IL RAPPORTO 2024 del Premio Camillo e Adriano Olivetti (seconda edizione): quale futuro per il lavoro dell'ecosistema produttivo canavesano.

Questo nuovo rilascio, aggiornato con il Report Istat del 25 gennaio 2024, propone nuovi strumenti di *management* per rilevare e governare l'impatto dei processi d'innovazione sulla *business history* e sulla trasformazione dei luoghi dell'ecosistema produttivo canavesano, tra mobilità individuale (condizionata dal lavoro da remoto) e innovazioni dirompenti.

Il contributo dell'Associazione Spille d'Oro Olivetti al Tavolo delle aziende insignite del Premio Camillo e Adriano Olivetti alle Imprese Responsabili ed Innovative: nuovi dati e criteri da condividere per la rappresentazione *multi-stakeholder* e «*place-based*» delle prospettive di sostenibilità dell'ecosistema canavesano della forza-lavoro.

4 aprile 2024

Sommario

AVVISO PER I LETTORI. 5

La natura del RAPPORTO..... 5

Le fonti informative del RAPPORTO..... 5

Il RAPPORTO 2024: i sistemi locali di lavoro (SLL) per una geografia della mobilità individuale..... 6

Gli indicatori di qualità dei SLL e il loro significato per lo sviluppo locale delle risorse collettive 7

INTRODUZIONE al RAPPORTO 2024: una nuova Bibliografia e nuovi dati e strumenti d'indagine per la "business history" dell'ecosistema produttivo canavesano. 9

La nuova Bibliografia 9

Perché iniziare dalla Bibliografia 9

L'Accidente Storico Olivetti, causa della Business Transformation del Canavese: citazioni dalla bibliografia disponibile fino all'estate 2023. 9

Il "game changer": la pubblicazione del saggio "Informatica Olivetti- 1970-1998" e la sua "appropriazione" da parte delle Spille d'Oro Olivetti. 11

Dalle due "business history" del Canavese e della Olivetti la narrazione collettiva di un ecosistema produttivo basato su un luogo e sulla sua comunità..... 14

Nuovi dati e strumenti d'indagine per l'accidente storico Olivetti..... 15

Verso una nuova Geografia degli ecosistemi della forza-lavoro...... 15

La "business history" dei territori canavesani. 16

Qual è la differenza tra la "Distruzione Creativa" di Schumpeter e la "Disruptive Innovation" di Christensen?..... 21

Distruzione creativa e distruzione di valore. 21

Ivrea sito Unesco, frutto dell'accidente storico Olivetti?..... 22

Verso una discussione collettiva *multi-stakeholder* sul presente e sul futuro del lavoro 22

IL RAPPORTO 2024 del Premio Camillo e Adriano Olivetti (seconda edizione)..... 24

PREMESSA: il RAPPORTO 2024 e le sue intenzioni multi-stakeholder..... 24

Il RAPPORTO 2024: Executive Summary 27

Il RAPP0RTO 2024: la rappresentazione «place-based» delle prospettive di crescita dell'ecosistema canavesano della forza-lavoro. 31

Parte Prima- Le lenti di lettura "PLACE-BASED" per leggere gli ecosistemi 31

Le motivazioni per le politiche di sviluppo "place-based" 31

I "blind spot": gli Ecosistemi della forza-lavoro 32

La geografia «place-based» del RAPPORTO 2024 32

RISULTATI ECONOMICI DELLE IMPRESE E DELLE MULTINAZIONALI A LIVELLO TERRITORIALE - ANNO 2021 33

SLL Ivrea: una identità come "culla di imprese" in 45 anni di business transformation (1969-2015). 34

Parte Seconda: le risorse scarse, ma strategiche, per rendere sostenibili i processi/percorsi di sviluppo 36

Le metriche per la misura dei potenziali di sviluppo degli ecosistemi produttivi 36

La geografia e la demografia produttive del nostro ATLANTE della Città Metropolitana di Torino 36

La crisi dell'accentramento verso Torino delle attività produttive: il caso di Ivrea. 37

