti "di sistema" sul territorio; i gestori di risorse strategiche che possono essere definite "beni competitivi territoriali". È inoltre fondamentale l'individuazione delle reti relazionali e di interscambio – di persone fisiche, imprese, istituzioni ed autonomie funzionali – tra il Canavese ed i sistemi territoriali adiacenti e non: ciò al fine di definire lo spazio di posizione del sistema territoriale;
  - la focalizzazione su poche iniziative che in un arco di tempo limitato possano conferire al territorio un'identità nuova e chiaramente percepibile dall'esterno: questo si rende necessario per superare le criticità evidenziate nel coordinamento delle capacità degli attori presenti sul territorio ed affinché esse possano essere utilmente messe in gioco per la costruzione di una progettualità per l'area, per quanto riguarda gli aspetti di governo del territorio e per la valorizzazione delle risorse del tessuto produttivo.

Attraverso questo schema, che identifica il Canavese come centro multifunzionale ed innovativo, cambia totalmente il modello interpretativo adottato per decenni, che aveva relegato quest'area ad un ruolo fortemente subalterno rispetto a Torino e priva, soprattutto, di una chiara funzione in un contesto di sempre più forte competizione tra sistemi territoriali.

---

## Comunicazione

Comunicare il Canavese nel suo divenire e nel suo trasformarsi è una componente fondamentale di un piano strategico. Risulta cioè basilare per una corretta divulgazione del piano, una concreta attività sia di comunicazione esterna che di comunicazione interna, che sia in grado di raggiungere con efficacia i diversi potenziali interlocutori, che permetta di ottenere il maggior consenso possibile nell'ambito della comunità locale e tra gli attori coinvolti e che sia capace anche di attrarre eventuali risorse. In generale comunicare il territorio e la sua offerta, come nella comunicazione di un qualsiasi prodotto, significa influenzare l'opinione e il comportamento dei soggetti cui ci si rivolge.

Si tratta pertanto di definire un piano di comunicazione che coinvolga tutti gli assi di intervento – industria, formazione, infrastrutture e turismo – e che si articoli, poi, in modo specifico per ciascuno di essi. La comunicazione potrà essere attuata su due distinti livelli: un primo livello, più generale, che servirà per sviluppare una percezione complessivamente positiva del Canavese e dei suoi prodotti. Un secondo livello, invece, rivolto a specifici *target*, finalizzato alla valorizzazione di una determinata funzione d'uso del territorio. Sarà quindi possibile attuare una diversificazione delle azioni in relazione ai diversi *target* che ognuna delle linee di azione si prefigge.

L'aspetto principale del piano di comunicazione potrà riguardare i rapporti con i *media*, ma dovrà al tempo stesso includere la partecipazione a fiere e mostre, la realizzazione di convegni o eventi pubblici, attività di sponsorizzazione, ideazione di audiovisivi o altro materiale promozionale. Si potranno utilizzare i diversi strumenti di comunicazione, dai più tradizionali come la stampa ai più moderni come il *web* e i *social* in maniera coordinata.

L'obiettivo deve essere quello di costruire un'immagine dell'identità del territorio chiara e sintetica, e nello stesso tempo originale e coinvolgente, che deve essere condivisa, deve potere essere implementata e deve soprattutto rafforzare il senso di appartenenza al territorio.

Trasmettere una visione positiva del futuro del territorio, tangibile e facilmente realizzabile e, al tempo stesso, concreta, realistica e veritiera, contribuendo così a stimolare la partecipazione di attori locali e non allo sviluppo del territorio.

Comunicare all'esterno ed all'interno lo sviluppo del piano mediante un *brand* riconoscibile, mettendo in evidenza i risultati conseguiti di volta in volta e raggiungendo una fascia di popolazione e mercati di riferimento

---

sempre più ampi, man mano che si completa l'offerta del prodotto Canavese.

Questo dal punto di vista teorico mentre dal punto di vista pratico è necessario procedere per *step*:

- elaborare il messaggio che si intende comunicare;
- individuare i destinatari dell'attività di comunicazione;
- scegliere gli strumenti da utilizzare per veicolare il messaggio.

Nel caso specifico, l'obiettivo concreto del piano di comunicazione sarà quello di promuovere e diffondere un'immagine ben precisa del Canavese, che faccia leva sul carattere poliedrico del sistema produttivo locale, sui vantaggi derivanti dalla localizzazione baricentrica dell'area canavesana rispetto al territorio piemontese, sull'esistenza di un ambiente orientato all'innovazione e alla ricerca ed in grado di far crescere le imprese che si insediano su questo territorio grazie ad un contesto stimolante.

Per ciò che concerne i destinatari delle attività di comunicazione, entrano in gioco molteplici soggetti ed interlocutori:

- i portatori di interessi rilevanti o *stakeholder*;
- gli *stockholder*, ossia i proprietari di *stock* di territorio quali terreni, fabbricati e infrastrutture;
- i fruitori attuali o potenziali dei servizi dell'area geografica, quali privati e imprese;
- i residenti attuali o potenziali;
- gli influenzatori delle *policy* pubbliche quali i mezzi di informazione, gli *opinion leader* e le società di consulenza;
- gli amministratori del territorio o *policy makers*.

Per la complessità del panorama di riferimento, come abbiamo visto in precedenza, il piano di comunicazione sarà articolato in due parti ben distinte:

- da un lato la 'comunicazione interna', destinata a chi opera nel territorio di riferimento – residenti, lavoratori, imprese, istituzioni locali – e finalizzata alla condivisione di un progetto di sviluppo, di promozione e di riposizionamento del territorio; tutti i portatori di interessi locali devono essere coscienti del fatto che il territorio è impegnato in un'opera di ridefinizione della propria identità ed immagine e tutti dovrebbero quindi essere coscienti di questa trasformazione; il piano di comunicazione interno altro non è che uno stimolo al coordinamento tra i molteplici soggetti che operano a livello locale ed un supporto alla formazione del consenso generale

---

rispetto all'obiettivo di sviluppo;

- dall'altro lato la "comunicazione verso l'esterno" o meglio verso i potenziali fruitori delle molteplici risorse di cui il Canavese dispone; in questo caso specifico i *target* di riferimento sono le imprese, i nuovi investitori interessati in particolare a settori innovativi e dinamici come quello delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni, quello della meccanica fine o quello delle biotecnologie; sono inoltre *target* potenziali i turisti alla ricerca di circuiti gastronomici a prezzi accessibili, o di circuiti legati all'ambiente ed allo sport.

La scelta dei mezzi di comunicazione rappresenta l'ultimo passo del processo di identificazione e caratterizzazione del prodotto. È importante sottolineare che qualunque sia la strada che si intenderà seguire e la scelta dei mezzi che si intenderanno utilizzare per il piano di comunicazione, il Canavese necessita di un'attività di coordinamento che ponga le basi per un suo riposizionamento come prodotto vendibile all'esterno. Contestualmente deve essere messo in atto un piano di lobbying che veda coinvolte le figure chiave del territorio: ognuna di esse dovrà fare la sua parte per sostenere obiettivi precisi.

Si tratta di valorizzare intelligenze, di farne buon uso, di far riscoprire il senso di appartenenza, di intrattenere relazioni continuative, di muoversi in modo organico nella direzione di un territorio non solo geografico ma inteso come comunità o rete di area vasta. Si tratta di un problema di chiarezza e di impegno da parte delle figure chiave per sostenere o meno il Canavese. Si tratta di combattere contro altri che combattono.

### **4.3 - L'asse di intervento tematico "industria"**

#### **4.3.1 - La situazione dell'industria**

Il sistema imprenditoriale risulta polverizzato e in costante mutazione, caratterizzato dalla prevalenza di un sistema tecnico che ha bisogno di strumenti più efficaci per promuoversi. Non essendo in grado di percepirne i reali vantaggi il sistema non è sufficientemente stimolato ad avviare strategie di *partnership* e *networking*, con la conseguenza di non usufruire di un'efficace rappresentanza a livello negoziale. Il sistema economico canavese appare oggi prevalentemente manifatturiero, caratterizzato da fenomeni di stasi di cui è difficile prevedere l'evoluzione nel breve periodo.

In questa fase appare dunque necessario affrontare con urgenza alcuni vincoli strutturali che, analizzando gli assetti produttivi e la *policy community* locale, più degli altri condizionano lo sviluppo dell'area e rischiano di impedire un auspicabile salto qualitativo, organizzativo, tecnologico e di mercato.

---

In un quadro dove il sistema delle imprese appare caratterizzato per la stragrande maggioranza dalla piccola dimensione delle aziende, il territorio evidenzia una vocazione imprenditoriale specialistica legata ai settori tradizionali manifatturieri in cui emergono attività di eccellenza e un'eredità industriale che si manifesta in una tradizionale propensione alla tecnologia e ad un modello di impresa diffusa sul territorio ma aventi un'articolazione in sistemi produttivi locali che si identificano con aree geografiche dotate di vocazioni e specializzazioni produttive differenti con comuni esigenze di riorganizzazione.

L'analisi del sistema industriale evidenzia la coesistenza di due percorsi di sviluppo:

- un modello di crescita "per consolidamento", caratterizzato dalla riduzione della numerosità e dall'aumento della dimensione media dell'impresa tipico dei settori tradizionali;
- un modello di crescita 'moltiplicativo' in cui la fuoriuscita di manodopera da un'azienda genera il proliferare di nuove imprese di piccola dimensione, tipico dei settori innovativi.

Attraverso una efficace rappresentanza e un uso attento dello strumento negoziale esiste la possibilità di dare vita a un fenomeno socio-economico potenzialmente in grado di unire i caratteri della 'old' e della 'new' economy in un progetto industriale fondato su innovazione, qualità, scambio di conoscenza e di *know how*. Dall'analisi della struttura economica, infatti, emerge da un lato la complessità del sistema industriale locale ma dall'altro la necessità di individuare nuovi modelli di interazione funzionale tra sistema economico e territorio, in grado di fornire assistenza tecnica relativa alle diverse funzioni aziendali, sviluppare le capacità innovative del tessuto imprenditoriale locale ed individuare le sinergie produttive possibili. Emerge in modo chiaro la volontà delle aziende di mettere in atto strategie di integrazione verticale, soprattutto nei settori tradizionali ed attraverso processi di acquisizione, mentre è assai scarsa l'attivazione di strategie di rete: nel contesto canavesano queste ultime potrebbero risolversi nella realizzazione di *partnership* e collaborazioni che, passando dal semplice accordo di tipo produttivo alle partecipazioni aziendali, sarebbero in grado di garantire il *know how* e le risorse necessarie a fare squadra e a competere con più forza sul mercato globale. Tuttavia, la sola realizzazione di strutture reticolari non sarebbe di per sé sufficiente a garantire vantaggi competitivi di lungo periodo alle imprese operanti nell'area: si intravede, di conseguenza, la necessità di costruire nuovi modelli di interazione con il territorio e con le strutture che esso mette a disposizione delle imprese; la programmazione negoziata appare in questo senso uno strumento privilegiato per tentare

---

di porre rimedio alla particolare debolezza che caratterizza la struttura industriale del Canavese composta per la maggior parte da piccole e piccolissime imprese, carenti di funzioni strategiche quali la ricerca e sviluppo, il *marketing* e le certificazioni di qualità, attraverso la concreta individuazione di livelli di cooperazione, anche 'competitiva', tra le imprese localizzate nell'area e l'interazione tra questo universo e il governo locale.

La discontinuità e l'eterogeneità delle specializzazioni produttive, nonché degli stessi processi sociali ed economici "di lunga durata" tra le differenti sub-aree, rende comunque problematica una sintesi complessiva riferibile all'intero territorio.

La cifra emergente è quella di un territorio che, giocando oggi le sue possibilità di rilancio e riposizionamento soprattutto sul rafforzamento delle PMI, presenta problematiche analoghe a quelle dei tanti sistemi produttivi specializzati del nord Italia. Con un importante distinguo: il Canavese non è mai stato un "distretto industriale". La prevalenza odierna di PMI non deriva dal processo di verticalizzazione di un sistema ad economia diffusa o "modello distrettuale" ma dalla de-verticalizzazione della grande impresa. Inoltre, è da evidenziare, gran parte delle attività cedute dalla Olivetti o hanno abbandonato il territorio o sono interessate da processi di razionalizzazione o, quando hanno mantenuto un insediamento significativo, sono divenute proprietà di grandi gruppi internazionali o nazionali. La telefonia, sul territorio, ha mantenuto esclusivamente i *customer service center*. Le produzioni meccaniche, legate soprattutto all'*automotive*, sono diffuse su sistemi d'impresе consolidate e interessate da processi d'ampliamento del raggio di mercato. Inoltre, soprattutto nella parte meridionale, il Canavese ospita insediamenti produttivi d'impresе piemontesi o multinazionali.

Per tutte queste ragioni, non è possibile, ad oggi, parlare di un vero e proprio capitalismo da media impresa consolidata nel Canavese, un "quarto capitalismo" del tutto compiuto, ma piuttosto di un *mix* combinatorio tra medie imprese controllate da gruppi esterni al territorio e imprese locali in fase di consolidamento.

Il sistema produttivo evidenzia che, se la ritirata di Olivetti non ha lasciato sul territorio un sistema tecnologico-produttivo competitivo, ha tuttavia distribuito tecnici e quadri capaci che oggi sono alla guida di parte delle imprese più radicate nel sistema e che mostrano interessanti possibilità di evoluzione positiva. La disponibilità di un capitale umano situato nella peculiare dimensione dei saperi tecnici diffusi nel territorio e che ha vissuto esperienze importanti nella propria carriera professionale, si coniuga al mediamente alto valore attribuito alle competenze tecnologiche, il quale può

---

considerarsi elemento costitutivo della cultura socio-tecnica del Canavese in genere e particolarmente dell'eporediese.

Nel sistema produttivo territoriale vi sono imprese che incorporano al proprio interno risorse tecnologiche di livello almeno medio-alto e la cui formula imprenditoriale si fonda sulla combinazione tra capacità innovative e di sviluppo tecnologico, incidenza significativa di manodopera ad alta qualificazione o fortemente specializzata, mantenimento di *standard* produttivi qualitativamente validi e capacità di apertura commerciale sui mercati internazionali.

Le eccellenze produttive appaiono concentrate principalmente intorno a due nuclei di PMI:

- il sistema dello stampaggio a caldo nell'alto Canavese;
- il sistema dell'informatica, dell'elettronica e della mecatronica nell'eporediese.

### ***Il sistema dello stampaggio a caldo***

Il sistema dello stampaggio a caldo, insediato nel Canavese occidentale, appare come una realtà 'matura', imperniata su un nucleo d'impresе storiche che hanno saputo selezionare le competenze, diversificare i *business* e accedere ad una dimensione internazionale: queste aziende, accanto alle imprese minori di lavorazioni meccaniche, rappresentano la più alta concentrazione italiana dello stampaggio a caldo.

La crisi del settore automobilistico torinese ha avuto alcune ricadute sulle possibilità di sviluppo dello stampaggio dell'alto Canavese, ma molte imprese hanno saputo riposizionarsi su filiere più stabili, ricercando commesse sia in altri comparti sia in altre regioni, ma anche e con successo sul mercato internazionale. La struttura dei vantaggi competitivi di queste aziende pare ancora eccessivamente sbilanciata sul versante tecnico-produttivo ed appare poco strutturato il rapporto con il mondo dell'istruzione e della formazione. Il settore, inoltre, è stato sicuramente poco sostenuto sul piano delle infrastrutture intese come viabilità e telecomunicazioni.

Il settore evidenzia, tra i propri elementi di criticità, la prevalenza di attività di subfornitura e fra i propri obiettivi di miglioramento che è impegnato a perseguire la crescita di prodotti propri brevettati, la diversificazione di prodotto, l'interazione con i centri di ricerca, la visibilità sui mercati internazionali.

---

## ***Il sistema dell'informatica, dell'elettronica e della mecatronica***

Nell'eporediese il comparto dell'ICT rappresenta una realtà consistente e suscettibile di ulteriori sviluppi: accanto alle realtà legate al mondo ex Olivetti e ad alcune aziende di medie dimensioni esiste una significativa realtà rappresentata da piccole aziende e micro imprese che sviluppano *software* ed erogano formazione per le aziende più grandi, per le quali sussistono i problemi connessi alla piccola dimensione: limitata possibilità di seguire percorsi di ricerca, innovazione ed internazionalizzazione.

L'eredità informatica del territorio è infatti rappresentata da un lato dall'eredità del mondo Olivetti spartiti tra *player* di provenienza esterna. La presenza di questi operatori sul territorio al momento ricopre una funzione di vitale importanza sia sul piano occupazionale sia poiché consente la circolazione e la diffusione di professionalità e di saperi che le piccole imprese ICT nate in questi anni non potrebbero assorbire né generare autonomamente.

Dall'altro lato è interessante la nascita di nuove società d'informatica, consulenza e servizi avanzati, manifestatasi in questi anni nell'eporediese, anche attraverso la proliferazione di nuove *start up* e di *spin off* aziendali. Le difficoltà attraversate in questi anni dal comparto hanno tuttavia posto in evidenza la necessità di una verticalizzazione e di un rafforzamento degli operatori economici del settore. Nel Canavese stanno crescendo alcune realtà che, da questo punto di vista, appaiono sufficientemente competitive. Si consideri inoltre che la stessa Torino, pur non potendosi definire propriamente una capitale dell'ICT, appare, nel contesto italiano, una realtà di primo rango. Anche se il vero mercato, in termini quantitativi, per chi vende servizi informatici in una realtà come quella italiana si concentra soprattutto tra Milano e Roma, la possibilità di un asse dell'informatica Torino-Ivrea appare un possibile obiettivo di sviluppo.

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

---

Il settore industriale del territorio negli anni è riuscito ad assorbire gli effetti della trasformazione della grande impresa e continuerà ad essere lo strumento portante dell'economia del Canavese, ma è un tessuto sostanzialmente costituito da una moltitudine di piccole e medie imprese, con la presenza di qualche azienda medio grande e di alcune filiali di imprese multinazionali.

Le imprese del territorio risultano infatti generalmente di piccole dimensioni, anche se stanno attrezzandosi ad una superiore capacità di cogliere occasioni di rafforzamento e differenziazione del *business* ricercando nuove combinazioni produttive.

È da rilevare che il vero punto debole di molte di loro è il sottodimensionamento delle funzioni commerciali. Più in generale, accanto alla "debolezza commerciale", per gran parte di queste imprese è da segnalare una certa asimmetria tra i buoni livelli raggiunti in sede di progettazione e realizzazione delle produzioni, e la necessità di rafforzare gli *asset manageriali*. Il futuro di questo tessuto produttivo appare più che mai legato alla capacità di mantenere le posizioni acquisite all'interno del sistema locale, coltivando i livelli d'innovazione tecnologica e ricercando superiori livelli d'integrazione progettuale e produttiva con i loro clienti.

L'insieme di queste argomentazioni riafferma il posto cruciale, all'interno della "piattaforma multifunzionale" canavesana, della capacità di crescita e di coltivare i livelli di competitività che dovrebbe ispirare le azioni delle imprese del territorio.

I sistemi produttivi del territorio, in virtù della combinazione virtuosa tra la disponibilità di saperi contestuali, la forte specializzazione territoriale ed un certo peso dimensionale acquisito, dovrebbero svilupparsi ulteriormente nella direzione della media impresa consolidata, capace di penetrazione internazionale e di *leadership* di nicchia. Paradossalmente se ciascuno dei settori produttivi del territorio riuscisse ad esprimere alcune imprese di dimensioni raddoppiate rispetto alle attuali nessuno parlerebbe del Canavese come di un territorio a declino industriale che deve attrarre risorse esterne.

#### **4.3.2 - Le politiche per l'industria**

Il quadro dello sviluppo economico è caratterizzato da una non del tutto superata difficoltà del sistema produttivo contraddistinta da una fase di recessione, con una produzione molto centrata sul manifatturiero rispetto ai servizi e con la presenza di aziende medio-piccole con una limitata propensione all'innovazione.