Parte Terza -Quali risorse strategiche e azioni di sviluppo per sostenere gli ecosistemi della forza-lavoro del Canavese. 38

La geografia e la demografia delle Città metropolitane di Milano e di Torino: un confronto necessario con la "best in class" e le sue evidenze, ... 38

Incomparabilità: il discrimine della Jobs Density. 39

Il potere decisionale: il vantaggio della Città Metropolitana di Milano su quella di Torino. 40

Evidenza per il work-force ecosystem di Ivrea. 41

Evidenza per il work-force ecosystem di Rivarolo Canavese 42

Un programma di lavoro per il lavoro 43

L'area di aggregazione "place-based" del Sistema locale del Lavoro di Ivrea: la proposta del RAPPORTO 2024. 44

L'area di aggregazione "place-based" del Sistema locale del Lavoro di Rivarolo Canavese: la proposta del RAPPORTO 2024. 45

Considerazioni conclusive da condividere 46

AVVISO per i lettori.

La natura del RAPPORTO

Scrive David Pilling in "*The Growth Delusion*"[1] che viviamo in un'età "della rabbia, definita da reazioni popolari negative e dal rifiuto di istituzioni ed ideali precedentemente amati, sino ad includere il liberalismo occidentale. Vi è un ordito comune in tutto questo: la gente non vede la realtà della loro vita rappresentata nel "quadro ufficiale" che è il quadro dipinto principalmente dagli economisti", in particolare da quelli che hanno nel Pil il loro indicatore chiave. Ciò è dovuto al fatto che ***le nostre definizioni di crescita ("growth") e di economia non si adattano più all'esperienza vissuta dalla gente***. "Growth" è figlia dell'età del "manufacturing" e il Pil fu disegnato primariamente per misurare la produzione fisica. Ora fa fatica a dar conto delle moderne economie dei servizi, in particolare di quell'ambito che chiamiamo vuoi economia della conoscenza, o dei dati, o economia digitale.

Con il presente lavoro prospettiamo ai nostri lettori, -che possono anche essere la gente che ha la rabbia, di cui parla Pilling- un modo di leggere l'economia ed i processi che ne rilevano le trasformazioni, partendo dai luoghi in cui si abita e si lavora, e dunque si "vive", affinché si possano in questi vedere i fenomeni e le attività che caratterizzano la "nostra" creazione di valore e di benessere sostenibile, per potervi partecipare nel presente e avendo visibilità della strada che stiamo percorrendo verso il futuro. Si tratta di un passo iniziale che ci porta a rendere disponibile un nuovo strumento, il "RAPPORTO ANNUALE" di analisi territoriale, che ha l'ambizione di rappresentare il mondo socio-economico in cui viviamo come persone e come comunità, perché ciascuno possa dare al meglio il proprio contributo per sostenere lavoro e sviluppo. Contiamo in particolare che tutto ciò possa esser utile a far nascere visioni condivise di futuro. I nostri luoghi, in particolare, ne hanno un estremo bisogno.

Le fonti informative del RAPPORTO

I concetti, qui formulati, d'ora in avanti avranno come sorgente informativa prevalente, già disponibile con cadenza annuale da giugno 2018 (in questo RAPPORTO 2024 riportiamo i dati pubblicati dall'Istat il 25 gennaio 2024, con il Report RISULTATI ECONOMICI DELLE IMPRESE E DELLE MULTINAZIONALI A LIVELLO TERRITORIALE - ANNO 2021[2]), la nuova infrastruttura statistica dell'Istat, cui questo testo in modo specifico fa riferimento –riuscendo in tal modo a leggere contemporaneamente la ricchezza creata dalle imprese nei sistemi locali, sino ai municipi, ed il lavoro produttivo espresso dal capitale umano delle comunità- e che si chiama ***"Frame territoriale Sbs"***[3]. Con esso "*l'Istat ha modificato - con un lavoro raffinato e pervasivo, sofisticato e ad alta intensità di numeri - la sua impostazione metodologica nell'analisi dei fenomeni territoriali a scala variabile: se finora questi ultimi venivano studiati attraverso le indagini, adesso si passa*