---

Nell'area canavesana la fuoriuscita di manodopera dalla grande impresa ha dato origine al proliferare di aziende di piccola dimensione: se questo modello di crescita ha permesso da un lato la 'tenuta' del sistema canavesano di fronte alla crisi dell'Olivetti, dall'altro sconta una relativa debolezza del tessuto imprenditoriale che da esso è originato.

È prioritario, quindi, individuare nuovi modelli di interazione funzionale tra sistema economico e territorio capaci di fornire assistenza tecnica relativa alle diverse funzioni aziendali, sviluppare le capacità innovative del tessuto imprenditoriale locale, individuare le possibili sinergie produttive, favorire la diffusione delle conoscenze di base: se ciò non accade il modello di crescita 'moltiplicativo' avrà avuto il solo effetto di procrastinare la scomparsa di competenze e settori produttivi nei quali il Canavese eccelle.

Sono quindi necessarie politiche che rafforzino il sistema imprenditoriale migliorandone conoscenza e innovazione, lo avvicinino al mondo della formazione – così da offrire un percorso di istruzione ai giovani in funzione del lavoro – e vadano nella direzione dell'aumento del fattore dimensionale e della solidità economica delle aziende.

L'industria in Canavese è forte ma la sua presenza sarà più o meno significativa e competitiva in base a quanto si riuscirà a fare in termini di sviluppo della tecnologia, delle competenze e dell'apertura all'esterno del territorio, della capacità di creazione ed attrazione di nuove attività produttive. Nel comparto industriale, pertanto, è indispensabile da una parte rafforzare le imprese esistenti, supportandole in questa difficile fase competitiva, dall'altra favorire la nascita di nuove attività economiche ed, infine, attrarre nuove imprese da altri territori italiani e stranieri.

Per poter raggiungere il pubblico degli interlocutori esterni ed interni occorre comunicare efficacemente l'identità locale a livello industriale in maniera tale da riuscire a far conoscere ai diversi operatori economici i vantaggi competitivi dell'area mostrando gli elementi di distinzione da contesti geografici concorrenti.

#### ***4.3.2.1 - Il rafforzamento delle imprese esistenti***

In Canavese esiste un tessuto di piccole e medie imprese radicate sul territorio ed attive su di un'ampia gamma di mercati; questi sono per lo più riconducibili all'area meccanica, elettronica, informatica e delle telecomunicazioni, nonché ai settori di integrazione tra gli stessi comparti, come la mecatronica; esistono inoltre numerose presenze in settori esistenti da anni come lo stampaggio a caldo e la meccanica pesante ed altre in settori

---

completamente nuovi come le biotecnologie. Queste aziende faticano a reggere la concorrenza anche a causa delle ridotte dimensioni e della difficoltà a finanziare le nuove iniziative. Risulta, pertanto, indispensabile un'azione di consolidamento di tipo coordinato che le supporti in questo quadro e dia nuovi strumenti di azione: nel conseguimento degli obiettivi di rafforzamento della competitività delle imprese dei settori della meccatronica, dell'informatica, dello stampaggio a caldo e delle biotecnologie appaiono prioritarie le seguenti azioni specifiche.

### ***Innovazione come motore di sviluppo***

L'innovazione nello scenario ideale rappresenta non solo una opportunità ma una necessità. Mentre l'accesso agli stimoli innovativi è oramai semplificato dalla globalità dei flussi informativi la presenza, diretta o indiretta, sul territorio di attori che possano supportare le imprese a sfruttare tali stimoli non è scontato. Fenomeni come la convergenza tecnologica o l'*open innovation* obbligano a interpretare la problematica in modo innovativo rappresentando questa sì una opportunità di crescita e differenziazione competitiva a livello territoriale. In questo senso la realtà di "istituzioni" che possono rappresentare elementi chiave per tali approcci, quali Bioindustry Park Silvano Fumero, deve essere accuratamente valorizzata e sfruttata per garantire la massimizzazione dell'impatto positivo nei confronti di tutti gli attori imprenditoriali ed industriali attraverso declinazioni delle attività in modo innovativo. Un meccanismo di condivisione delle metodologie e degli stimoli innovativi su attori diversificati porta infatti ad accrescere la resilienza complessiva del territorio valorizzandone in modo prospettico gli elementi di differenziazione competitiva.

### ***Monitoraggio continuativo delle imprese del territorio***

Per poter progettare i sopracitati modelli di interazione funzionale sarebbe basilare un monitoraggio di dettaglio e continuativo – in collaborazione con i soggetti economici istituzionali del territorio – della realtà produttiva locale: la numerosità delle unità locali operanti sul territorio, il numero di addetti, l'attività svolta, la provenienza della proprietà, il fatturato, le vendite, le esportazioni, le prospettive e i progetti a breve, medio e lungo termine, le difficoltà incontrate e le carenze a cui non si riesce a sopperire localmente. Non una sola indagine numerica ma l'integrazione dei dati quantitativi con le risultanze provenienti da indagini di tipo qualitativo fondamentali per comprendere le reali necessità delle imprese, a cui è possibile sopperire attraverso l'azione congiunta e mirata di enti pubblici e istituzioni intermedie locali. Tra le finalità che il monitoraggio si prefigge le più importanti sono senza dubbio:

- 
- fornire, con continuità, alle amministrazioni presenti sull'area, alle istituzioni intermedie, ai soggetti economici e sociali tutti gli elementi di conoscenza riguardanti le caratteristiche del sistema produttivo locale e della struttura della popolazione;
  - contribuire attivamente alla programmazione economica del territorio in ausilio alle istituzioni amministrative e progettuali presenti nell'area.

### **Formazione, ricerca e sviluppo**

Indubbiamente la ricerca e lo sviluppo tecnologico rappresentano uno degli elementi fondamentali per continuare ad essere competitivi. Anche in questo caso le limitate dimensioni delle aziende, con le conseguenze organizzative e finanziarie che ne derivano, pongono le imprese del territorio in condizioni di relativa debolezza. Le azioni che possono essere intraprese sono:

- aumentare i collegamenti tra centri di ricerca, università ed imprese, favorendo la creazione di occasioni di conoscenza e collaborazione;
- favorire la logica brevettuale e di protezione dell'innovazione;
- favorire i processi di diversificazione e di integrazione tra comparti tradizionali dell'area e settori nuovi;
- potenziare la formazione e realizzare attività di aggiornamento in ambito tecnico e tecnologico.

Relativamente alla formazione – come avremo modo di approfondire nel capitolo ad essa dedicato – sul Canavese pesano attualmente le criticità date dalla scarsità e dalla difficoltà di reperire sul mercato manodopera qualificata attraverso la quale consentire un normale processo di rafforzamento delle imprese unita alla mancanza di un *appeal* dell'area canavesana facilmente percepibile dall'esterno. Il "passaggio morbido" verso il cambiamento e il "basso tenore conflittuale" tipico del Canavese con cui si è affrontata la crisi dell'Olivetti, infatti, già avevano fortemente impoverito il mercato del lavoro locale in termini di disponibilità di risorse umane altamente qualificate. A ciò si aggiunge il cronico ed evidente problema del disallineamento tra domanda ed offerta di lavoro, con un'ampia presenza di persone scarsamente qualificate ed in cerca di occupazione, cui corrisponde un'elevata richiesta da parte delle imprese di personale qualificato ed oramai quasi irreperibile, come avviene nel settore metalmeccanico. A tutto questo si somma la difficoltà di trovare una giusta collocazione per i laureati e per le persone con titolo di studio superiore, con una conseguente rapida fuga di prezioso capitale umano. Le strade da seguire e le politiche di intervento devono essere forti ed articolate, anche se il miglioramento della situazione esistente potrà avere luogo solo in modo graduale e soprattutto con la partecipazione di molteplici soggetti, a partire dalle stesse aziende,

---

che dovrebbero chiaramente esplicitare i propri fabbisogni in termini di nuove figure professionali ed investire direttamente sulla formazione e sullo sviluppo delle competenze professionali. Occorre quindi riprovare a definire un piano complesso e dettagliato che possa essere finalizzato ad invogliare i giovani ad intraprendere percorsi formativi come quello di perito meccanico o di elettrotecnico. Sono queste figure professionali per le quali il mercato del lavoro del Canavese oggi esprime una domanda molto consistente che resta in gran parte insoddisfatta. Per fare fronte a questa carenza di figure professionali occorrerebbe inoltre iniziare a pensare di attivare meccanismi per attrarre manodopera qualificata da altre parti del Paese.

### ***Strategie di rete e internazionalizzazione***

La crescente competizione internazionale richiede una trasformazione delle imprese per una presenza competitivamente più solida e articolata sui mercati stranieri; a fronte di ciò l'internazionalizzazione del sistema produttivo risulta ancora limitata tra le imprese del Canavese e soprattutto tra quelle piccole e medie; questo comporta una scarsa attenzione agli aspetti della gestione e promozione aziendale e una visione ristretta dei mercati di riferimento. Una ulteriore criticità è rappresentata dalla scarsa propensione alla *partnership* e al *networking* sia tra le imprese del territorio sia con imprese esterne: la creazione di una struttura o l'utilizzo al meglio, all'interno di una strategia comune, dei canali già collaudati – mediante una ridefinizione delle missioni delle strutture già esistenti coerentemente con le necessità identificate all'interno del sistema territorio – favorirebbe i processi di internazionalizzazione ed avrebbe lo scopo di contribuire a colmare questi *gap* agevolando gli operatori pubblici nel gestire le relazioni delle imprese locali con i mercati internazionali e nel sostenere il commercio con l'estero. Obiettivo della strategia comune dovrebbe essere il fornire agli operatori economici un supporto per lo sviluppo di progetti di promozione all'*export* e di internazionalizzazione, assicurando il coordinamento fra programmazione nazionale, regionale e locale ed agevolando l'accesso delle PMI e degli operatori economici ai servizi promozionali, assicurativi e finanziari e agli strumenti internazionali, comunitari, nazionali e regionali disponibili, con una maggiore presenza e informazione diretta sul territorio.

In conclusione le azioni in supporto alla promozione dell'imprenditorialità territoriale dovrebbero essere programmate in modo tale da fornire contributi in due direzioni:

- favorire l'apertura ai mercati esteri della produzione locale supportando tecnicamente e progettualmente l'imprenditoria dell'area;
- promuovere all'estero l'area così da attrarre investimenti esterni.

---

## *Favorire l'apertura ai mercati esteri della produzione locale supportando tecnicamente e progettualmente l'imprenditoria dell'area*

La misura si concretizza nella fornitura di servizi volti a colmare le difficoltà dell'imprenditore locale nell'affrontare un processo di apertura ad altri mercati e quindi di superare le più classiche barriere all'entrata di tipo culturale, normativo, finanziario spesso presenti nell'affrontare investimenti all'estero.

Gli strumenti e i servizi possono essere così esemplificati:

- prestazione di servizi informativi, formativi e di assistenza tecnica sugli strumenti di carattere promozionale, finanziario e assicurativo a livello internazionale, nazionale e regionale: monitoraggio costante e diffusione di tutti gli strumenti approntati a questi tre livelli in modo tale da avere un quadro sempre completo della normativa e delle possibilità di agevolazione;
- agevolazione dell'intermediazione culturale tra *partner* di nazionalità differente: lo scopo è quello di superare i consueti *gap* culturali individuabili in idiomi, usi e costumi differenti che spesso costituiscono veri e propri muri di comprensioni tra operatori di uno stesso settore ma provenienti da paesi o continenti differenti;
- promozione di una rete per la conoscenza della legislazione internazionale, comunitaria, nazionale e regionale e delle iniziative per l'*export* e l'internazionalizzazione tra i soggetti attivi sul territorio; tale servizio dovrebbe supportare gli operatori nel gestire la normativa commerciale vigente a differenti livelli e in paesi esteri; inoltre sarebbe utile fornire un costante monitoraggio delle iniziative di promozione all'internazionalizzazione ideate a livello internazionale, nazionale e regionale;
- sostegno dell'imprenditore nella presentazione di domande e progetti al fine di accedere ai servizi e alle agevolazioni promozionali, finanziarie e assicurative sia pubbliche che private, vigenti a livello nazionale e regionale;
- contribuzione alla ideazione di programmi promozionali per l'*export* e l'internazionalizzazione del territorio; in quest'ottica si dovrebbero fornire operativamente competenze progettuali in modo da contribuire alla programmazione locale di progetti finalizzati all'internazionalizzazione; il compito dovrebbe quindi essere di supporto tecnico e avvenire in stretta collaborazione con soggetti imprenditoriali e soggetti pubblici;
- promozione e coordinamento delle attività con strutture internazionali, nazionali – ICE, SACE – e regionali in modo tale da integrare l'attività locale con quella gestita ad altri livelli.

## *Promuovere all'estero l'area così da attrarre investimenti esterni*

La promozione all'estero dell'area al fine di attrarre investimenti può essere

---

supportata attraverso:

- la promozione all'estero dell'immagine del territorio: tale immagine, ricavabile di concerto con l'imprenditoria locale e i soggetti pubblici, dovrà costituire la sintesi di ciò che il territorio è in grado di fornire ad un potenziale investitore esterno;
- sostenere il territorio nella definizione degli indirizzi per il programma promozionale, offrire cioè un supporto tecnico e progettuale nella continua definizione di linee di *marketing* territoriale.

Risulta infine necessario effettuare delle azioni promozionali di supporto e di comunicazione sui mercati nazionali ed internazionali di riferimento, al fine di rendere evidente l'esistenza di un insieme di aziende qualificate ed interagenti tra di loro; a tale scopo è necessario che preventivamente a tali azioni le aziende sappiano aggregarsi tra di loro nell'ottica di una strategia comune, condivisa con i soggetti economici istituzionali – Confindustria e Camera di Commercio – allo scopo di trasmettere un'immagine unitaria delle imprese del territorio. L'obiettivo è quello di preparare il terreno alle azioni promozionali programmate dalle singole imprese, inserendole nel quadro di un sistema produttivo coordinato e forte, in grado di offrire molteplici risposte alle esigenze della clientela. Questa azione risulta importante sia perché le risorse economiche ed umane che le singole aziende possono mettere in campo sono limitate, sia proprio per contrastare un'eventuale immagine negativa derivante dalle ridotte dimensioni individuali. Sarebbe inoltre opportuno dare supporto soprattutto alle imprese minori attraverso azioni e programmi promossi dai soggetti economici istituzionali operanti sul territorio nell'attuazione di una più completa ed efficace strategia in grado di incidere non solo sul miglioramento delle tecniche di vendita e di promozione all'estero ma anche sull'organizzazione complessiva dell'impresa per poterlo fare.

### ***Credito: strumenti tradizionali e innovativi***

I ripetuti richiami ai condizionamenti che dalla finanza giungono a pesare sul sistema delle imprese consigliano di dedicare una adeguata attenzione all'evoluzione del mondo del credito in relazione al tessuto economico del Canavese.

Sul territorio vi sono le componenti di un sistema creditizio e finanziario evoluto in quanto esistono strumenti tradizionali come i Confidi e strumenti più innovativi rappresentati dai *Venture Capital* che dovrebbero raggruppare i principali investitori privati specializzati nelle imprese giovani ad alta crescita. Inoltre, a testimonianza della capacità di far leva sulle proprie

---

risorse, il Canavese Occidentale ha lanciato la sfida di costruire una banca del territorio: un'iniziativa di successo che ha dato vita alla "Banca di Credito Cooperativo" denominata Rivabanca che è nata per operare a fianco di imprese e famiglie coniugando efficienza e prossimità. Risulta però esserci una discreta quantità di risorse disponibili ma disaggregata e di non semplice individuazione e fruizione da parte delle aziende, distribuita attraverso una pluralità di strumenti finanziari integrati che dovrebbero accompagnare l'impresa nelle diverse fasi di vita. Si evidenzia quindi la necessità di comprendere la natura variegata dei soggetti operanti sul territorio, di mapparne le caratteristiche e le peculiarità e di instaurare rapporti collaborativi solidi e permanenti con gli stessi.

L'obiettivo fondamentale a cui tutto il sistema deve tendere è quello di aiutare le imprese a crescere dimensionalmente, poiché questo permetterà sia alle singole aziende sia all'intero sistema produttivo di diversificare i prodotti, di aprirsi all'internazionalizzazione e di essere più competitivo: pertanto su questo tema è necessario che lavorino insieme soggetti pubblici e privati, mettendo in sinergia le misure private con quelle pubbliche che per la loro dimensione sono altrettanto importanti rispetto al valore delle risorse che può mettere a disposizione il sistema bancario.

Nello sviluppo del Canavese, in un quadro che agisce a lungo termine e che ha finalità straordinarie rispetto ai comportamenti normali di sviluppo della struttura economica territoriale, anche la controparte finanziaria dovrebbe identificare meccanismi e interventi non ordinari sia da parte degli imprenditori sia da parte della struttura pubblica. Con i soli strumenti ordinari, legati principalmente al canale bancario, un programma con tali obiettivi riesce difficilmente ad essere implementato. Per questo è necessario dedicare attenzione a tutti gli strumenti finanziari compatibili con lo sviluppo del territorio.

Il primo meccanismo di finanziamento all'economia vede gli imprenditori sostenere per primi la creazione e lo sviluppo delle aziende. Ma in una situazione in cui si rende necessario rilanciare lo sviluppo economico di un territorio e in cui si vuole attivare un "piano di sviluppo" delle piccole e medie imprese nei settori tradizionali e di diversificazione anche in settori non tradizionali come il turismo, il commercio e i servizi a supporto, è assolutamente fondamentale l'individuazione di iniziative finanziarie a sostegno degli imprenditori e delle imprese nella creazione e nel reperimento di quei mezzi finanziari necessari ad assicurare la massimizzazione del numero di interventi e del potenziale di sviluppo possibile.

Servono interventi che operino in modo selettivo ma anche altri che

---

permettano la diffusione dell'imprenditoria come strumenti a capitale di rischio a prevalente apporto pubblico da agganciare a meccanismi di restituzione con premio se tutto va bene e con fondo rotativo: inoltre quote di minoranza potrebbero essere riacquistate dai soci imprenditori per facilitarne la dismissione a regime.

Attraverso azioni di sensibilizzazione delle banche e degli investitori istituzionali sarebbe utile sfruttare i meccanismi di comunicazione e di *lobbying* affinché il territorio torni ad essere sede interessata di investimenti importanti ma anche luogo in cui vengano attivati investimenti diffusi.

Contestualmente al capitale di rischio occorre attivare anche tutte le altre forme possibili di finanziamento, traducendole in un piano straordinario di finanziamento condiviso con gli operatori del credito che supporti una fase di particolare trasformazione.

In sintesi è necessario attivare tutte le azioni di supporto finanziario possibili per sostenere i processi di sviluppo. Molte imprese sono attualmente impegnate in progetti di potenziamento e sviluppo ma le risorse finanziarie sono assorbite per lo più dall'attività ordinaria. Si tratta pertanto di potenziare gli strumenti esistenti per favorire l'investimento, la realizzazione di programmi di sviluppo commerciale e, soprattutto, l'avvio ed il potenziamento dei programmi di innovazione, ricerca e sviluppo.

### *Condivisione opportunità finanziarie*

- Intensificazione dell'informazione e della conoscenza delle opportunità finanziarie innovative accessibili sul territorio alle PMI che vogliono crescere: ideazione, a questo scopo, di una giornata o di una manifestazione rivolta alle PMI del territorio;
- convergenza sull'interazione tra l'informazione economico-finanziaria e le conoscenze relative alle traiettorie tecnologiche, alle ricerche e alle innovazioni: avvio, presso un soggetto unanimemente riconosciuto – per l'ICT una sede di Torino Wireless in Canavese – di una struttura informativa integrata a partire dalla quale proporre alle imprese opportunità di sviluppo;
- valorizzazione per le aziende dello strumento dei Confidi quali strumenti di definizione di prodotti finanziari e creditizi *taylor-made*, soprattutto in riferimento al sostegno della ricerca e all'internazionalizzazione; valorizzazione per le aziende dello strumento del *Venture Capital*.