[1] David Pilling, *The Growth Delusion. Wealth, poverty and the well-being of Nations,* Tim Duggan Books, Penguin Random House LLC, New York; 201

[2] Il report 2021 si trova al link: https://www.istat.it/it/archivio/293335 ; segnaliamo anche il llink al Report dell'anno 2020, https://www.istat.it/it/archivio/279923;

[3] Il Frame SBS (Structural Business Statistics) Territoriale si colloca all'interno del più ampio sistema integrato dei registri sulle imprese e sulle unità locali dell'Istat. Il quadro informativo è infatti il risultato dell'integrazione tra il registro di base delle unità locali dell'industria e dei sevizi (Asia UL), il registro esteso sulle variabili economiche a livello di impresa (Frame SBS) e le informazioni strutturali ed economiche per unità locale derivanti dai dati dell'Indagine sulle unità locali delle grandi imprese (IULGI). I dati sono elaborati con cadenza annuale a partire dalla stima delle principali variabili di conto economico per ciascuna delle unità locali delle imprese industriali e dei servizi non finanziari residenti sul territorio nazionale. Dal 2016, l'informazione viene ampliata dai dati di due sotto-popolazioni di interesse ai fini dell'analisi territoriale del fenomeno dell'internazionalizzazione: le unità locali di imprese appartenenti a gruppi multinazionali italiani e le unità locali di imprese appartenenti a gruppi multinazionali esteri.

alla tecnica dei censimenti: ogni anno tutte le attività produttive verranno misurate con un elevato livello di dettaglio territoriale [….]. L'Istat si è infatti dotata di una base dati sulla struttura, sulla localizzazione e sulla performance economica di ciascuna delle 4,7 milioni imprese e unità locali attive nel nostro Paese. Il risultato è che si possono costruire aggregati economici di ogni tipo, disponendo di stime elaborabili per dimensioni, settori e territori. Il che [….] forma appunto una sorta di scatola nera: il cuore - finora per definizione difficilmente sondabile - di un Paese articolato e complesso, composito e contradditorio come il nostro"[4]

Qui sviluppiamo un RAPPORTO territorialmente circoscritto, quello che fa riferimento alla città metropolitana di Torino, ove, "*data la peculiarità della Città Metropolitana Torinese [CMTo, ndr], era molto forte il rischio che fosse schiacciata da un ruolo preponderante di Torino. L'istituzione delle undici "Zone Omogenee" (ZO), decisa dal Consiglio Metropolitano nel 2015; zona 1 Torino - zona 2 AMT*[5] *Ovest - zona 3 AMT Sud - zona 4 AMT Nord - zona 5 Pinerolese - zona 6 Valli Susa e Sangone - zona 7 Ciriacese e Valli di Lanzo - zona 8 Canavese Occidentale - zona 9 Eporediese - zona 10 Chivassese - zona 11 Chierese e Carmagnolese, ha stemperato questo rischio, ma, al contempo, obbliga ad una diversa assunzione di responsabilità, e quindi di ruolo, le Città capofila delle "Zone Omogenee", che devono sempre più diventare terminali della rappresentanza politica e delle scelte di sviluppo dei loro territori"*[6].

Il RAPPORTO 2024: i sistemi locali di lavoro (SLL) per una geografia della mobilità individuale

La ripartizione in Zone Omogenee -decisa dall'amministrazione della Città Metropolitana di Torino- anticipa con buona lungimiranza le caratteristiche "funzionali" della CMTo, caratterizzata da una molteplicità di Sistemi Locali del Lavoro [7]centrati su una pluralità di piccole città con diverse attitudini e capacità produttive. Purtuttavia sinora non ha portato alla "*applicazione del governo amministrativo che consenta politiche mirate sui territori e tenga conto delle basi geografiche funzionali (quali i sistemi locali). [Ciò per altro, ndr] appare un'opportunità da cogliere per contribuire al successo di specifici interventi di natura industriale e infrastrutturale, ma anche sociale e ambientale (particolarmente nell'erogazione dei servizi alla popolazione – sanitari, culturali, ecc. – e nell'articolazione delle utilities: gestione del ciclo dei rifiuti, dei servizi idrici, sistema della mobilità locale, ecc.)*[8]*.. Attraverso i sistemi locali si offre ai decisori politici un dettagliato quadro informativo che, completato con l'analisi delle relazioni tra aree funzionali, appare rilevante anche per il disegno del processo di riorganizzazione delle forme di gestione amministrativa locale".* Il nostro è un RAPPORTO di analisi territoriale della CMTo, che utilizza la "nuova geografia dei Sistemi Locali del Lavoro", per perimetrare e "cartografare" i territori della CMTo di cui le città delle ZO sono poli significativi**.** Si noti che quando i posti di lavoro del sistema locale sono maggiori degli occupati residenti la mobilità è *in-flow,* mentre quando i posti di lavoro sono minori degli occupati residenti la mobilità è *out-flow.* Risultano evidenti e conseguenti le condizioni di "attrattività" che ogni specifico Sistema Locale manifesta per lo sviluppo di ecosistemi produttivi.

---

[4] V. Paolo Bricco, il Sole24Ore, 15 luglio 2018.

[5] AMT: Area Metropolitana di Torino

[6] Dal documento "Cabina di regia economica del Canavese", aprile 2018

[7] In **"LA NUOVA GEOGRAFIA DEI SISTEMI LOCALI", ISBN 978-88-458-1857-8, © 2015 Istat, pagg.140-141.** Nel Quaderno Numero Uno scrivevamo:" "*I Sistemi locali del lavoro (SLL), nell'accezione proposta dall'Istat, rappresentano dei luoghi (precisamente identificati e simultaneamente delimitati su tutto il territorio nazionale) dove la popolazione risiede e lavora e dove quindi indirettamente tende a esercitare la maggior parte delle proprie relazioni sociali ed economiche. Dal punto di vista tecnico e metodologico i SLL sono costruiti come aggregazione di due o più comuni contigui sulla base dell'auto-contenimento dei flussi di pendolarismo giornaliero tra luogo di residenza e luogo di lavoro rilevati dall'Istat in occasione dei censimenti della popolazione e delle abitazioni. In base alla definizione ora data, questa "nuova geografia" organizza una rappresentazione omogenea e coerente dei luoghi del Paese".*

[8] Non tiene infatti conto della mobilità individuale e collettiva [ndr]

Si noti che già nel Rapporto annuale 2018 dell'Istat[9], queste stesse città, con i loro Sistemi Locali, sono individuate come i nodi delle reti che definiscono i legami produttivi nel territorio e tra questo e gli altri territori: di questo nuovo "punto di vista" si renderà conto in questo lavoro. Su queste basi si rappresenta quindi in termini complessivi l'ecosistema socio-economico della CMTo e, al suo interno quello del Canavese Occidentale e dell'Eporediese, individuando gli attori d'impresa e di comunità -gli *stakeholder*- chiamati ad impegnarsi nei piani di sviluppo competitivo dei loro territori. Si offre loro un "RAPPORTO 2024"di analisi territoriale con cui costruire e condividere il quadro di dati ed evidenze empiriche necessario a definire, comunicare e attuare un programma esplicito di sviluppo locale e dunque di "creazione di valore condiviso", che dipende anche dai flussi di mobilità individuale, che caratterizzano la nostra cittadinanza, tra lavoro e vita privata.

Ai lettori di questo RAPPORTO 2024 ricordiamo che la geografia dei sistemi locali del lavoro rappresenta **i confini della vita quotidiana di noi tutti** - così l'Istat ne dà la definizione-, racchiudendo gli spazi della vita di lavoro insieme con quelli della vita privata. La forza di questi confini dipende dalla minore o maggiore possibilità/capacità di ciascuno di noi di incrociare la domanda di lavoro esistente entro quei confini. Tale forza è stata ed è variamente sollecitata, in termini di mobilità individuale, con l'avvento del lavoro a distanza, come modalità suggerita, ove possibile, per contrastare il contagio Covid-19 negli anni 2020-2022 e sino ad oggi. Vi sono state variazioni importanti, ma non omogenee, perché dipendenti dalla tipologia dell'attività produttiva, che spesso richiede il lavoro in presenza.