### *Assetti proprietari e finanza innovativa*

---

Un aspetto rilevante è quello legato all'evoluzione degli assetti proprietari, alle strategie di rafforzamento sui mercati ed alle innovazioni in campo finanziario. Se da un lato la piccola dimensione dell'impresa è garanzia di flessibilità e capacità di adattamento ai repentini mutamenti della congiuntura economica, dall'altro pare essere insufficiente una massa critica tale da consentire a molte aziende di affrontare con più efficienza e rapidità non pochi problemi, dalla carenza di manodopera qualificata al miglioramento dei rapporti con il sistema finanziario, dall'attivazione di processi di internazionalizzazione all'allargamento del portafoglio clienti. È perciò necessario incentivare l'adozione di interventi volti a favorire la crescita delle imprese anche attraverso interventi sulla struttura proprietaria – fusioni, acquisizioni, forme consortili, reti d'impresa ed alleanze strategiche – tesi al perseguimento, tra gli altri, dei seguenti obiettivi:

- rafforzare ed allargare i canali di vendita soprattutto nei comparti dell'*automotive*, delle telecomunicazioni e dell'elettronica; creazione di alleanze con aziende di maggiori dimensioni o tradizionalmente dedicate alla distribuzione in grado di potenziare o di creare nuovi canali di vendita fortemente ramificati sul territorio nazionale o estero; necessità di affrontare in modo non tradizionale l'annoso problema della carenza di strategie di commercializzazione dei prodotti per le aziende del territorio;
- rafforzare o acquisire nuovi marchi specie nei settori dell'informatica, della componentistica auto e della meccanica in modo tale da rendere sempre più facilmente identificabile sul mercato la singola azienda: il marchio diventa sinonimo di qualità che consente all'impresa un migliore posizionamento sul mercato;
- aumentare i livelli di produzione specie nei comparti dell'informatica, delle telecomunicazioni e della componentistica per autovetture: le operazioni di riorganizzazione possono essere spinte fino all'acquisto di nuovi impianti per far fronte agli eventuali incrementi di domanda da parte dei clienti.

### ***Azioni di lobbying e di comunicazione***

Nella difficile fase competitiva attuale le piccole e medie imprese dell'area spesso faticano ad affrontare il mercato, ad essere ascoltate e a presentare alla clientela potenziale le loro caratteristiche e peculiarità; in molti mercati, poi, non c'è una vera differenza qualitativa tra i competitori e la scelta avviene in base al prezzo o in base alla rete di relazioni; diventa cruciale supportare concretamente le imprese del territorio nella loro azione commerciale e nell'affrontare la concorrenza in Italia ed all'estero attraverso un'azione costante di *lobbying* che renda più competitive le imprese canavesane nel momento della scelta da parte di diverse fasce di potenziali clienti; ciò va fatto a partire dall'ambito locale, in particolare nei confronti degli

---

enti pubblici ed anche di imprese ed operatori privati, favorendo i processi di acquisto di beni e servizi prodotti in Canavese; occorre agire anche nei confronti dei grandi enti ed imprese nazionali del settore industriale e dei servizi fino ad arrivare alle realtà produttive di altri Paesi.

Un piano di comunicazione potrà essere articolato in due parti distinte legate al tipo di *target* cui esso è diretto. Un primo livello di intervento diretto in prevalenza verso alcuni soggetti determinanti – aziende o gruppi aziendali di grande peso economico – che possono contribuire in modo significativo allo sviluppo del territorio. Un secondo livello di intervento focalizzato nella promozione delle aziende già attive nel territorio per renderle visibili a potenziali clienti esterni sia a livello nazionale che internazionale: sarà importante informare sul profilo di ogni azienda – o meglio delle “aziende a rete” sulla base dei modelli di aggregazione – sulle attività e, soprattutto, sulle potenzialità e si dovrà procedere a sostenere le aziende per attivare potenziali impieghi dei loro prodotti e servizi.

### ***Rafforzamento delle imprese attraverso i servizi avanzati***

La sempre più stretta integrazione tra l'industria manifatturiera, il sistema avanzato di servizi ed il settore delle ICT può rappresentare il *mix* adatto a dare una nuova prospettiva al Canavese ed una nuova forma al suo futuro, cioè quella di piattaforma multi-vocazionale e multi-funzionale in grado di raggiungere crescenti livelli di efficienza ed in grado di competere con altre aree. Lo sviluppo di un'area come quella del Canavese, infatti, passa non solo attraverso l'innovazione delle strategie e dell'organizzazione interna delle aziende manifatturiere ma anche attraverso il rafforzamento del sistema dei servizi avanzati che consentono: l'attivazione di appropriate strategie di *marketing*; la disponibilità di canali finanziari rapidi ed innovativi; lo sviluppo di una logistica finalizzata ad una efficiente distribuzione dei prodotti; la disponibilità di sistemi di qualità. Il miglioramento e la più larga diffusione del terziario avanzato dovrebbe essere affrontata secondo una strategia che coinvolga interi settori produttivi del Canavese e non singole imprese in una logica di aggregazione e di attivazione di centri di servizio utilizzabili da tutti coloro che ne hanno bisogno. La più ampia disponibilità di un terziario avanzato viene considerata come un fattore di rilevanza strategica per lo sviluppo di un territorio ed a maggior ragione deve esserlo in un territorio come quello canavesano con una particolare rilevanza delle aziende operanti nel settore dell'informatica e delle telecomunicazioni. L'obiettivo di breve periodo potrebbe consistere:

- nel diffondere tra le imprese manifatturiere, specie quelle di piccole dimensioni, la cultura d'uso dei servizi avanzati a supporto della produzione

---

industriale per il rafforzamento di funzioni – quali la commercializzazione, la logistica, la certificazione di qualità, la gestione finanziaria, le attività di consulenza amministrativa e tecnica, l'analisi ed i controlli industriali, il *marketing*, l'*advertising*, i servizi informatici o di elaborazione dati e l'innovazione tecnologica in genere, l'organizzazione di fiere e le attività di magazzinaggio – che, se oggi creano notevoli diseconomie superabili con investimenti contenuti, potrebbero al contrario contribuire al rafforzamento della catena del valore di ciascuna azienda canavesana: solo una complessa azione di sensibilizzazione può garantire la convergenza tra domanda ed offerta di attività terziarie che può consentire al sistema produttivo canavesano di effettuare un salto di qualità;

- nella definizione di un quadro più chiaro delle effettive esigenze delle imprese in materia di servizi avanzati mediante specifiche azioni di supporto finalizzate a trovare le soluzioni più adatte alle loro esigenze effettuando un'analisi approfondita dell'effettivo fabbisogno di servizi delle aziende manifatturiere: oggi manca un sistema che aiuti le imprese industriali a comprendere esattamente il tipo di servizio necessario al miglioramento delle *performance* aziendali; vi è dunque una domanda inespressa di servizi avanzati che configura ampie opportunità di *business* per chi le sappia cogliere;
- in un rafforzamento complessivo dell'offerta attuale nella prospettiva di trasformare il Canavese in una piattaforma tecnologica e di servizi avanzati in grado da un lato di supportare la crescita delle imprese locali e dall'altro di qualificare il territorio in modo nuovo ed alternativo rispetto ai settori manifatturieri tradizionali.

In conclusione è evidente la necessità di un approfondimento sull'insieme degli investimenti materiali e immateriali che sarebbero necessari a sostenere la diversificazione e l'innovazione del sistema produttivo, al fine di rafforzare la competitività dei due principali comparti industriali del Canavese.

### ***Il comparto dello stampaggio a caldo***

Nel presente comparto potranno essere perseguite le seguenti linee strategiche:

- favorire la crescita del comparto in una logica di distretto industriale in senso proprio – con l'obiettivo di superare i limiti dimensionali del tessuto imprenditoriale – e allungare il ciclo locale delle lavorazioni possibilmente favorendo l'insediamento di attività a valle di quelle attualmente in funzione;
- favorire la nascita di soggetti imprenditoriali di dimensioni adeguate anche attraverso l'utilizzo di strumenti finanziari e fiscali;
- aprire un tavolo di confronto permanente con i principali gestori ed

---

erogatori di servizi – energia, telefonia, rete idrica – con l’obiettivo di affrontare le tematiche del costo elevato dell’energia, degli ostacoli burocratici che determinano tempi lunghi per l’effettiva erogazione dei servizi, della banda larga ad una velocità non adeguata alle esigenze delle aziende.

### ***Il comparto dell’ICT***

La conservazione del sistema esistente e l’introduzione di elementi di innovatività e rottura, alla base di azioni di diversificazione settoriale e riposizionamento competitivo, passano attraverso una serie integrata di iniziative: azioni di orientamento e formazione specialistica basata sulle esigenze delle imprese; azioni di ricerca di soluzioni di supporto e di risorse finanziarie per favorire la nascita di nuove imprese del settore intorno ad idee innovative; azioni di *clustering* basate sull’attività sinergica sia delle aziende *leader* di prodotto sia di quelle operanti nell’indotto, in particolare, sui temi dell’innovazione; azioni di stimolo verso i centri di competenza affinché la ricerca sia orientata verso obiettivi di interesse per le imprese unitamente ad azioni di trasferimento tecnologico; azioni che favoriscano l’integrazione sinergica con altri settori industriali; azioni che favoriscano l’internazionalizzazione del sistema.

L’obiettivo delle iniziative è quello di realizzare un insieme di azioni integrate tendenti da un lato al rafforzamento delle imprese esistenti e dall’altro alla nascita di una nuova generazione di imprese altamente innovative.

Nel comparto dell’ICT potranno essere perseguite le seguenti linee strategiche:

- promozione di iniziative che incoraggino, pur nel rispetto e nella tutela della singola proprietà, le imprese ad aggregarsi; importante è soprattutto l’azione di *networking* svolta con l’obiettivo di mettere assieme le aziende e far creare loro una catena del valore o del prodotto; tali azioni potrebbero essere portate a termine mediante la collaborazione, l’appoggio e la realizzazione con la Fondazione Torino Wireless;
- sviluppo di opportunità formative avanzate e di percorsi di innovazione tecnologica spendibili in una chiave di dimensione internazionale almeno per una parte di essi; il comparto ha urgente necessità di immettere al suo interno creatività e dimensione commerciale attraverso risorse giovani, riconoscendo e valorizzando nel contempo esperienze ed organizzazioni del servizio formativo flessibili e dinamiche già presenti sul territorio canavese – si pensi al Centro per le tecnologie informatiche “Carlo Ghiglieno”, vero fiore all’occhiello della formazione informatica *d’élite* quando l’Olivetti era la realtà di riferimento del territorio –; altrettanto fondamentale è

---

il rendere costante nel tempo e reciprocamente vantaggioso il rapporto tra il sistema imprenditoriale locale e i centri dove si produce ricerca e conoscenza, mediante un'iniziativa che dovrebbe partire dalla domanda dell'impresa e non dall'offerta dei centri di ricerca;

- aiuto nel processo di accompagnamento del prodotto sul mercato: definizione di supporti economico-finanziari non limitati alla fase della produzione del prototipo ma rivolti all'accompagnamento del prodotto sul mercato, che è lo *step* successivo che occorrerebbe sostenere mediante la messa in relazione con gli attori della finanza d'impresa;
- promozione verso l'esterno dell'offerta, già oggi ampia, di servizi e prodotti di imprese locali operanti nel vasto segmento delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni rafforzando l'identità di Ivrea come centro di alta formazione nel campo delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni incentivando lo spirito di collaborazione nel campo dell'*Information Technology* e delle relative sperimentazioni.

#### **4.3.2.2 - La creazione di nuove imprese**

Il fenomeno della creazione di molte nuove imprese in Canavese è avvenuto per un processo di 'impollinazione' derivante dalle competenze che facevano capo alla grande impresa. Grazie alla Olivetti si sono sviluppate capacità e competenze che hanno consentito a molte persone con spirito imprenditoriale di dare vita ad aziende oggi presenti nell'area. Questo fenomeno, ovviamente, si è da tempo esaurito poiché sul territorio è meno presente la grande impresa.

In altre aree italiane e straniere sono attive rilevanti iniziative per il supporto alla costituzione ed all'avviamento di attività economiche. Anche nel contesto piemontese esistono iniziative finanziate con fondi pubblici o incubatori ma, al momento, queste hanno avuto un impatto limitato sul territorio canavese. Si ritiene importante, pertanto, da una parte promuovere in Canavese quanto già realizzato in tale ambito in zone limitrofe – incubatori del Politecnico e dell'Università – e dall'altra attivare un'iniziativa forte di promozione della nuova imprenditoria che, in un'ottica di collaborazione evolutiva con le esperienze maturate sul territorio, costituisca un punto di riferimento per tutti coloro che hanno idee e competenze e che sono interessati ad avviare una nuova impresa.

Si potrebbe pensare ad un nuovo soggetto con capitale a prevalenza privato e con la presenza di attori istituzionali e finanziari; l'elemento qualificante e di efficacia dovrebbe essere la presenza attiva di imprenditori che, mettendo a disposizione esperienza e competenze, permetta di operare in concreto per la nascita e lo sviluppo delle imprese selezionate; dovrebbe

---

essere prevista una struttura di coordinamento snella ed efficiente nell'ottica delle seguenti attività da realizzare:

- raccolta e valutazione di potenziali progetti d'impresa;
- supporto all'avvio dei progetti maggiormente significativi;
- *tutoring* nella fase di *start-up*;
- finanziamento dei progetti in modo diretto o ricerca di capitali privati o pubblici per l'avvio delle imprese;
- formazione e rafforzamento delle competenze dei potenziali imprenditori.

Un'azione di questo tipo potrebbe essere utile anche per frenare l'uscita di giovani canavesani qualificati, magari già con esperienze significative di lavoro, che invece di andare ad operare in altri contesti territoriali potrebbero scegliere di avviare nuove attività con base in Canavese.

#### **4.3.2.3 L'attrazione di imprese da altri territori**

Gli imprenditori canavesani hanno prodotto un grandissimo sforzo con l'insediamento di centinaia di nuove imprese ed un tasso di natalità di attività economiche molto rilevante, fenomeno che manifesta oggi segnali di rallentamento: diventano fondamentali, quindi, azioni per l'attrazione di nuove realtà economiche.

Ciò potrebbe essere fatto individuando degli incentivi finanziari che superino anche i limiti delle disposizioni comunitarie o altre tipologie di *benefit* da offrire agli investitori. Si possono citare i seguenti esempi:

- incentivi costituiti con capitale prevalentemente di tipo privato integrato con risorse pubbliche o di fondazioni bancarie;
- incentivi basati sull'abbattimento di tributi locali o sulla fornitura gratuita o a costi ridotti di servizi;
- incentivi non tradizionali basati su *benefit* territoriali quali servizi di accelerazione delle procedure burocratiche di avvio e accesso a condizioni favorevoli – per i titolari e i dipendenti delle imprese da insediare – a servizi pubblici, finanziari, eventi culturali, impianti sportivi e luoghi di divertimento.

Un piano di *marketing* territoriale e di attrazione di nuovi investimenti, inoltre, non può prescindere da un intervento di offerta localizzativa per le imprese finalizzato all'ampliamento degli spazi per nuovi insediamenti produttivi. Da questo punto di vista il Canavese presenta due criticità:

- il parzialmente raggiunto livello di saturazione di molte aree destinate ad

---

insediamenti industriali o comunque la mancanza di lotti di grandi dimensioni;

- la mancanza di una politica di promozione verso l'esterno degli spazi oggi disponibili.

I due punti citati non sono tra loro contrastanti. Infatti, se è vero che in alcune parti del territorio canavesano come ad esempio sul versante occidentale gli spazi iniziano a scarseggiare, è altrettanto vero che soprattutto nell'area eporediese e del chivassese vi sono siti industriali già urbanizzati o di potenziale urbanizzazione. La disponibilità di spazi per insediamenti produttivi rappresenta un punto cardine di una politica tesa ad aprire il Canavese verso l'esterno e soprattutto verso un processo di attrazione di nuovi investimenti. Per tali motivi un primo passo importante dovrebbe essere rappresentato dal monitoraggio accurato degli spazi oggi esistenti e di quelli che potrebbero essere realizzati. Una volta definito il quadro chiaro delle disponibilità occorrerebbe individuare i canali più idonei di veicolazione di queste informazioni.

Tutti gli elementi citati sono comunque solo alcuni degli aspetti di un più vasto problema rappresentato dall'insufficiente livello di promozione del territorio. Fino a quando, oltre a quelle evidenziate, sussisteranno criticità come la carenza di manodopera qualificata ed una strategia complessiva di *marketing* territoriale sarà difficile trasformare il Canavese in un sistema in grado di competere nell'attrazione di nuovi investimenti con territori limitrofi come quello del comune di Torino, quello Biellese o quello della Valle d'Aosta. Di conseguenza continuerà ad essere difficile attrarre nuovi investimenti in grado di generare effetti positivi e diretti come l'incremento dei livelli occupazionali per il territorio del Canavese.

Riteniamo, in conclusione, che il territorio del Canavese riuscirà a superare le sue attuali difficoltà solo se riuscirà a rafforzare e potenziare la sua attuale presenza industriale. Ciò ovviamente non è in contraddizione con le azioni proposte in tema di sviluppo sugli altri assi di intervento. L'industria infatti significa conoscenza, tecnologia, ricerca, apertura ai mercati mondiali.

L'impovertimento del comparto industriale rappresenterebbe un depauperamento di un patrimonio unico per il Canavese e non solo.

I territori di successo, al contrario, sono quelli che sono riusciti a realizzare uno sviluppo armonico ed integrato di tutti i settori.

---

#### 4.4 - L'asse di intervento "formazione"

Sul versante dell'*education* la presenza di una popolazione con un livello di istruzione mediamente inferiore alla media nazionale ci dice che è necessario investire nella formazione e nell'orientamento all'istruzione puntando attraverso corsi di formazione scolastici e post-scolastici ad una maggiore qualificazione delle risorse umane da inserire nell'economia del Canavese.

Un bene collettivo di importanza strategica è infatti la qualità del capitale umano localmente disponibile e delle competenze distintive del territorio. Le imprese locali, anche quando avrebbero margini di sviluppo, faticano a trattenere sul territorio il personale a maggiore qualificazione e per contro, anche le attività industriali che impiegano prevalentemente profili operai, richiedono personale qualificato a tutti i livelli. In confronto con la precedente capacità di generare competenze tecniche di altissimo profilo il Canavese è da tempo avviato su un percorso di impoverimento o perlomeno di normalizzazione delle sue qualità distintive. Alla base della difficoltà a riprodurre qualità professionale è la perdita di rilevanza del tessuto industriale.

L'impoverimento del *knowledge* specifico del territorio comporta il rischio di un possibile disallineamento tra gli itinerari di sviluppo, anche in chiave *export*, delle PMI più dinamiche e innovative e del sistema di competenze disponibili sul territorio. L'ampliamento degli orizzonti operativi di queste PMI infatti, anziché tradursi in benefici per l'intero sistema locale, potrebbe generarne un parziale sradicamento. Sarebbe un paradosso per il Canavese, che del sapere tecnico ha fatto una religione civile, abdicare e cedere il passo su questo terreno.

L'abbandono del territorio da parte del Politecnico, invece, viene considerato un danno solo relativo nell'ottica della necessità di preservare la capacità di riprodurre conoscenze e attitudini di livello. La chiusura della sede locale ha infatti certamente privato il territorio di un importante canale formativo in loco ma è da ritenere che l'impatto di questo abbandono sui livelli formativi dei giovani sia stato irrilevante. Né la distanza di poche decine di chilometri dai dipartimenti dell'ateneo torinesi costituisce un serio ostacolo allo sviluppo di relazioni virtuose tra imprese e università nell'ambito della ricerca. Gli ostacoli sono semmai da ricercarsi in altri fattori di ordine strutturale – dimensione delle imprese – o culturale – scarsa ibridazione di logiche d'azione e orientamenti –. Il vero problema infatti, per il sistema produttivo del Canavese, non è tanto disporre di una sede in loco quanto accedere ai servizi formativi e di ricerca delle università torinesi. D'altra parte meritano una riflessione supplementare la disamina delle concrete relazioni

---

che l'Università e il Politecnico intraprendono con le imprese del territorio.

Non meno importante, nella riflessione sulla qualità del capitale umano a disposizione del territorio, è riflettere sul futuro della formazione professionale, considerato che l'offerta formativa è e deve essere in continua espansione e intercetta un possibile ri-orientamento degli investimenti educativi di giovani e famiglie sui percorsi professionalizzanti attinenti ai profili tecnici e di operai specializzati.

La tenuta e il rinnovamento delle competenze localmente disponibili costituisce in ogni caso una delle condizioni necessarie affinché il Canavese possa effettivamente tendere verso scenari auspicabili.

### ***Formazione e capitale umano***

Assume una funzione centrale la questione dello sviluppo del capitale umano e più precisamente della possibilità di far crescere le imprese attraverso la disponibilità di risorse umane qualificate e l'intensificazione dei percorsi di formazione con l'obiettivo di ottenere un sistema maggiormente flessibile e in grado di rispondere tempestivamente alle esigenze di conoscenza e di aggiornamento.

Nel particolare risulta prioritario:

- agire sulla maggiore qualificazione delle risorse umane da inserire nelle singole imprese, sviluppare un sistema formativo in grado di creare figure professionali coerenti con le esigenze del sistema produttivo e direttamente inseribili nel suo contesto, diffondere la cultura manageriale all'interno delle piccole imprese, tutto ciò eventualmente anche attraverso strumenti come la formazione a distanza;
- dare continuità ad iniziative che hanno l'obiettivo di attrarre i giovani a lavorare in azienda – specie del settore metalmeccanico – contrastando in questo modo il fenomeno della penuria di manodopera, qualificata e non, che colpisce attualmente molte aziende del Canavese: aspetto tutt'altro che secondario è quello legato a quale forma e a quale continuità dare concretamente a questi momenti di interazione tra ricerca ed industria;
- promuovere una più efficace attività di orientamento per colmare il *gap*, spesso esistente, tra quanto la realtà canavesana è in grado di offrire in termini di opportunità lavorative a vari livelli e la percezione che di questa realtà hanno le famiglie ed in particolare i giovani: è necessario attivare vere e proprie campagne promozionali per far conoscere agli studenti delle scuole superiori ed ai giovani in cerca di occupazione le reali modalità e le condizioni di lavoro in fabbrica oggi, i radicali cambiamenti rispetto al

---

passato, i percorsi di carriera che oggi le aziende offrono anche a chi lavora direttamente lungo le linee di produzione, abbattendo lo stereotipo che vuole l'officina e l'attività di operaio o di apprendista poco attrattive;

- identificare le necessità in campo formativo del territorio, con riferimento alle richieste del sistema produttivo e in considerazione delle esigenze espresse dagli operatori della formazione, prestando particolare attenzione alle esigenze dei settori innovativi;
- rafforzare la collaborazione con centri di ricerca e formazione rivolti alle specializzazioni produttive locali, di sperimentazione su nuovi materiali, prodotti e processi a livello di sistema; particolare attenzione dovrà essere posta nel valorizzare e promuovere i centri di eccellenza nel campo della sperimentazione e della ricerca scientifica come il Bioindustry Park Silvano Fumero, e nella formazione professionale gli enti come il CIAC; attenzione dovrà essere infine dedicata alle opportunità di sviluppo delle attività di formazione che possono essere garantite da una stretta collaborazione con l'Università e il Politecnico di Torino;
- creare un tavolo tecnico mediante l'individuazione e il coinvolgimento degli attori impegnati nelle attività di formazione sul territorio e dei rappresentanti del mondo imprenditoriale, facendone la sede per le indagini in profondità su metodi di lavoro e competenze e per la programmazione delle iniziative; riunire in un circolo virtuoso analisi di fabbisogni, orientamento, formazione e trasferimento di competenze con agenzie formative, scuole, centri di ricerca e ovviamente mondo delle imprese, sino ad arrivare a poli formativi, Università e Politecnico; collaborazione in grado di sperimentare un modello più aderente alle necessità di sviluppo delle risorse umane dichiarato dalle imprese.

Contestualmente a quanto precedentemente esposto, se le nuove linee strategiche studiano e sviluppano ipotesi di opportunità nel mercato del lavoro, il vantaggio competitivo diviene contemporaneamente legato alle idee, all'innovazione e alla capacità di applicare nuovi saperi: in questo ambito, gli investimenti, volti a rafforzare la capacità di attrazione e valorizzazione del territorio e della sua percezione verso l'esterno, sono, però, quasi vani, se non si innesca, allo stesso tempo, uno strutturato processo di formazione di giovani professionalità.

### ***Formazione e sviluppo delle competenze***

Per lo sviluppo del territorio è utile pensare anche ad occasioni di aggiornamento dedicate agli imprenditori.

In questo senso è importante che le seguenti linee di azione siano elaborate e messe in opera:

- 
- promozione, formazione e *tutoring* per nuovi imprenditori del settore industriale: potenziare i percorsi di aggiornamento per gli operatori del comparto industriale ed avviare attività per il rafforzamento delle competenze imprenditoriali risulta fondamentale in un territorio che sta vivendo un processo di trasformazione;
  - promozione, formazione e *tutoring* per nuovi imprenditori nel settore turistico e dei servizi.

#### **4.5 - L'asse di intervento "infrastrutture"**

L'asse delle infrastrutture è quello, tra tutti, più strategico, in quanto queste costituiscono un fattore strutturale che risulta attivatore di relazioni, funzionalità, comunicazione e fruibilità, siano le medesime materiali o immateriali, e permettono lo sviluppo di relazioni alle diverse scale e tra diversi soggetti, la fruibilità e l'accessibilità di un territorio da parte di cittadini, turisti, imprese e la diffusione di informazioni attivando processi di comunicazione e informazione, incentivando la funzionalità alle diverse scale: a livello di impresa, di formazione, di turismo etc.

Il sistema infrastrutturale nel Canavese assume una particolare rilevanza per la tipologia territoriale dell'area, distribuita in modo asimmetrico rispetto agli assi viari della grande comunicazione veicolare e attorno ai quali si è costruita l'ossatura territoriale e la trama del sistema di urbanizzazione. Nelle dotazioni infrastrutturali complessive emerge un quadro di sostanziale carenza che mette sotto la lente di ingrandimento le infrastrutture materiali e quelle immateriali. Il *gap* del territorio rispetto alle medie nazionali è del tutto evidente e tutti i suoi comparti evidenziano la minore presenza sia dei servizi infrastrutturali sia di quelli del trasporto pubblico: l'attrattività stessa del territorio ne viene pesantemente danneggiata sia per il turista, sia per il cittadino sia, ovviamente e soprattutto, per le imprese. I collegamenti viari non sono sufficienti per il fabbisogno. La presenza di trasporto pubblico su gomma ha serie problematiche infrastrutturali alle quali deve porre rimedio se vuole anche solo fornire un servizio in linea con la media nazionale. La stessa cosa vale per il trasporto ferroviario.

È curioso osservare come da un lato i singoli – privati, imprese – migliorano e investono nel proprio parco veicolare al fine di migliorare la qualità dei mezzi e di conseguenza anche le emissioni e i livelli di inquinamento, mentre dall'altro lato il sistema infrastrutturale viario è pressoché lo stesso del passato, senza adeguamenti e miglioramenti strutturali e strategici, in particolare nella mobilità alternativa a quella su gomma e alla mobilità sostenibile: anche il sistema delle connessioni immateriali, che potrebbe agevolare e promuovere uno sviluppo diffuso del territorio, si trova anch'esso in

---

condizioni di carenze strutturali che, per i territori interessati dallo sviluppo della Città Metropolitana di Torino e dalle opportunità di legarsi a tale ente al fine di agganciare le opportunità di sviluppo che le città metropolitane avranno anche in termini di investimenti da parte dello Stato e dell'Europa, oggi risulta forse ancora più limitante e grave delle carenze strutturali del sistema fisico.

Per l'asse di intervento legato alle infrastrutture la chiave di lettura delle politiche da porre in essere è tutt'altro che di difficile interpretazione.

Al centro delle priorità è soprattutto la necessità di rafforzare l'integrazione con il sistema metropolitano torinese, lo stato delle infrastrutture di collegamento con il capoluogo, senza trascurare i deficit della viabilità "interna". La situazione più critica riguarda i collegamenti ferroviari che allontanano considerevolmente il Canavese da Torino. La stessa integrazione territoriale è fatta di idee, progetti in comune, adeguati bilanciamenti tra logiche di decentramento e razionalizzazione delle organizzazioni, ma presuppone anzitutto un adeguato sistema della mobilità.

Questo *handicap* è da situare anche nelle sub-aree che compongono il Canavese. L'asse autostradale della Torino-Aosta presenta buone condizioni d'accesso e di traffico. Le attività ubicate nell'alto Canavese ed in generale sul versante occidentale soffrono viceversa dell'assenza di un vero collegamento viario pedemontano che connetta questa parte all'eporediese e al Biellese. Inoltre la connessione con le zone a maggior valore ambientale del Parco Nazionale del Gran Paradiso è insufficiente.

Anche il collegamento veloce con i nodi aeroportuali è un prerequisito per qualsiasi iniziativa legata allo sviluppo territoriale. L'aeroporto di Caselle "Sandro Pertini" ovviamente rappresenta lo snodo principale per il territorio canavesano. Esistono però vincoli relativi alla reale possibilità di sfruttare mezzi pubblici per raggiungerlo. Tali vincoli rappresentano sia un ostacolo per le imprese del territorio sia un limite per eventuali visitatori provenienti da altri territori in particolare modo se non italiani. A livello di bacino occorrerebbe quindi rivedere e migliorare almeno la rete di trasporti su gomma ovvero prevedere collegamenti ferroviari maggiormente idonei a collegare le città principali all'aeroporto in tempi congrui mediante un rafforzamento dell'efficienza delle reti ferroviarie ed in particolare della tratta Torino-Ivrea e Torino-Canavese occidentale.

Al centro è dunque lo stato dei collegamenti ferroviari ed in particolare di quello Aosta-Ivrea-Chivasso-Torino caratterizzato da pesanti *deficit* nell'infrastruttura composta da un binario unico con un eccesso di soste e

---

fermate e da una gestione degli orari che viene considerata inadeguata dai pendolari del Canavese e della Valle d'Aosta. Se c'è un'opera considerata prioritaria da tutti questa è la ferrovia. Senza la rimozione di questo *handicap* è problematico ragionare delle prospettive future e delle opportunità a cui il territorio potrebbe accedere con una migliore integrazione con l'area metropolitana torinese.

### **Connettività materiale**

Il tema è quello delle grandi linee di comunicazione e della logistica nella prospettiva di sfruttare pienamente le opportunità localizzative del territorio.

Occorre innanzitutto identificare i nodi avviati e quelli da avviare: si tratta di identificare le aree di intervento che fanno capo a politiche di insediamento industriale. Inoltre occorre elaborare una verifica del sistema viario in funzione dei potenziali flussi e delle esigenze dell'industria del turismo e delle problematiche connesse. Collegamenti, viabilità, infrastrutture devono soddisfare i requisiti che rendono possibili nuovi insediamenti industriali e che, nello stesso tempo, siano in grado di servire efficacemente il flusso turistico.

Per la viabilità stradale occorre determinare i tempi per gli interventi ed in particolare:

- priorizzarli in termini di importanza;
- definirne un piano temporale.

In particolare possono essere individuate due priorità:

- il raccordo con l'area metropolitana;
- il collegamento di tipo trasversale all'interno del Canavese.

Solo attraverso migliori collegamenti ferroviari il Canavese potrà sviluppare un piano organico di crescita delle attività produttive e turistiche, usufruendo anche dei servizi e dei vantaggi di essere vicini ad una grande area metropolitana. Occorre definire un piano di miglioramento di un collegamento veloce con Torino. Un collegamento veloce potrebbe attivare un traffico nelle due direzioni: residenti canavesani che lavorano o studiano a Torino e che non avrebbero più la necessità di cambiare casa, residenti nell'area metropolitana che raggiungono il Canavese apportando competenze.

---

## **Connettività immateriale**

Anche la connettività immateriale deve essere potenziata e le infrastrutture telematiche devono essere adeguate portando il Canavese a livelli di potenzialità di accesso alle reti e velocità pari a quelle disponibili nelle aree metropolitane.

Contemporaneamente è necessario che, a fronte di importanti investimenti in infrastrutture, il territorio venga informato ed invogliato a crescere: per favorire lo sviluppo delle connessioni a banda larga occorre infatti illustrare e spiegare ai possibili soggetti utilizzatori i vantaggi che potrebbero trarne e, soprattutto, incubare e diffondere idee e progetti che possano interessare i soggetti pubblici ed economici del territorio.

I rapporti con i grandi proprietari di reti materiali ed immateriali – dalle Ferrovie dello Stato alla Telecom – sono difficilissimi per i piccoli comuni e per il territorio in genere, al punto da ingenerare ritardi che, di fatto, hanno costituito un freno allo sviluppo locale, in più occasioni: è indispensabile un ruolo di rappresentanza delle priorità del territorio che deve essere svolto unicamente al servizio del territorio medesimo.

### **4.6 - L'asse di intervento "turismo"**

#### **4.6.1 - La situazione del turismo**

Nell'ambito di una strategia di crescita per il Canavese risulta determinante la stesura di uno specifico programma di *marketing* turistico che, attraverso la valorizzazione, organizzazione e promozione delle risorse ambientali, culturali, storiche e sportive dell'area, contribuisca al riposizionamento del territorio: l'obiettivo è quello di valorizzare e mettere in rete, rispetto al capoluogo regionale, i potenziali grandi attrattori di flussi turistici esistenti o in progetto ma anche le emergenze minori, di valore culturale, storico e paesaggistico e le attività produttive più direttamente collegate alla dimensione territoriale ed all'uso del suolo.

Il Canavese, del resto, è dotato di un'ampia serie di risorse turistiche disponibili: è situato in una zona affascinante e molto varia dal punto di vista ambientale – una terra in cui si trovano montagne, colline, laghi morrenici, pianure, parchi, oasi protette – è provvisto di un patrimonio storico e artistico rilevante – più di cento castelli, architetture industriali, chiese – e per quanto concerne alcune particolari discipline sportive – come la canoa fluviale – può divenire un importante punto di riferimento per il turismo sportivo a livello nazionale e internazionale.

---

Lo sviluppo di nuove vocazioni nel settore turistico, nell'agricoltura e nell'agroalimentare, in Canavese è stato limitato da vincoli intrinseci e dalla sostanziale marginalità di questi settori nei decenni dello sviluppo industriale. Nondimeno in questi campi sono emerse nuove vocazioni imprenditoriali – si pensi ad iniziative come il progetto in realizzazione a Parella, a partire dal Castello, nato dalla volontà di investire sul Canavese da parte di un importante impresa del territorio – da dimensionare nel loro reale impatto ma non per questo da relegare a fenomeni subalterni o marginali. Nel settore agricolo e nei suoi molteplici e potenziali intrecci con la trasformazione industriale, con il turismo, con la cultura, hanno preso forma in realtà alcuni dei fenomeni più interessanti, a cavallo tra società ed economia, degli ultimi anni. E' chiaro che si fa riferimento a produzioni di nicchia, spesso a esclusiva circolazione locale. Analogamente a quanto riscontrabile in ambito manifatturiero i giovani che operano nel settore primario sono portatori di innovazione nel modo di fare impresa e nel rapporto con il territorio.

Alcune imprese agricole, inoltre, svolgono un'importante funzione di presidio territoriale e la loro presenza favorisce, e a sua volta può ricavare opportunità, il diffondersi di forme di turismo "dolce": turismo di prossimità, turismo scolastico, ciclo-turismo. Per alcuni imprenditori la cultura *slow* è vero e proprio *habitus* mentre altri declinano nella produzione agricola una cultura della sostenibilità certamente più diffusa tra le giovani generazioni. Per tutti l'approccio di cura e attenzione verso l'ambiente è anche strategia commerciale necessaria per ritagliarsi una nicchia di mercato: raramente infatti i giovani neo imprenditori possono disporre di molti ettari e/o di un elevato numero di capi da allevare. È rilevante soffermarsi anche sulla loro origine sociale e professionale: diversi nuovi imprenditori agricoli sono laureati o professionisti che hanno abbandonato la professione per dedicarsi al *business* agricolo.

L'approccio e la cultura della nuova imprenditoria agricola appare in sintonia con alcune manifestazioni dell'imprenditoria terziaria e culturale: anche qui si parla di poche esperienze che testimoniano tuttavia la presenza di attitudini e orientamenti proattivi e improntati alla cultura della responsabilità e dell'impegno civico.

Sulla stessa lunghezza d'onda si muove anche una nuova piccola imprenditoria nel campo della ristorazione e della ricettività. Certamente, rispetto ad altri territori, il Canavese ha molta strada da compiere per una piena valorizzazione di questo *pattern* di crescita che sostanzialmente non ha una storia nel territorio. L'entusiasmo e la passione degli operatori, tuttavia, costituisce la migliore credenziale a favore di questa prospettiva.

---

L'impegno odierno delle istituzioni locali e di Turismo Torino è principalmente volto alla valorizzazione del patrimonio storico, naturale ed enogastronomico del territorio. Le azioni sono indirizzate soprattutto a costruire, attraverso processi inevitabilmente lunghi, una cultura dell'accoglienza e della ricettività su un territorio che non possiede reali vocazioni relazionali e promozionali, virtù strategica per chi deve attrarre visitatori. Le iniziative orientate a far conoscere i borghi ed i castelli, le strade del vino, il sistema lacustre e la Serra, hanno ottenuto alcuni apprezzabili riscontri ma non certo tali da autorizzare l'idea che il Canavese disponga oggi delle risorse adeguate sotto il profilo dell'offerta turistica per la crescita di un turismo diffuso sul modello di territori in grado di alimentare flussi importanti di visitatori.

Tra le varie risorse di cui il Canavese dispone alcune hanno la capacità autonoma di richiamare visitatori, come lo storico Carnevale di Ivrea, altre invece devono essere notevolmente rafforzate al fine di agevolarne e favorirne l'attrazione turistica; la risorsa più importante che attende una piena valorizzazione è la qualità paesaggistica e ambientale delle vallate alpine con il versante meridionale del Parco Nazionale del Gran Paradiso.

Tra le iniziative di grande potenzialità si pone la candidatura di "Ivrea città Industriale del XX° secolo" per la lista del Patrimonio Mondiale UNESCO. L'iniziativa è stata voluta dalla Fondazione Olivetti e dalla Città di Ivrea che hanno così inteso proporre la città di Adriano Olivetti come "luogo simbolo" di una cultura industriale che è ancora oggi di straordinaria attualità. Le ricadute della candidatura potranno essere molteplici e positive soprattutto dal punto di vista del *marketing* territoriale e della attrazione di turisti e di imprese.

In una visione consapevole ed assolutamente realistica della situazione turistica del Canavese si riscontrano invece svariati elementi di debolezza del sistema turistico tra cui la insufficiente ricettività alberghiera, la mancanza di infrastrutture turistiche e di servizio efficaci e innovative, la limitata disponibilità di ristorazione di qualità, l'inadeguatezza delle strade che possano consentire di recarsi nei luoghi di maggiore interesse ambientale e la scarsità di una cultura turistica e di una moderna cultura dell'accoglienza.

Appare dunque evidente la necessità di operare in un'ottica di riqualificazione del sistema ricettivo che deve essere inserito in circuiti ben definiti, eventualmente identificabili attraverso un "marchio d'area" che sia garanzia di qualità delle strutture alberghiere e dei servizi di ristorazione.

È comunque soprattutto nel livello di arrivi e presenze turistiche che il Canavese non riesce a reggere il confronto con quanto accade ad esempio

---

nella sola città di Torino, la quale non ha mai avuto grandi tradizioni turistiche ma negli ultimi anni ha puntato su una decisa politica di *marketing* urbano e di incentivazione all'*incoming*.

I differenti fattori di vocazione turistica fanno riferimento a diverse tipologie di clienti e richiedono progetti specifici per il loro sviluppo che ne identifichino gli aspetti chiave. I modelli di successo nel turismo diffuso si sono basati sempre sulla presenza di un prodotto di attrazione forte che il Canavese non sembra possedere. Tra le diverse modalità di intervento potrebbero essere prese in considerazione la realizzazione di iniziative ad alto richiamo e la promozione di grandi eventi sportivi, culturali o ambientali: un grande evento è un'ottima opportunità per diffondere un'immagine positiva del territorio e per attrarre notevoli flussi di visitatori.

Di turismo in Canavese si parla da molti anni: è opportuno avere un approccio realistico ed immaginare un processo di sviluppo graduale, in cui l'industria del turismo potrà diventare un settore importante, ma non la vocazione principale del territorio.

#### **4.6.2 - Le politiche per il turismo**

Sono necessarie politiche che sfruttino la valenza strategica geografica del Canavese e puntino alla valorizzazione del turismo, in particolare di quello enogastronomico, di quello culturale e di quello 'verde' che sfrutta le caratteristiche paesaggistiche incontaminate del territorio.

Il Canavese può contare su scenari assai variegati quanto attrattivi: quelli ambientali – ovvero il paesaggio alpino, quello collinare e la natura intorno ai fiumi – quelli ereditati dal passato – identificabili con i numerosi centri storici ricchi di cultura e i castelli – e infine quelli che si rifanno al più recente passato industriale che così tanto ha significato nella costruzione di un'identità locale: naturale è il riferimento all'importante eredità architettonica lasciata dall'Olivetti.

Questa varietà geografica determina il carattere distintivo del paesaggio dell'area, ricchissimo di elementi di pregio sia naturali che artistici, certamente ben conosciuti da chi abita sul territorio ma non sempre valorizzati all'esterno in maniera sistematica.

Il Canavese ha tutte le caratteristiche per essere proposto e quindi disegnato come territorio attraente. È però necessario ricavare, dalle stesse risorse del luogo, un'immagine da attribuire al contesto turistico canavese. La creazione e valorizzazione di un'immagine che si rifà al contesto

---

paesaggistico dell'area può avere risvolti:

- all'interno della comunità, in quanto modalità di integrazione e identificazione culturale degli abitanti dell'area;
- a livello esterno, come elemento di competitività territoriale.

Sono necessarie azioni di politica volta alla valorizzazione del paesaggio locale che identifichino la ricchezza e la varietà dei luoghi al fine di costruire un indirizzo strategico orientato alla valorizzazione dell'esistente, evitando inoltre l'abbandono di molte aree del territorio che, per conservarsi, devono continuamente ridefinire il loro senso economico assieme alla loro identità culturale.

Il primo passo al fine di realizzare una strategia per la valorizzazione del contesto paesaggistico è quello di approfondire in maniera sistematica il quadro esistente: si tratta di identificare le differenti tipologie di ambiente e paesaggio che compongono l'area canavesana, attraverso la costruzione di schede specifiche. Sarà innanzi tutto necessario monitorare e catalogare i siti di pregio per poi rappresentarli e connetterli tra loro tramite rappresentazione cartografica.

Il secondo passo è dato dall'indagine e mappatura delle:

- "reti ambientali" per connettere tra di loro gli ambiti di valore ecologico e paesaggistico del territorio, evidenziando inoltre le direttrici ambientali già in salvaguardia, quelle in via di ripristino e completamento e infine quelle di nuova concezione;
- "reti dei luoghi antropizzati" ovvero modificati dall'azione dell'uomo, al fine di connettere i siti di valore storico, artistico, architettonico;
- "reti residenziali" per connettere i siti contraddistinti da una potenziale qualità abitativa integrata da un'indagine sulle attività esistenti, sulle strutture, sull'imprenditorialità e l'artigianato legati al settore edile;
- "reti infrastrutturali stradali e dei servizi di trasporto" al fine di verificare la qualità dei collegamenti tra i nodi delle reti sopra menzionate;
- "reti della ricettività" vale a dire un'indagine sulle attività esistenti, sulle strutture, sull'imprenditorialità e l'artigianato legati al settore alberghiero.

Queste reti verranno rappresentate sia singolarmente che sovrapposte in unica carta in modo tale da metterne in evidenza le interconnessioni.

Il terzo passo è quello di fissare delle strategie con l'obiettivo di costruire delle politiche per valorizzare il territorio coerenti alle due linee guida che identificano il Canavese come area attraente dal punto di vista:

- 
- ‘turistico’, nella prospettiva che può vedere il Canavese come quarto polo del turismo piemontese;
  - ‘residenziale’, soprattutto per chi oggi gravita essenzialmente su Torino.

Gli obiettivi dei passi sin qui citati sono funzionali ad un unico fine. Quello di ‘disegnare’ il territorio in modo da renderlo attraente. Proviamo qui di seguito ad elencare alcuni elementi che possono mettere in risalto tale caratteristica:

- un luogo per poter essere giudicato tale deve innanzi tutto saper provocare sensazioni: è quindi necessario valorizzare quei luoghi di grande fascino, spesso nascosti, che caratterizzano l’area canavesana;
- un luogo attraente deve saper fornire una qualità di vita superiore: ciò implica particolare attenzione alla qualità dell’abitare e dell’ambiente naturale che lo contraddistingue;
- un luogo attraente è sicuramente caratterizzato da un’area ben accessibile sia per il visitatore occasionale, sia per il residente che gravita su Torino o Aosta: è quindi necessario un significativo ripensamento delle reti di comunicazioni poiché risulta indispensabile ristrutturare, potenziare o realizzare corridoi e servizi di trasporto funzionali all’agevolazione dell’accesso all’area.

Alla base di tutte le azioni di valorizzazione del territorio vi deve essere una strategia comune con le seguenti caratteristiche:

- concertare gli obiettivi: la capacità di negoziazione dovrebbe sostenere l’individuazione di linee operative finalizzate ad una politica di pianificazione del territorio;
- coinvolgere le competenze presenti sul territorio: le possibili azioni di implementazione in questo ambito dovrebbero essere condotte in stretta collaborazione con Turismo Torino e con tutti i soggetti istituzionali ed economici interessati e in grado di fornire appropriate competenze alla politica volta alla promozione del territorio come luogo per l’abitare e per il turismo.

Gli obiettivi primari della strategia sono naturalmente legati alla valorizzazione del territorio. Il programma relativo all’industria del turismo si propone cioè di favorire l’attrattività della zona contrastando l’attuale situazione di criticità. Si intende quindi promuovere, qualificare e rendere fruibile il patrimonio ambientale, storico, culturale organizzando attività che diano un’ampia visibilità all’area canavesana. Sarà quindi necessario innanzitutto sostenere le iniziative già in essere perché vengano valorizzate. Se è vero che il Canavese non è assimilabile alle aree di rilievo turistico, potrebbe

---

tuttavia essere un territorio in grado di raggiungere alcuni specifici mercati turistici. Soprattutto, se il territorio non ha di per sé delle attrattive che da sole risolvono il problema dell'attrazione dei turisti, dovrà riuscire a collegare le iniziative e le risorse esistenti 'vendendo' l'intero Canavese e sapendo informare le persone che per turismo o per lavoro, in modo organizzato od in modo casuale, arrivano sul territorio su quali cose ci sono da vedere e da fare fornendo loro informazioni organiche reperibili in modo univoco in tutti i luoghi turistici e nel contesto di tutti gli eventi del territorio.

### ***Il turismo dei grandi numeri***

Le possibili azioni per raggiungere questo tipo di turismo sono legate allo sviluppo di progetti innovativi che possano attrarre un numero rilevante di turisti italiani e stranieri, tra cui i parchi a tema.

Si ritiene fuorviante ed inutile la discussione sulla scelta tra un turismo di quantità ed uno di qualità che si è sviluppata in questi ultimi anni anche in sede locale. In Canavese non potranno mai venire grandi masse di persone se non ci sarà un'occasione, uno spunto, un'idea che li possa portare. I parchi a tema possono essere quello spunto: da questo pubblico, in accordo con le società che promuovono i parchi e che li realizzano, si può partire per ingenerare una ricaduta sul resto del territorio.

In sostanza il turismo dei grandi numeri può aiutare il turismo di qualità: coloro che vengono per l'arte, l'ambiente e lo sport potrebbero trovare nella presenza di un parco a tema un completamento dell'offerta poiché esso potrebbe essere di interesse per la famiglia ed i figli e potrebbero venire non più da soli oppure fermarsi qualche giorno in più.

Nel contesto dei parchi a tema deve essere inserito, anche se l'accostamento può apparire eccentrico, un discorso a parte ed un dovuto approfondimento per il Parco Nazionale del Gran Paradiso: si tratta di una risorsa unica che può essere utilizzata maggiormente, in cui il tema è lo spettacolo della natura e degli animali. Se facciamo il confronto con i grandi parchi degli Stati Uniti ci rendiamo conto di quanto possiamo ancora fare in termini di ricettività, ristorazione, prodotti e *gadget* da acquistare. Con una promozione adeguata, infrastrutture sufficienti e sviluppo di imprenditorialità di servizio il Parco del Gran Paradiso potrebbe portare ad un numero di visitatori enormemente superiore agli attuali.

### ***Il Parco Nazionale del Gran Paradiso***

Le azioni di sviluppo legate alla vocazione naturalistica del Parco

---

Nazionale del Gran Paradiso, il quale ricopre sicuramente un punto importante nell'analisi dell'area in quanto interpreta con forza un insieme di tradizioni e identità tuttora ampiamente riconosciuto dai soggetti locali, dovrebbero essere compatibilmente a quanto previsto nel quadro pianificatorio dell'Ente Parco:

- valorizzazione dell'aspetto faunistico affiancando alla possibilità di avvicinare forme di vita in un ambiente dal carattere di forte *wilderness* e naturalità, forme di attrazione turistica che favoriscano un utilizzo del tempo libero in grado di coniugare cultura, educazione, spettacolo, divertimento ed emozione attraverso un utilizzo della natura rispettoso dei luoghi e dell'ambiente. L'area andrebbe concepita non solo come parco naturale ma anche parco tematico legato a nuove proposte di coinvolgimento e lettura del territorio. Sarebbero necessarie una definizione del prodotto turistico più chiaro in termini di identità e di coinvolgimento emotivo – sullo stile dell'acquario di Genova – mediante una comunicazione di avvenimenti faunistici o naturalistici all'interno del parco nettamente più incisiva dell'attuale, un ripensamento dei limiti e dei vincoli di accessibilità e permanenza – mediante estensione delle navette – e la valorizzazione del pre-parco come area di ricaduta della *wilderness* del parco;
- rilancio del luogo in relazione alla vicenda storica e della tradizione veicolando all'utenza gli aspetti tradizionali, tipologico-costruttivi e culturali per far conoscere il parco non soltanto nella sua fisicità della situazione attuale, ma per suscitare rispetto e curiosità nei confronti di ciò che la storia ha lasciato sul territorio: le forme di rivitalizzazione culturale potrebbero partire proprio dall'alpinismo, dalle "strade reali di caccia" e dai centri visita ed ecomusei già presenti sul territorio;
- potenziamento della cultura dell'accoglienza e delle infrastrutture relative ai servizi: sotto questo angolo di visuale il ritardo del Canavese sembra innegabile e tale da non essere recuperabile in pochissimi anni. Per questo è necessario puntare con vigore ad un sistema di accoglienza *outdoor* rivolto ai campeggi ed ai camper nel quale è realistico rafforzarsi in breve tempo e, con relativamente pochi investimenti, raggiungere valutazioni di eccellenza. Questo mercato, che ormai rappresenta una nicchia non proprio più tale, ha anche buone ricadute in termini di spesa locale;
- attivazione di un sistema di alberghi diffusi sparsi sul territorio del parco e presso i comuni limitrofi. Questa indicazione attira sempre grandi attenzioni ma va temperata con la considerazione che questa proposta di accoglienza solo in apparenza è più accattivante di quella tradizionale. I problemi di gestione organizzativa, di logistica, di sicurezza e di vitalizzazione di un sistema ad albergo diffuso sono tali da portare ad incrementi di costo che solo una preparazione infrastrutturale oculata, una preparazione professionale consolidata e la capacità di maneggiare tecnologie di

---

comunicazione permette di superare: si tratta di una soluzione che vede in Canavese delle possibilità di attuazione, ma non ancora l'imprenditorialità in grado di gestirla e che va preparata a partire da qualche gruppo di giovani con ambizione e capacità.

A partire dalle azioni di sviluppo sopra indicate si possono delineare azioni operative sotto forma di linee strategiche e di immagine e comunicazione.

Le linee strategiche da porre in essere per valorizzare il "prodotto turistico Parco Nazionale del Gran Paradiso" sono le seguenti:

- strutturazione di un prodotto legato alla naturalità e alla tradizione storico-folklorica del luogo;
- definizione di percorsi naturalistici e storico-alpinistici accompagnati, promossi con *week end* programmati durante tutte le stagioni, all'insegna di un approccio più assertivo: "si vanno a vedere gli stambecchi come si vanno a vedere i delfini o le balene";
- potenziamento e flessibilizzazione del sistema navette, uscendo dalla stagionalità estiva e ponendolo al servizio di piccoli gruppi;
- ricerca di intese commerciali e di collaborazioni con parchi naturali o tematici finalizzate allo scambio di materiale promozionale e alla gestione di pacchetti turistici agevolati di scambio su adeguati periodi;
- creazione di un centro unico di promozione che veda convergere parco, comunità montane ed altri attori operativi;
- creazione di un centro unico di prenotazioni su tutto lo spettro dell'accoglienza.

Le linee di immagine e comunicazione da porre in essere per valorizzare il "prodotto turistico Parco Nazionale del Gran Paradiso" sono le seguenti:

- definizione dell'immagine e degli obiettivi;
- comunicazione verso l'esterno;
- potenziamento di una rete di aree attrezzate per *pic nic* attraverso la definizione di uno standard costruttivo e gestionale diffuso sul territorio – tavoli, postazioni di *barbecue*, servizi igienici, fontane, aree per i bambini – il tutto sviluppato attraverso criteri gestionali e programmi manutentivi condivisi;
- potenziamento del senso di coinvolgimento emotivo dell'utente verso l'ingresso al parco attraverso l'identificazione di un elemento distintivo – sentiero natura, percorso che conduce a una sorgente d'acqua, segnalazione di un bene architettonico o naturale simbolo della tradizione del luogo, postazioni per esperienze tattili e sensoriali, itinerari tematici, percorsi per *orienteering* – per ogni area di sosta o luogo di visita;

- realizzazione di un sistema di comunicazione attraverso una cartellonistica condivisa – che segnali punti di partenza e di arrivo dell'itinerario, aree di sosta, punti di osservazione e presenza di borgate – presso i principali sentieri o presso i punti di maggior interesse;
- valorizzazione del marchio attraverso linee di *merchandising* adeguate;
- ipotesi di un sistema di comunicazione – *totem* da posizionare presso istituti scolastici, parchi presenti sul territorio nazionale, centri visita di altre realtà simili – che si sviluppi sia nei punti strategici dei comuni limitrofi al parco attraverso strutture mobili o *flayer*, sia in aree geografiche con forte carattere di somiglianza al parco;
- ipotesi di videoteca *on demand* scaricabile da un sito ufficiale del parco volta a diffondere il patrimonio di filmati scientifici e naturalistici e a favorire la fidelizzazione ed il ritorno alla visita: è anche ipotizzabile la creazione di una linea di filmati corti e leggeri scaricabili su dispositivi mobili e commercializzabili come *jingle* con adeguate *royalty*.

### ***Il turismo di rilievo***

È necessario valorizzare le iniziative o manifestazioni locali che possono attrarre un turismo di rilievo – rappresentato dalle iniziative da decine di migliaia di turisti – quali il Carnevale e la fiera di San Savino a Ivrea, la fiera dell'uva a Caluso, la mostra del cavolo verza a Montalto Dora, la mostra della ceramica a Castellamonte e il torneo di maggio a Cuornè: le manifestazioni o le iniziative di rilievo citate attraggono già molte persone ma si tratta per lo più di turisti di ambito locale – Canavese ed in misura minore torinese – mentre sono, nella maggior parte dei casi, pochi coloro che arrivano da altre aree.

È necessario in primo luogo promuovere le iniziative in altri territori – per esempio facendo pubblicità sugli organi di stampa di Milano e di Genova o addirittura di altre regioni ed aree straniere – collegandole tra loro e creando un'offerta che si estende lungo tutto l'arco dell'anno: l'obiettivo è quello di offrire agli abitanti delle principali metropoli la possibilità di uscire dalla città trovando sempre in Canavese qualcosa di interessante ed originale da fare: una manifestazione tipica, i castelli aperti, una mostra, un museo particolare, una cantina aperta che offra i propri prodotti.

È necessario in seconda battuta, nel momento in cui si riesce a portare flussi di turisti in Canavese, fare conoscere le altre possibilità; accanto alla promozione delle manifestazioni dovrà essere particolarmente curato lo sviluppo dei servizi e del commercio collegato; se un turista viene ad una delle manifestazioni citate in precedenza, le potenzialità di ritorno in Canavese sono legate alla qualità della ristorazione, alla disponibilità di

---

parcheggi ed all'accoglienza ricevuta: se il turista viene e non trova offerta di prodotti locali, *gadget* o altri potenziali acquisti ricercati dal turista, viene persa un'occasione di portare reddito al territorio.

### ***Il turismo di élite***

È necessario promuovere o ideare iniziative locali legate al patrimonio storico, artistico e culturale del Canavese che possano attrarre un turismo di *élite* – rappresentato dalle iniziative da migliaia di turisti - quali il castello di Agliè, Ceresole Reale, i circuiti dei castelli, i percorsi enogastronomici, i sentieri per escursionismo e per *mountain bike*, i sentieri naturalistici, i campi da golf, i centri ippici, lo "stadio della canoa" sulla Dora Baltea.

Bisogna quindi ricavare un'immagine che sappia evocare efficacemente il contesto ambientale e culturale canavesano e che sia coerente alle stesse risorse turistiche del luogo, identificabili e rappresentabili attraverso i più significativi patrimoni del territorio. Si tratta di un'operazione complessa finalizzata a creare un'immagine inedita ed accattivante del Canavese. Occorre tenere conto che non essendoci mai stata una tradizione turistica in quest'area, si dovrà procedere per gradi pensando di realizzare un prodotto destinato inizialmente ad un turismo non *d'élite* per poi procedere a politiche più selettive.

Per quanto concerne il piano di comunicazione relativo all'industria del turismo si dovrà pianificare la creazione di un'immagine coordinata alla quale affiancare una concreta attività di comunicazione realizzata da esperti del settore, ponendo attenzione alla promozione delle iniziative, degli eventi e delle manifestazioni già esistenti selezionati coerentemente, fasandone la comunicazione con il processo di sviluppo delle nuove iniziative, promuovendo le une e le altre nei confronti dei rispettivi utenti *target* utilizzando i mezzi di comunicazione necessari ed appropriati in modo da fornire ai potenziali turisti interessati un'informazione completa e adeguata su tutto quello che possono vedere, fare, comprare e usufruire in Canavese.

Si dovrà infine sostenere il processo di avvio dell'industria del turismo con un piano di formazione dimensionalmente adeguato agli obiettivi, qualitativamente di livello e gestito da esperti del settore ed individuare adeguati parametri di valutazione dei risultati come ad esempio il numero di visitatori, il numero di notti vendute e il numero di camere disponibili.

### ***Linee strategiche***

Per il Canavese è una 'scommessa' la strutturazione e la comunicazione

---

del patrimonio appartenente al suo sistema o 'distretto' mettendo in risalto i "luoghi della seduzione" presenti sul territorio: identificare le componenti strutturali più profonde e sviluppare attorno ad esse le iniziative e le politiche da implementare concretamente attraverso l'apporto di soggetti diversi.

È necessario identificare le eccellenze di territorio già strutturate intorno alle quali sviluppare le ipotesi di posizionamento dell'offerta: è infatti essenziale che il 'sistema' si sviluppi insieme ai diversi aspetti della ricettività, dell'enogastronomia e dei beni culturali e ambientali che, in modo diverso, si dirigono nell'ottica di contribuire e migliorare la qualità dell'area definendo un'offerta dal carattere più strutturato e multidisciplinare.

È necessario inoltre migliorare l'integrazione turistica: in particolare Ivrea da un lato e le cittadine dei castelli dall'altro debbono divenire un 'palcoscenico' che valorizzi i prodotti e i servizi che il territorio collinare e montano può offrire in chiave multifunzionale; i prodotti agricoli locali e tipici e il turismo sostenibile possono giocare infatti un ruolo a favore del Canavese solo all'interno di un quadro di ritrovata sinergia tra aree urbane e aree rurali.

Gli elementi che, tramite scelte progettuali adeguate, sarebbe opportuno individuare, costruire e promuovere poiché possono caratterizzare in modo chiaro l'offerta turistica locale sono i seguenti.

### *Potenziamento circuiti e beni culturali*

- Valorizzazione dei circuiti dei castelli, che potrebbero divenire un importante pacchetto turistico da veicolare inizialmente, soprattutto, presso residenti in aree non lontane dal Canavese come l'area lombarda e piemontese: si pensi a pacchetti *week-end* che consentano di coniugare visite culturali con il contatto diretto con ambienti naturali incontaminati ed un sistema enogastronomico di pregio; possibile definizione di un distretto culturale – incentrato sul castello di Agliè, sul castello di Masino e residenze castellari private quali Torre Canavese e Mazzè – all'interno del quale ciascun nodo della corona del distretto potrebbe interagire con gli altri beni culturali della rete e con il sistema commerciale e ricettivo creando una continuità simbolica e spaziale;
- valorizzazione del turismo naturalistico e sportivo, che faccia leva sulla promozione di circuiti legati ai laghi ed alla montagna, oltre ad attivare un sistema per il *trekking* di facile individuazione ed accesso: i pacchetti turistici potrebbero essere articolati secondo la formula *week-end* ed essere indirizzati quindi a persone residenti nel resto del territorio piemontese e nell'area milanese;

- valorizzazione dei circuiti eno-gastronomici legati al sistema agriturismo di qualità in collaborazione e con il supporto diretto del Consorzio di tutela dei vini del Canavese, di Turismo Torino, con il sistema dei ristoratori e con il sistema alberghiero; il modello di riferimento dovrebbe essere quello delle Langhe e quello toscano, dove si è riusciti a coniugare l'alta qualità eno-gastronomica ad un sistema ricettivo accogliente ed in alcuni casi di lusso;
- valorizzazione delle strade del vino intese sempre più come strumento di promozione congiunto dei prodotti locali e del territorio canavese; in questo campo la competizione con altre aree vitivinicole più note del Piemonte è particolarmente complessa ma sono già state poste, negli ultimi anni, le basi per un turismo eno-gastronomico con ottime potenzialità di crescita; valorizzazione in particolare della "strada reale dei vini torinesi" per creare un itinerario in grado di integrare la produzione vitivinicola del Canavese con le attrattive culturali, storiche e naturalistiche dell'intero territorio provinciale e delle sue quattro principali aree vitivinicole: pinerolese, collina torinese, Valle di Susa e Canavese; potenziamento delle occasioni di fiera e di mercato dedicate all'eno-gastronomia di qualità nei centri principali – Ivrea, Cuorné, Rivarolo Canavese, Caluso, sede dell'enoteca regionale – e nei centri minori con qualificata presenza rurale;
- valorizzazione dell'"alta via dell'anfiteatro morenico di Ivrea" per creare un itinerario naturalistico-sportivo – circa 140 km. percorribili a piedi, a cavallo o in *mountain bike* impiegando da tre a cinque giorni – che permetterà di sviluppare proposte di pacchetti turistici; sostegno ai già esistenti progetti e circuiti di turismo rurale-agrituristico, escursionistico ed eno-gastronomico che si stanno costruendo intorno all'anfiteatro morenico del Canavese;
- mappatura e valorizzazione della rete dei marcatori territoriali: luoghi, edifici, centri degni di interesse ambientale, culturale, artistico, architettonico interconnessi tra di loro;
- mappatura e valorizzazione della rete delle piccole strade: creazione di percorsi turistici ricavabili attraverso tracciati alternativi alla viabilità ordinaria, funzionali al raggiungimento degli angoli più suggestivi dell'area e in grado di immergere il visitatore nella suggestiva natura del territorio; individuazione di itinerari e sentieri turistico-culturali 'minori' che, definiti concettualmente e fisicamente sul territorio, trovano negli operatori locali una immediata possibilità di verifica riguardo a fruibilità e a utilizzo di servizi complementari; predisposizione di pacchetti turistici per promuovere i piccoli centri con ricche tradizioni storiche e culturali dove i turisti possono trascorrere un weekend a prezzi vantaggiosi collegati alle "città di *charme*" canavesane: Ivrea, Chivasso, Agliè e Ciriè;
- attivazione e promozione di specifici circuiti per il "turismo verde", particolarmente adatto all'ambiente e alle caratteristiche paesaggistiche incontaminate del territorio di grande pregio di cui il Canavese dispone,

- 
- rendendoli maggiormente visibili all'esterno;
  - valorizzazione delle strutture di ospitalità esistenti attorno ai laghi ed alla collina come trampolino per percorsi veloci di conoscenza storico-ambientale;
  - valorizzazione dei piccoli villaggi e della grande natura delle Alpi torinesi; creazione di collegamenti con gli itinerari turistici della collina e della montagna.

### *Valorizzazione del "distretto culturale"*

- Rafforzamento di Ivrea nel panorama nord-occidentale dei centri dell'arte contemporanea; definizione di eventi culturali ed esposizioni temporanee a cielo aperto; intesa con i vicini centri biellesi dell'arte contemporanea; tutela e valorizzazione delle specifiche aree in senso architettonico per veicolare l'eredità storica, culturale e urbana: la città olivettiana attrae ad oggi solo un'utenza di nicchia rispetto alle potenzialità che potrebbe assumere anche solo a livello nazionale;
- valorizzazione della prospettiva del parco culturale del Canavese: costruzione delle premesse per un circuito teatrale e lirico di livello;
- istituzione dell'albo dei gruppi storici e definizione del circuito delle rievocazioni storiche del Canavese: Ciriè, Pavone Canavese, Oglianico e San Benigno Canavese tra le altre;
- identificazione della singolarità urbana ed architettonica dei singoli siti, anche industriali, rispetto al contesto urbano ordinario e loro valorizzazione;
- sperimentazione di forme nuove di presentazione, tramite il legame con il *design* e con una visione meno tradizionale, anche della gastronomia locale: il Canavese potrebbe diventare un laboratorio di sperimentazione culturale 'interdisciplinare' volta a rafforzare la promozione del turismo eno-gastronomico di eccellenza.

### *Cultura e turismo verso un orizzonte più vasto*

- Sviluppo di nuove sinergie con la città di Torino, in modo tale da spingere i turisti che si recano nel capoluogo piemontese a visitare anche la vicina area canavesana offrendo magari speciali pacchetti *week-end*: definizione di una intesa quadro sul territorio quale premessa per una promozione coerente ed inserita nelle logiche metropolitane;
- creazione di concrete possibilità di integrazione tra il Canavese ed i suoi castelli ed i circuiti sabaudi; definizione di trasporti adeguati, non solo fissi ma anche a domanda; rafforzamento degli operatori in grado di gestire l'*incoming* dell'area;
- valorizzazione e sviluppo delle risorse culturali canavesane intese come sistema da promuovere sia in relazione a circuiti paralleli – in altre aree del

---

Piemonte o in zone limitrofe – sia contestualmente a itinerari ad ampio raggio – circuito delle residenze sabaude: modello “a raggera” con Torino e “a circuito” con il patrimonio canavesano.

### *Qualificazione del business*

- Potenziamento dell’offerta e della visibilità dei prodotti locali e tipici attraverso azioni di recupero e promozione, il sostegno alla ristorazione tipica canavesana e l’apertura o riqualificazione di punti vendita a Ivrea o nei principali insediamenti di fondovalle o di pianura;
- costruzione di accordi filiera con la grande distribuzione organizzata per la commercializzazione dei prodotti tipici canavesani.

### *Qualificazione della ricettività*

- Mappatura e valorizzazione della rete della ricettività, quindi di tutte le possibilità di pernottamento e villeggiatura; sarebbe inoltre opportuno approntare misure in grado di incentivare sull’area la ‘cultura dell’accoglienza’: queste possono essere identificate in esperienze formative specifiche, in incentivi all’apertura di attività e in progetti in grado di integrare gli operatori in un circuito che abbia sbocchi anche all’esterno;
- rafforzamento e miglioramento del sistema ricettivo almeno nei centri di maggiore pregio del Canavese ed in generale qualificazione del prodotto ricettività e progressivo aumento di una offerta qualitativamente adeguata;
- attivazione di specifici percorsi formativi per gli operatori del turismo in modo da sviluppare un’offerta di servizi di maggiore qualità in confronto agli *standard* attuali; miglioramento della ricettività basata su nuove giovani figure formate *ad hoc* da attori degli territorio;
- recupero di alcune ville, magioni, castellari da adibire ad alberghi di *charme*;
- valorizzazione di agriturismo, B&B, *beautyfarm*, *healthfarm* e *wellnesscentre*.

### *Qualificazione dell’offerta residenziale*

- Porre le condizioni per un’offerta residenziale di qualità; un luogo per attrarre residenti deve essere facilmente accessibile, deve essere in grado di fornire un abitare di qualità dal punto di vista delle strutture offerte e dell’ambiente naturale; in questo senso gran parte del territorio canavesano si propone come una valida alternativa al contesto metropolitano, certamente superiore per qualità ambientale e dell’abitare; a questo proposito si possono sfruttare le importanti risorse già presenti sul territorio quali l’importante tradizione artigianale locale.



# 5

## Lo scenario della Città Metropolitana

La competitività di un territorio dipende dalla capacità dei molteplici soggetti in essa presenti di “fare sistema”, ovvero di sviluppare un insieme di relazioni e di avviare un progetto condiviso di interventi per il miglioramento dell’ambiente sociale ed economico.

Partendo dal presupposto che il Canavese è un territorio profondamente articolato, nel quale ciascuna sub-area risulta essere contraddistinta da una forte identità, è proprio in un territorio come questo, caratterizzato da una forte frammentazione amministrativa e dalla presenza di una pluralità di soggetti pubblici e privati, che si rende necessario quel processo che favorisce la discussione e il confronto tra soggetti diversi e portatori di esigenze ed interessi differenti e l’emergere di un sentire comune e di una strategia condivisa delle prospettive di sviluppo del territorio.

Il Canavese sembra comunque caratterizzarsi per una lunga tradizione di coesione sociale che probabilmente ha contribuito a superare fasi critiche della propria storia, non ultima quella che sul finire degli anni novanta ha portato allo smantellamento del sistema Olivetti; anche le vicende che hanno condotto alla realizzazione del Patto Territoriale sono indicative della capacità di fare sistema o comunque della volontà, da parte dei molteplici soggetti presenti sul territorio, di convergere verso concreti obiettivi di sviluppo.

Il sistema delle relazioni fino ad oggi attivate e quello della rappresentanza possono dunque essere considerati come elementi di forza in una possibile politica di promozione del territorio del Canavese: tanto più che le stesse imprese riconoscono all’aggregazione tra soggetti differenti pubblici e privati un valore rilevante.

Lo sviluppo di un territorio e soprattutto del suo sistema produttivo, dipendono non solo dalle singole scelte degli imprenditori ma da un più vasto sistema della rappresentanza degli interessi e da una partecipazione attenta alle vicende locali da parte di quei rappresentanti pubblici e privati chiamati a svolgere un ruolo di programmazione e di gestione delle risorse locali, i quali devono cercare di essere protagonisti dello sviluppo assecondandolo ed incentivandolo attraverso specifici strumenti di sostegno alle imprese, di potenziamento delle infrastrutture, di valorizzazione e di promozione del territorio.

Il sistema delle relazioni deve essere una conquista per un territorio tradizionalmente arroccato sul campanilismo di ciascun Comune. La tradizione

---

Olivetti ha influenzato anche l'interazione tra soggetti istituzionali ma non è riuscita sino in fondo a superare la riluttanza di alcuni protagonisti della vita amministrativa locale a sedersi intorno ad un tavolo comune per prendere decisioni riguardanti il Canavese nel suo complesso. Si tratta di un territorio dove la pratica pluralista sarebbe un'assoluta necessità ma dove ci sono ancora attori che tendono a prendere accordi individuali nell'ambito del processo decisionale facendo emergere ripetute criticità quando si tratta integrare la progettualità e le azioni di progetto e quindi la stessa capacità di far giocare nel concreto tutti gli attori integrandoli nella strategia territoriale.

È necessario invece ricercare il cambiamento nei comportamenti dei protagonisti nella direzione di un superamento delle logiche di tipo campanilistico, dando vita a processi che portino i soggetti pubblici e privati ad accettare la concertazione e non solo, a percepirla come uno strumento efficace, indispensabile per il territorio ed avente la capacità di individuare gli interessi comuni nell'ottica di una propensione all'azione collettiva.

Le pratiche concertative non sono infatti più percepite come un'eccezione all'interno dei classici processi decisionali e non devono essere solo un'occasione imposta da uno strumento normativo fonte di finanziamenti, ma interpretate come strumenti decisionali di successo che devono esistere al di là delle eventuali fonti finanziarie in essere.

È necessario quindi il superamento dell'accettazione passiva di un eventuale strumento normativo comportante finanziamenti economici, in favore di una fase partecipativa che si concretizzi in pratiche e strumenti di concertazione.

Anche nel Canavese è individuabile una rete di attori in grado di mettere in atto modalità di gestione che si possano avvicinare al modello della *governance* di territorio.

### ***Lo scenario nell'ottica della Città Metropolitana***

Il Canavese è un territorio attivo e ricco di prospettive che ha superato i vecchi schemi olivettiani ma che è anche di fronte alla rischiosa prospettiva di aprirsi un varco di identità all'interno dell'asse padano senza più alle spalle la forza di una grande impresa che è stata anche un pezzo decisivo della cultura industriale e non solo del Paese: esiste, sotto questo profilo, un vissuto territoriale che tende a sottovalutare la forza e l'interesse delle nuove prospettive ed a sopravvalutare il rimpianto del passato, ed è difficile da superare.

---

Partendo da quest'ultimo aspetto si evidenzia un rischio concreto, quello che geograficamente il Canavese, così come viene percepito dagli attori territoriali, subisca l'influenza determinante di due poli di attrazione metropolitani che agiscono prevalentemente su due sub-aree:

- l'eporediese ed il Canavese orientale, che vedono crescere i livelli d'interazione con l'area metropolitana torinese, ma che tradizionalmente hanno un rapporto forte anche con Milano e la "città infinita" lombarda. Questo rapporto, con la crisi del marchio Olivetti, si è progressivamente tramutato in uno scambio in perdita. A Milano si sono trasferiti *manager*, professionisti, sedi di società, mentre nella metropoli lombarda sovente hanno sede le filiali italiane dei gruppi esteri e nazionali delle società che hanno rilevato il patrimonio industriale lasciato da Olivetti. L'interazione ed i *network* relazionali che connettono Ivrea al capoluogo lombardo sono ancora forti, ma il rapporto che si prefigura assume connotazioni preoccupanti;
- l'alto Canavese ed il Canavese meridionale, tradizionalmente gravitanti su Torino, hanno visto crescere negli ultimi anni l'interscambio con l'area metropolitana torinese al punto da configurarsi, per alcune aree, come vera e propria seconda cintura periurbana. Il movimento delle localizzazioni e dei residenti ha maggiori caratteri 'bilaterali' ma appaiono privi di una reale capacità di governo.

Le dimensioni attuali del Canavese non consentono un confronto che preveda – come potrà essere auspicabile con la realizzazione delle grandi opere d'infrastrutturazione lungo il Corridoio V – forme di *partnership* e collaborazione tra l'area forte milanese ed il Nord-Ovest. Il confronto può avvenire unicamente all'interno di una *geocommunity* Torino-Canavese capace di esprimere numeri e risorse adeguate ad un riposizionamento complessivo del Nord-Ovest. Questo implica la ricerca di forme strutturate di interlocuzione e sviluppo di progettualità comune e integrata tra il Canavese e Torino in primo luogo: il Canavese deve, metaforicamente, 'trattare' con Torino e definire forme di coordinamento che evitino il rischio dell'unilateralità, definendo competenze distintive e specializzazioni territoriali. Nel concreto il Canavese può divenire parte di una comunità economica più ampia che oggi ha in Torino la principale, ma non esclusiva, sede delle funzioni strategiche per l'intero sistema. Un sistema che può contare su un patrimonio industriale ancora competitivo e, per alcune sue parti, capace di riposizionarsi strategicamente. Un sistema di autonomie funzionali debole in alcune sue parti come l'aeroporto ma ancora d'alto livello per ciò che attiene alla ricerca scientifica e tecnologica, all'alta formazione e alla dotazione di servizi avanzati per l'economia.

In questo scenario già di per sé complesso si inseriscono due ulteriori

---

elementi di fondo che caratterizzeranno questa zona nei prossimi anni:

- la fase di profonda evoluzione della finanza pubblica che rispetto ad un passato anche recente non permette già ora ed a maggior ragione non permetterà nei prossimi anni la stessa disponibilità di risorse, comunque non abbondanti, da destinare allo sviluppo locale: il problema si può ribaltare in opportunità solo se il territorio dimostrerà di saper affrontare i problemi in una logica che valorizzi la convergenza di più politiche sul territorio piuttosto che l'operato di singole competenze amministrative o dei singoli *stakeholder* del territorio;
- l'urgenza che il Canavese trovi la strada per inserirsi nella riorganizzazione territoriale delle istituzioni nel nuovo scenario della Città Metropolitana: questa partita non riguarda solo la prospettiva istituzionale né solo quella industriale, come larga parte dell'opinione locale anche meglio preparata sembra credere; è invece un processo che vede entrare in gioco anche la riorganizzazione del sistema culturale del Canavese che, da un lato, non deve perdere il contatto con la coscienza di una storia e di un passato da protagonista del nord ovest italiano e dall'altro, deve avvertire con particolare acutezza il rischio che il mancato rapporto con l'evoluzione dei grandi centri – in particolare la direttrice Torino-Milano – possa condurre ad una irrimediabile marginalizzazione di questo territorio.

Il Canavese deve quindi porsi la domanda su cosa il suo territorio è in grado di produrre, offrire, vendere. Perché un territorio oggi è un "oggetto", una "cosa" che può e deve trovare una collocazione sul "mercato": in altri termini è un prodotto che, se ben strutturato, rappresenta un sistema in grado di attivare processi, di essere attrattore sociale ed economico, di produrre ricchezza sviluppo e benessere. Ma questa immagine è frutto di scelte politiche che avvengono attraverso le istituzioni – pubbliche e private – che il territorio esprime e che rappresentano il sistema di *governance*.

Il Canavese oggi deve pensare al territorio nel suo insieme "come se" fosse una grande città, soprattutto perché esistono storicamente e geograficamente elementi di unitarietà e di coesione economica, politica e sociale. Deve pensare il territorio nel suo insieme, un ambito territoriale nel quale attraverso politiche diffuse e condivise si aumenta la competitività e attrattività del territorio stesso, con una particolare attenzione alla coesione sociale, alla diffusione della conoscenza, alla crescita creativa, all'accessibilità e alla libertà di movimento, alla fruibilità dell'ambiente – naturale, storico-architettonico, urbano e diffuso – e alla qualità del paesaggio e della vita dei cittadini, nonché allo sviluppo di migliori condizioni per le imprese e i soggetti attivi nelle produzioni, in particolare quelle tipiche e specifiche dei luoghi. Non significa fare per forza qualche cosa di nuovo, ma significa

---

riorganizzare i servizi, i sistemi, le azioni rivolte ad un territorio al fine di ottimizzare l'esistente e migliorare le condizioni di vivibilità, adottare un approccio che mette al centro dell'attenzione il cittadino, i nuclei familiari, le imprese con le loro esigenze e potenzialità, i turisti come stimolo e come risorsa, gestendo i mezzi disponibili – materiali e immateriali – secondo criteri di sostenibilità, al fine di creare un contesto economico, sociale e ambientale attraente, in cui cittadini, imprese e amministrazioni possano vivere, lavorare e interagire.

Per il territorio del Canavese questa è una sfida che guarda al futuro ma che ha anche solide radici con il passato e con il presente. La dotazione strutturale, ambientale, sociale, produttiva, turistica del Canavese è un elemento che rappresenta di per sé un punto di forza, per le sue qualità e potenzialità. Ma ancor di più il Canavese rappresenta un luogo che più di altri non solo ha già sperimentato in passato, e sta attuando oggi, sistemi collaborativi di organizzazione di servizi e di coordinamento tra soggetti, ma ha anche una conformazione territoriale, una dotazione insediativa e una potenzialità valorizzativa di indubbio spessore.

Il territorio dei 162 comuni del Canavese, distribuiti nell'area in modo differenziato e in ogni caso puntuale e diffuso, non si presenta con una conformazione che possa far pensare ad una città unica, ma la sua conformazione territoriale al contrario suggerisce un'area racchiusa in un immaginario "catino geografico", punteggiata di notevoli bellezze, particolarità insediative e produttive, e attrattività dal punto di vista paesaggistico e storico-architettonico, nonché identitaria nella storia e nell'immaginario collettivo: il territorio del Canavese rappresenta un territorio molto interessante non solo per la definizione e il disegno dello sviluppo futuro dell'area, ma anche come vero e proprio luogo preferenziale dove impostare, adottare, monitorare e migliorare politiche nei diversi campi e settori – sociali e inclusivi, produttivi ed economici, ambientali e turistici, organizzativi e procedurali –, con la finalità di guardare non solo all'Europa e alle opportunità della programmazione futura europea e regionale, ma soprattutto ad essere esempio attivo di una politica di sostenibilità dello sviluppo delle aree interne che tanta importanza riveste a carattere nazionale, ma anche a livello locale.

In questo senso lo sviluppo delle future città metropolitane e delle aree contermini per il Piemonte può rappresentare l'associare allo sviluppo metropolitano di Torino la valorizzazione delle aree come quella del Canavese in grado di competere e integrarsi all'interno dei flussi di persone, idee e risorse che in futuro, grazie alla programmazione regionale, nazionale e comunitaria, si animeranno nei diversi territori.

---

Il Canavese può e deve assumere come elemento principale della visione di lungo periodo del suo sviluppo l'idea di essere un luogo nel quale sono affrontate in senso olistico e in modo resiliente le questioni legate alla cittadinanza, allo sviluppo, alla mobilità, alla gestione energetica, all'economia, alle identità, ai saperi, al paesaggio, un luogo dove:

- le forme di partecipazione e condivisione dal basso di progetti di sviluppo vanno di pari passo con una nuova modalità di interazione e integrazione tra amministratori e forze locali e dove l'economia si sviluppa soprattutto attraverso sistemi di interazione tra cittadini e imprese;
- lo sviluppo avviene attraverso la costruzione di una rete delle reti diffuse, nella quale i diversi portatori di interesse e le comunità possono svolgere un ruolo attivo, sviluppando progetti, programmi e processi nei quali il punto nodale è il sapere diffuso e condiviso;
- le diverse identità territoriali – ambientali, artigianali, culturali, economiche, paesaggistiche, produttive – possono esprimersi al massimo della propria capacità, trovando adeguata valorizzazione in un sistema di offerta che utilizzi sistemi avanzati per promuovere percorsi, mappature, tematismi che ne valorizzino le specificità e ne aumentino il valore aggiunto e quello percepito;
- la produzione e la gestione dell'energia deve essere diffusa e articolata, utilizzando tutti i sistemi più innovativi legati alle *smart grids* e alle reti diffuse, promuovendo azioni di cogenerazione e di generazione distribuita, facilitando gli investimenti nelle energie rinnovabili e promuovendo azioni di utilizzazione razionale dell'energia, puntando sul risparmio energetico a tutti i livelli, dagli edifici pubblici a quelli privati;
- i saperi, la conoscenza e la cultura assumono un significato centrale nelle politiche di sviluppo, mediante la creazione di reti di saperi diffuse e integrate, facilitando la creazione di laboratori di idee e mettendo in sinergia tutte le componenti culturali, produttive e non produttive, dell'artigianato come dell'alta formazione, presenti nel territorio;
- gli spostamenti sono facili, agevoli, dove le reti pubbliche crescono nella qualità dei servizi, mettendo a disposizione mezzi a basso impatto ambientale e dove vengono realizzati e facilitati i percorsi della mobilità alternativa;
- l'attenzione al paesaggio non è solo preservazione della bellezza esistente, ma miglioramento dei processi che lo valorizzano, dalla gestione dei rifiuti alla riduzione dei gas serra, dalla limitazione del traffico privato alla riqualificazione urbana e territoriale, secondo modelli orientati alla qualità della vita e dei luoghi, promuovendo il risparmio di suolo, bonificando le aree dismesse e riutilizzandole al fine di migliorare l'offerta territoriale e la fruibilità dei luoghi stessi.

---

La costruzione di una *vision* che contenga questi elementi come fattori strutturali è condizione essenziale per promuovere il Canavese come un territorio capace di “essere città” pur non essendo città, di farsi luogo unitario pur nella diversità dei suoi luoghi, di essere interlocutore unico pur nella ricchezza e diversità dei suoi soggetti. In questo quadro complessivo, che dalla programmazione europea scende fino alla scala locale delle città e dei diversi territori, è necessario oggi mettere in campo azioni in grado di potenziare la capacità programmatoria e di intervento a scala locale nel sistema complessivo della programmazione europea, nazionale, regionale e metropolitana.

Perseguire la qualità del territorio del Canavese significa porre in rapporto dinamico tutti gli elementi legati alla sua valorizzazione, rigenerazione e qualificazione con quelli più ampi del contesto nel quale esso insiste mediante i seguenti presupposti essenziali:

- che il governo della valorizzazione territoriale sia esercitato dalle istituzioni in modo sempre più aperto al contributo di tutti gli attori;
- che i processi di trasformazione abbiano come obiettivo generale quello di contribuire a realizzare maggiore coesione sociale ed economica, presupposto per lo sviluppo di tutto il territorio;
- che il giudizio sulla qualità di un intervento comprenda la sua capacità di integrazione fisica, sociale ed economica con il contesto urbano e che l'effetto riqualificativo sia duraturo nel tempo.

Un territorio può ottenere questa qualità se vi è una modalità d'uso dei luoghi e dei servizi che amplifica, che aumenta la percezione, che produce interrelazione, connessione, condivisione. Al contrario un territorio non ha qualità se non permette le relazioni, se i suoi luoghi non sono permeabili, attraversabili, utilizzabili in forme e modi che consentono ai luoghi di assumere identità condivise e alle persone di costruire relazioni con i luoghi stessi e con le altre persone. La qualità deve essere quindi non tanto o non solo del territorio, ma nei cittadini, nelle famiglie, nelle imprese, nelle istituzioni. E nelle loro relazioni. Sono i cittadini, le imprese e le istituzioni che devono essere per primi “intelligenti”, sostenibili, inclusivi. Sono coloro che usano il territorio che non devono solo chiedere e ottenere servizi, strutture e infrastrutture che permettano di sviluppare una società intelligente, sostenibile e inclusiva, ma devono essere essi stessi promotori di un diverso uso delle città e del territorio, antenne di un processo di progressiva moltiplicazione e condivisione delle informazioni, delle idee, del senso civico, di comunità, di partecipazione, di collaborazione e cooperazione. Ovvero costruendo e rendendo viva la rete reale delle relazioni, utilizzando le reti infrastrutturali e quelle immateriali e i relativi servizi.

---

Sono questi i termini in cui si pone il problema dello scenario della Città Metropolitana per il territorio del Canavese. Queste le domande da porre all'interno del territorio, alle rappresentanze ed agli attori *leader* dei sistemi territoriali adiacenti e soprattutto alle istanze di governo metropolitano. Tali scelte pongono il problema pratico di come strutturare questo confronto, di quale sia il soggetto proponente – chi, all'interno del Canavese o su scala più ampia, disponga delle credenziali e dell'autorevolezza per condurre o almeno innescare questo processo – e di quali siano gli attori da coinvolgere.

In questo quadro è indubbio che il Canavese costituisca un'area territoriale con una precisa identità storica ed economica da tenere necessariamente in considerazione nel processo di riorganizzazione della geografia istituzionale in Piemonte e in Italia: una riorganizzazione dei livelli amministrativi e delle correlate funzioni regolative che, in un'ottica di razionalizzazione degli enti locali e di processi associativi tra i medesimi per la gestione dei servizi, certamente evolverà da una parte nel senso di un sostanziale svuotamento di quella funzione regolativa locale dell'economia che nel corso degli anni Novanta aveva consentito l'affermarsi di *policy* locali basate sul forte protagonismo degli attori pubblici e privati territoriali, e dall'altra in un riassetto territoriale che veda riempire il vuoto istituzionale e di rappresentanza tra i piccoli comuni e la regione individuando le aree geografiche italiane aventi caratteristiche omogenee sotto il profilo storico, culturale, economico e geografico e stimolando una maggiore democrazia e coinvolgimento dei cittadini e delle istituzioni locali dal basso.

### ***L'analisi degli attori***

Il ruolo che rivestono gli attori istituzionali nella buona riuscita dei processi di sviluppo territoriale è indubbiamente importante. Sin dagli anni novanta si è diffusa nelle scienze sociali l'idea che la crescita non sia determinata soltanto da fattori quali il capitale naturale, il capitale fisico e il capitale umano, ma anche dal tessuto sociale e istituzionale dell'economia. I fattori che derivano dalle reti di interdipendenza tra gli agenti economici, la società e le istituzioni sono aspetti rilevanti nella formazione del vantaggio competitivo locale.

Si deve quindi creare un'*élite* gestionale individuando il repertorio degli attori da coalizzare i quali, in virtù delle maggiori risorse a disposizione – di competenze tecniche, finanziarie, di ruolo istituzionale – tendono ad influenzare il processo decisionale: questa situazione si evince analizzando i ruoli dei diversi attori istituzionali all'interno del processo.

Gli attori istituzionali o *membership* hanno ruoli che li rendono gestori,

---

mediatori, coordinatori e fornitori di soluzioni tecniche nel contempo e sono coloro che sostanzialmente sono più in grado di gestire il processo di progettazione sul territorio.

Non si può ragionare in termini di *governance* di territorio senza prevedere il coinvolgimento innanzitutto degli attori sociali, economici ed istituzionali del Canavese, stimolando la partecipazione al dialogo degli organismi e dei soggetti rappresentativi operanti sul territorio; la *governance* secondo l'impostazione fornita, però, è attività diversa dal promuovere 'tavoli di concertazione per lo sviluppo locale', essa deve infatti porsi l'obiettivo di riunire intorno ad esigenze condivise anche quel *panel* di attori strategici che include imprenditori *leader*, investitori, autonomie funzionali e banche oltre agli attori sociali, economici ed istituzionali di cui in precedenza; appare infine opportuno allargare la visuale oltre i confini coinvolgendo anche gli *stakeholders* esterni all'area che nel Canavese sono portatori di interessi economici precisi ed eventualmente le istituzioni metropolitane torinesi, le autonomie funzionali di livello provinciale e regionale e le istituzioni pubbliche di secondo e terzo livello.

Gli attori istituzionali devono avere atteggiamenti propositivi nei confronti del processo di progettazione sul territorio: si deve realizzare un'effettiva sinergia tale da mettere a sistema e ottimizzare le competenze in modo da creare il coordinamento del processo di progettazione.

Il processo di progettazione sul territorio deve avere come obiettivo la definizione e la successiva implementazione di un progetto condiviso in grado di trovare ascolto e credito presso gli attori istituzionali regionali e nazionali e presso gli attori privati.

### ***Il coinvolgimento istituzionale***

Si identifica con l'espressione coinvolgimento istituzionale quella fase della programmazione negoziata che porta differenti soggetti ad essere coinvolti, ad integrarsi e quindi a concertare interessi e obiettivi: la "logica della concertazione" si configura infatti contemporaneamente come obiettivo e strumento di sviluppo mediante il rafforzamento del dialogo tra gli attori istituzionali.

Gli strumenti tipici della programmazione negoziata non possono essere considerati un semplice strumento della politica pubblica ma rappresentano essi stessi un fine della politica. Questo implica una grande attenzione nei confronti delle modalità di coinvolgimento e di azione che i soggetti coinvolti sono in grado di mettere in atto.

---

Gli attori istituzionali devono infatti dimostrare una reale propensione ad una integrazione all'interno del contesto di concertazione, facendo intuire che la partecipazione al tavolo di concertazione nasce dall'aver compreso l'importanza della programmazione negoziata al fine di creare uno sviluppo armonico sul territorio.

Deve essere riscontrabile, inoltre, un equilibrio istituzionale poiché ci deve essere molta attenzione nel cercare di coinvolgere soggetti diversi e portatori di interessi differenti: sarà poi comunque individuabile una sorta di "élite naturale" all'interno del tavolo di concertazione, formata dai soggetti maggiormente propositivi nei confronti della concertazione, maggiormente predisposti alla gestione e alla mediazione e più consapevoli rispetto agli altri delle potenzialità dello strumento concertativo.

Le modalità di interazione dovrebbero essere, nella totalità dei soggetti, caratterizzate da sostegno alla concertazione. Tutti i soggetti devono essere coinvolti e tra loro vi devono essere relazioni non gerarchiche bensì di coinvolgimento reciproco. Non deve essere rintracciabile una gerarchia apprezzabile in quanto le relazioni tra gli attori devono essere reciproche e di tipo orizzontale. Il nucleo centrale non deve costituire una vera e propria *élite*, bensì un soggetto coordinatore e mediatore del processo concertativo, senza avere un ruolo gerarchicamente superiore.

### ***Il coordinamento progettuale***

I soggetti istituzionali coinvolti devono essere in grado di mettere in atto modalità di progettazione tali da realizzare programmi integrati di sviluppo locale: la capacità di "fare progetto" degli attori coinvolti nel loro complesso è elemento imprescindibile per una politica di sviluppo di un territorio.

Questi devono essere propositivi nei confronti della progettualità, capaci di cogliere il sistema territoriale nella sua interezza e complessità in quanto dotati di particolari competenze territoriali e tecniche e nelle condizioni di poter segnalare alcune carenze progettuali individuabili considerando il territorio nel suo complesso.

Questi soggetti, facenti parte di quella classe di interlocutori privilegiati individuata in precedenza, devono realizzare una programmazione degli interventi che deve dar vita ad azioni in grado di incidere realmente sul territorio: la concertazione, infatti, deve essere in grado di condurre verso una progettazione capace realmente di "fare sistema" sul territorio.

---

A tale scopo è contemporaneamente necessario un costante monitoraggio del territorio, della sua struttura produttiva, delle sue reali risorse, delle sue problematiche: se questa attenzione non è puntuale può dare origine, in alcuni casi, a carenze sostanziali di informazioni e di conoscenza sul territorio che si traducono in carenze progettuali e decisionali. Sarebbe quindi opportuno:

- progettare e gestire una base informativa finalizzata alla raccolta sistematica e periodica di specifici indicatori descrittivi dell'evoluzione del sistema economico, produttivo e sociale del Canavese in modo da avere un'approfondita base di discussione di problemi specifici riguardanti il Canavese;
- utilizzare la base informativa per l'istituzione un 'osservatorio' in grado, attraverso il contributo di esperti nel campo dell'economia industriale, dello sviluppo locale, delle relazioni industriali e delle tecnologie dell'informazione, di creare un dibattito sulle evoluzioni in atto nel sistema territoriale locale.

Tutti questi aspetti influiscono sulla necessità di un coordinamento progettuale che sia frutto della stessa concertazione e che da essa tragga gli spunti più importanti per costruire il quadro strategico sul quale basare ogni singola azione.

La strategia territoriale deve essere in grado di realizzare programmi integrati di sviluppo locale e mettere realmente in rete e creare maggiore collaborazione tra tutte le numerose eccellenze imprenditoriali, amministrative, esistenti o create sul territorio.

Il processo progettuale ha la necessità di un coordinamento che, sfruttando le buone capacità concertative, riesca a costruire una strategia coerente al territorio preso nel complesso e non sulla somma di tante singole realtà, grazie anche agli obiettivi individuati dagli attori istituzionali.

Si deve realizzare infatti un approccio innovativo al governo del territorio, il quale confrontando gli scenari di sviluppo di una determinata area deve essere in grado di mettere in rete le proposte e le idee di una molteplicità di attori locali in una prospettiva di medio-lungo periodo; tutto ciò richiede tempo, risorse, disponibilità al confronto, flessibilità e forte motivazione da parte degli attori istituzionali coinvolti in questi processi; la forza e, allo stesso tempo, la debolezza di un processo di pianificazione strategica risiedono proprio nella sua capacità di aggregare soggetti diversi e comporre interessi spesso contrastanti.

L'obiettivo del lavoro di coordinamento deve essere individuato nel

---

riassumere e mettere a sistema le capacità territoriali – che spesso non vengono prese in considerazione o risentono dell'inefficiente circolazione di informazioni esistente sul territorio impedendo una reale collaborazione – in modo tale da giocare un ruolo finalizzato all'individuazione di una politica di sviluppo locale strategica e che abbia effetti positivi sul territorio nel suo complesso.

### ***La cabina di regia***

Quando si passa dalla fase di concertazione alla fase di progettualità si presenta una complessità di interazione tra gli attori notevolmente più elevata, si evidenziano differenziazioni tra i vari ruoli, cambiano le modalità di interazione ed è più difficoltosa l'elevata integrazione tra gli attori precedentemente riscontrata: questa fase è caratterizzata da queste criticità che rendono il processo di coinvolgimento alla progettazione più complesso, quasi che le buone pratiche apprese nella fase di concertazione vengano meno in quella di progettazione.

Risulta necessario quindi creare un'area di operatività definita "cabina di regia" costituita da istituzioni pubbliche – amministrazioni locali e rappresentanti politici del territorio nelle amministrazioni pubbliche di grado superiore – e private – rappresentanze degli imprenditori e parti sociali in genere – che costituiscono un'*élite* gestionale con competenze di coordinamento e di mediazione avente competenze specifiche, buona conoscenza del territorio ed in grado di operare tecniche di definizione progettuale allo scopo di dare soluzioni tecniche alla progettazione.

La cabina di regia deve essere espressione di tutti gli attori strategici del territorio ma ristretta nei numeri e snella nelle operatività: un soggetto ordinatore che faccia gerarchia ed assuma le decisioni di carattere generale. Non in contrapposizione ma come evoluzione rispetto alle precedenti esperienze di organismi quali il tavolo di concertazione del patto territoriale del Canavese e il tavolo di coordinamento del piano strategico del Canavese. Solo attraverso azioni programmate e condivise tra enti locali, rappresentanze datoriali, organizzazioni sindacali e altri attori istituzionali pubblici e privati è infatti possibile sfruttare al meglio le potenzialità del territorio favorendo l'integrazione di proposte e risorse pur nel rispetto delle diversità presenti. La cabina di regia deve essere un unico organo operativo con il compito di raccogliere, coordinare, elaborare e sviluppare le idee progettuali sugli assi di intervento – industria, formazione, infrastrutture e turismo – che provengono dall'interno e dall'esterno del territorio comprese le strategie di *marketing* territoriale e comunicazione.

---

Si può affermare che la cabina di regia diviene un ambito decisionale chiaramente integrato nel contesto territoriale, tanto da renderlo una sorta di nuova istituzione intermedia: questo risultato è molto importante perché si inserisce tra quei “beni relazionali” in grado di arricchire un territorio.

### ***Il piano strategico***

Con la messa a punto di un “piano strategico”, che si ricollega e richiama integralmente tutti i documenti espressi sul Canavese nel corso degli ultimi dieci anni, si è voluto, in sostanza, immaginare quali fattori generali e specifici sia necessario fortificare per ottenere un sistema economico locale competitivo; quali riposizionamenti di settori e di ambiti di attività è opportuno immaginare in questo senso, per evitare di rimanere abbagliati più dalla storia passata che dalle prospettive future; in un secondo tempo, e verificati gli scenari generali, condividere successivamente nella cabina di regia quali progetti, capaci di rappresentare effettivamente un sentiero di cambiamento ed allo stesso tempo di concretizzarsi, sono oggi individuabili a questo proposito.

Una volta individuate le diverse possibili azioni da intraprendere, derivanti dalla fase decisionale predisposta dalla cabina di regia e da intendersi come processo su cui convogliare intelligenze e proposte amplificandone nel contempo la portata comunicativa e mediatica, sarà necessario stabilire una scala di priorità e fattibilità per far sì che esse non si limitino ad individuare obiettivi generali ma che si pongano il problema di come rendere concreti i medesimi, indicando quali azioni siano più adeguate a realizzarli; esse dovranno corrispondere ad un livello di elaborazione nel quale vengono tracciate le direttrici prioritarie di un piano d’azione che dovrà essere dettagliato e declinato operativamente definendo preventivamente i passaggi strategici; in questa fase di successive elaborazioni gli obiettivi indicati devono trasformarsi da obiettivi di valore generico in dettagliate e concrete misure operative; si dovrà quindi procedere per gradi alla realizzazione di quelle iniziative che possono conferire al territorio un’identità nuova, coordinando al tempo stesso un piano di comunicazione per la promozione di tali iniziative verso l’esterno e verso l’interno.

In conclusione il progetto “Strategie per il Canavese”, delineato in questo documento nelle sue linee principali, deve essere completato con cura, poiché risulti coerente e risolutivo dei problemi individuati, e con concretezza perché permetta di realizzare i progetti finanziariamente sostenibili.

---

I protagonisti finora scesi in campo, Confindustria Canavese in primo luogo, si augurano che tutti coloro ai quali ora tocca il difficile compito di condividere e di portare a termine le strategie definite riescano a “fare squadra”: sarà importante per poter mettere in gioco sia risorse provenienti dal Canavese che attratte dall'esterno.

Dobbiamo convincerci e convincere che il Canavese è un buon posto in cui investire.

Gli studi e le ricerche effettuate sul territorio ci dicono che esistono tracce di lavoro comune, linee d'azione, progettualità che possono incidere significativamente su queste dinamiche: ma che occorrono intenzionalità condivise e, appunto, “gioco di squadra”.

È questo il vero punto di partenza.

---

## Elenco dei comuni del Canavese

Le analisi del territorio del Canavese sono state condotte considerando un totale di 162 comuni aggregati in cinque zone omogenee. Tali aree sono state individuate a partire dalla perimetrazione delle zone omogenee della Città Metropolitana di Torino. Segue l'elenco dei comuni inclusi nelle indagini.

Per la prima zona, denominata "Canavese Occidentale", sono stati considerati: Agliè, Alpette, Bairo, Baldissero Canavese, Borgiallo, Bosconero, Busano, Canischio, Castellamonte, Castelnuovo Nigra, Ceresole Reale, Chiesanuova, Ciconio, Cintano, Collettero Castelnuovo, Cuceglio, Cuornè, Favria, Feletto, Forno Canavese, Frassinetto, Ingria, Levone, Locana, Lusigliè, Noasca, Oglianico, Ozegna, Pertusio, Pont-Canavese, Prascorsano, Pratiglione, Ribordone, Rivara, Rivarolo Canavese, Ronco Canavese, Salassa, San Colombano Belmonte, San Giorgio Canavese, San Giusto Canavese, San Ponso, Sparone, Torre Canavese, Valperga e Valprato Soana.

La seconda zona, individuata come "eporediese", comprende: Albiano d'Ivrea, Alice Superiore, Andrate, Azeglio, Banchette, Barone Canavese, Bollengo, Borgofranco d'Ivrea, Borgomasino, Brosso, Burolo, Candia Canavese, Caravino, Carema, Cascinette d'Ivrea, Chiaverano, Collettero Giacosa, Cossano Canavese, Fiorano Canavese, Issiglio, Ivrea, Lessolo, Lorzane, Lugnacco, Maglione, Mercenasco, Meugliano, Montalenghe, Montalto Dora, Nomaglio, Orio Canavese, Palazzo Canavese, Parella, Pavone Canavese, Pecco, Perosa Canavese, Piverone, Quagliuzzo, Quassolo, Quincinetto, Romano Canavese, Rueglio, Salerano Canavese, Samone, San Martino Canavese, Scarmagno, Settimo Rottaro, Settimo Vittone, Strambinello, Strambino, Tavagnasco, Trausella, Traversella, Vestignè, Vialfrè, Vico Canavese, Vidracco, Vische e Vistrorio.

Nella terza zona, chiamata "Chivassese", sono stati inclusi: Brozolo, Brusasco, Caluso, Casalborgone, Castagneto Po, Cavagnolo, Chivasso, Foglizzo, Lauriano, Mazzè, Montanaro, Monte da Po, Rondissone, San Sebastiano da Po, Torrazza Piemonte, Verolengo, Verrua Savoia e Villareggia.

La quarta zona, denominata "Ciriace", comprende: Ala di Stura, Balangero, Balme, Barbania, Cafasse, Cantoina, Ceres, Chialamberto, Ciriè, Coassolo Torinese, Corio, Fiano, Front, Germagnano, Groscavallo, Grosso, Lanzo Torinese, Lemie, Lombardore, Mathi, Mezzenile, Monastero di Lanzo, Nole, Pessinetto, Rivarossa, Robassomero, Rocca Canavese, San Carlo Canavese, San Francesco al Campo, San Maurizio Canavese, Traves, Usseglio, Vallo Torinese, Varisella, Vauda Canavese, Villanova Canavese e Viù.

Della quinta zona, individuata come "AMT Nord", sono stati considerati: Leini, San Benigno Canavese e Volpiano.



---

## **Bibliografia**

Reinventare il Canavese: strategie per il riposizionamento del sistema economico e sociale, CENSIS, febbraio 2001

Per un capitalismo coalizionale del Canavese, Consorzio AAster, ottobre 2004

Rapporto sul Canavese per la Provincia di Torino, Dipartimento Interateneo Territorio Politecnico e Università di Torino, 2004

Intervento di Confindustria Canavese agli Stati generali del Canavese, gennaio 2005

Progetto Canavese, Confindustria Canavese, maggio 2005

Piano strategico del Canavese, Consorzio per il Distretto Tecnologico del Canavese (per la Provincia di Torino), settembre 2007

Monitoraggio d'avanzamento del Piano strategico del Canavese, Consorzio per il Distretto Tecnologico del Canavese (per la Provincia di Torino), luglio 2009

Strategie per il Canavese, Centro Studio Sintesi, giugno 2012

Strategie per il Canavese, tesi del Convegno, Confindustria Canavese, giugno 2012

Strategie per il Canavese, Cosa sarà: ipotesi di futuro e scenari di sviluppo, Consorzio AAster, marzo 2013

Strategie per il Canavese, Potenzialità del territorio e reti di sviluppo del Canavese nello scenario della Città Metropolitana, Studio Sintesi, maggio 2015

*Un ringraziamento particolare agli scritti di Pietro Ramella e Rolando Argentero per la parte storica del volume.*







**Si ringraziano le imprese del pool "Think Canavese"  
per aver contribuito alla realizzazione delle ricerche di Studio Sintesi:**

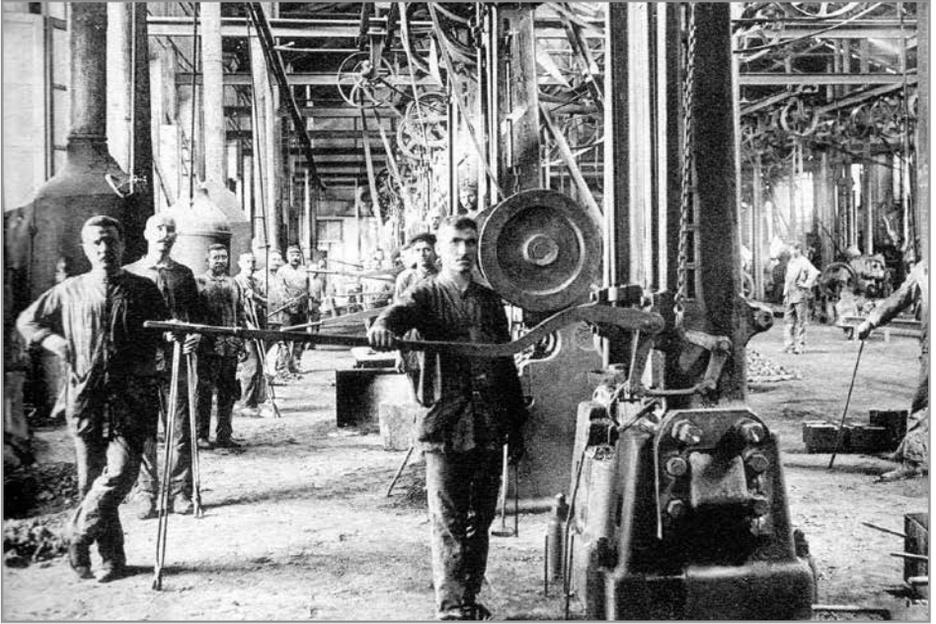


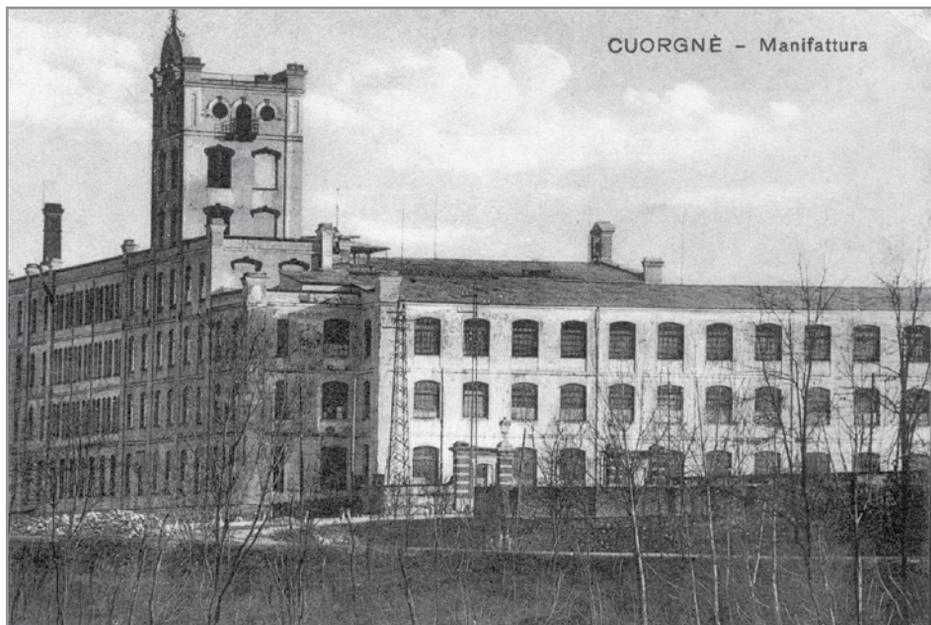
Azienda Energia e Gas  
Banca del Canavese  
Consorzio Imprese Canavesane  
Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Torino  
Apnes  
Bioindustry Park Silvano Fumero  
Canavera & Audi  
Cavaletto Mario  
Dayco  
Emmeti  
Ergotech  
Gefin  
GVS  
Icas  
Matrix  
Progind  
S. Bernardo Tappi Spumante  
Punto Energia – Thermo Group  
Merck Serono RBM  
Allianz RAS  
Canavese Golf & Country Club  
Canavese Incontra  
Carlo Angela  
Fasti  
Iltar Italbox  
Morello  
Ocap  
Phoenix  
Prima Electro  
Salato  
Vittone



Per le immagini delle pagine seguenti si ringraziano:

- Archivio Audiovisivo Canavesano;
- Associazione Archivio Storico Olivetti – Ivrea, Italia;
- Tipografia Bolognino – Ivrea;
- Imprese di Confindustria Canavese;
- La Sentinella del Canavese.





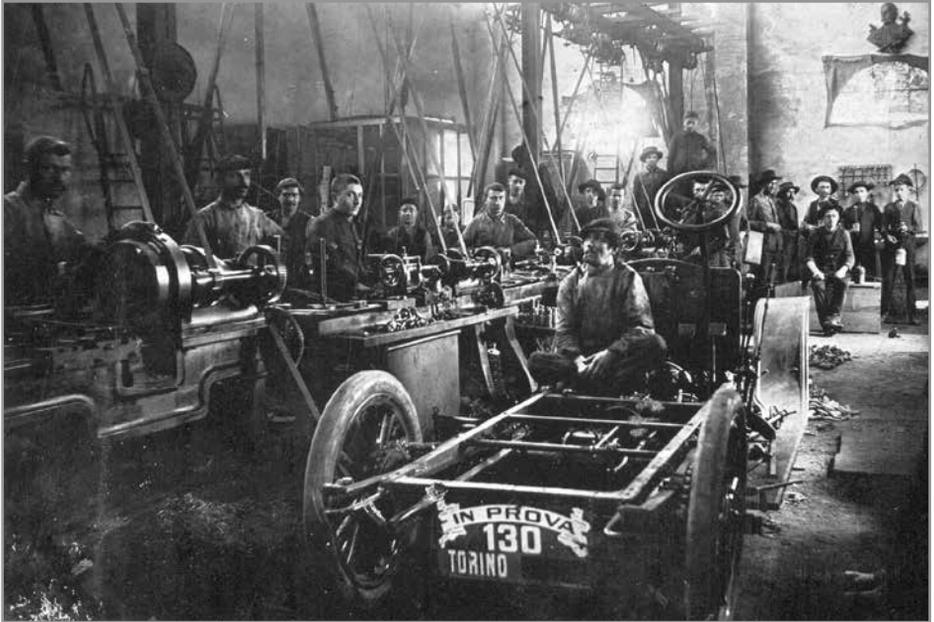
CUORGNÈ - Manifattura

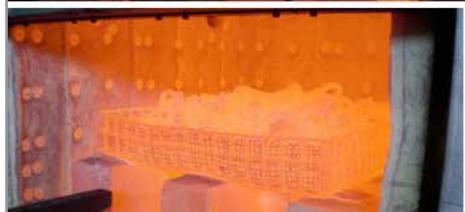


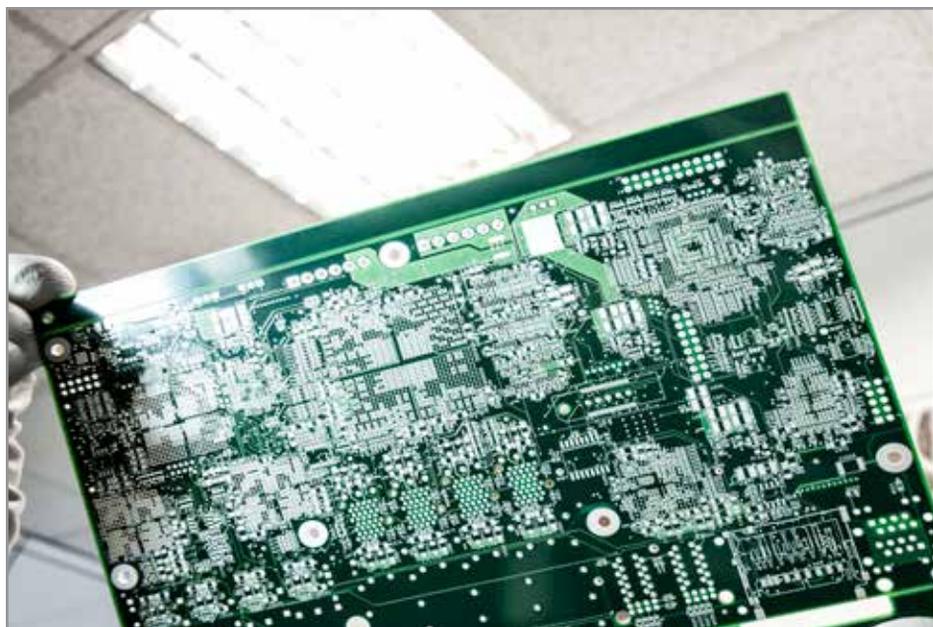
Castellamonte (alt. m. 341) - Industria loc.

PONT CANAVESE - LA MANIFATTURA

SOCIETÀ EDITRICE CARTOLINE - TORINO











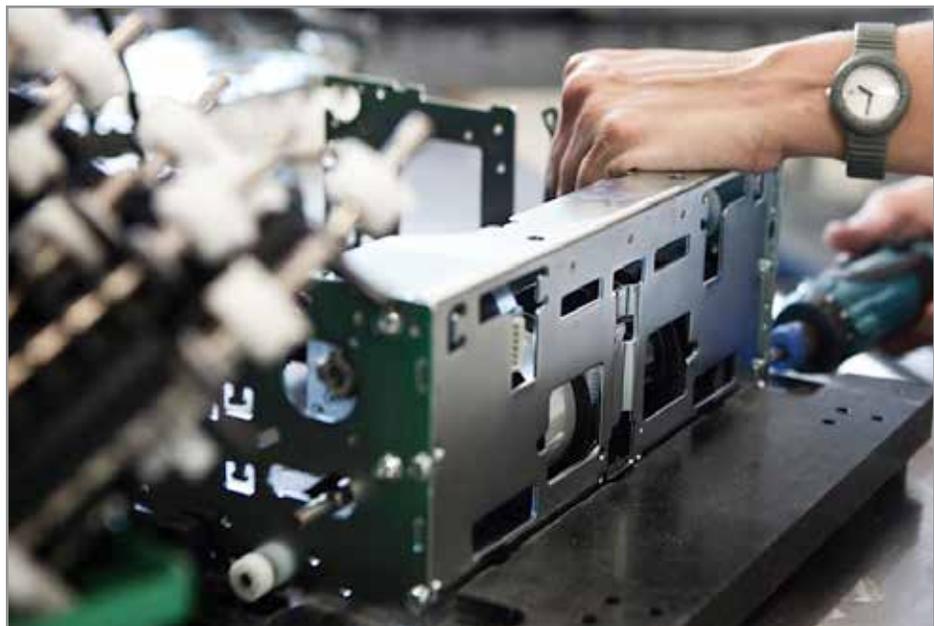




















Pubblicazione realizzata con il contributo di







1945-2015

CONFINDUSTRIA CANAVESE



CONFINDUSTRIA CANAVESE  
Associazione Industriali del Canavese

Publicazione realizzata in occasione  
del settantesimo anniversario di Confindustria Canavese.