Sono stati sviluppati indicatori sintetici del significato di questi confini. Tra questi ad esempio *l'indice di auto-contenimento dell'offerta di lavoro* è un proxy dello riserva di capitale sociale che un territorio raccoglie ed accumula, contenendo o esondando la mobilità dei propri residenti che lavorano. Nei SLL ove maggiore è l'auto-contenimento, si sviluppa una sorta di ecosistema protettivo tra tempo di lavoro e tempo di vita privata per la persona che lavora.

L'Istat rende disponibili per ciascuno dei 611 Sistemi locali del lavoro pubblicati dal 2015, in base al censimento 2011, molti indicatori di qualità sintetici dei sistemi locali del lavoro, in particolare quelli utili per il calcolo degli indici di auto-contenimento (occupati residenti, posti di lavoro e spostamenti interni), gli stessi indici di auto-contenimento già calcolati (lato della domanda e dell'offerta di posti di lavoro) e altri indicatori di qualità relativi ai singoli sistemi locali, basati sempre sulla struttura dei flussi di pendolarismo (la misura di centralità, l'indice di intensità relazionale all'interno del SLL e l'indice di consistenza delle relazioni interne).

Gli indicatori di qualità dei SLL e il loro significato per lo sviluppo locale delle risorse collettive

Tre sono gli indici di qualità dei SLL più significativi per rendere più informata la gestione dello sviluppo locale.

L'indice di auto-contenimento dal lato della domanda (AcD) di posti di lavoro è definito dal rapporto tra gli occupati che risiedono e lavorano nel SLL e il totale degli occupati che lavorano nel medesimo SLL, residenti e non. Se AcD è alto vi sono anche bassi flussi di mobilità di ingresso/uscita dal SLL verso altri SLL. Viceversa il valore AcD è basso se vi è alto flusso di mobilità in ingresso/uscita. in tal caso l'SLL è candidato a diventare destinatario, per adeguate politiche di sviluppo locale, di interventi sulla mobilità con i sistemi adiacenti.

L'indice di auto-contenimento dal lato dell'offerta (AcO) di posti di lavoro, già citato sopra, è definito dal rapporto tra gli occupati che risiedono e lavorano nel SLL e il totale degli occupati che risiedono nel medesimo SLL. Un valore alto di AcO è indice di un basso flusso di mobilità in ingresso/uscita. Viceversa un valore AcO basso corrisponde ad un alto flusso di mobilità in ingresso/uscita: anche in questo caso un luogo del genere

[9] Nel Rapporto annuale 2018 l'Istat "*analizza le caratteristiche e le condizioni del Paese attraverso la chiave di lettura delle reti. Nell'accezione più ampia, esse sono strutture fatte di nodi e relazioni tra persone, tra persone e attori sociali (imprese, istituzioni, gruppi formali e informali) e tra attori sociali; l'esistenza stessa della società si basa, quindi, su queste relazioni. Quando sono presenti, le reti producono per lo più effetti positivi, soprattutto per chi ne fa parte; quando vengono a mancare, introducono disparità e diseguaglianze*"

è un candidato a misure di nuovi investimenti produttivi, con conseguente contenimento della mobilità, per politiche di sviluppo locale.

L'Istat calcola e rende disponibile come terzo indice di qualità per un Sistema locale del Lavoro **l'indice di intensità relazionale** calcolato sui flussi. È il rapporto tra i flussi tra comuni diversi che appartengono al SLL e il totale dei flussi interni al SLL per 100. Questo indicatore assume valori compresi tra 0 e 100. Ove è alto l'indice di intensità relazionale occorre tenere conto del grande impatto che possono avere le misure di contenimento della mobilità.

Il lavoro a distanza ha effetti diversi sugli indici sopra definiti: con il suo aumento tende a far crescere l'indice AcD, poiché può diminuire il numero degli occupati non residenti in *in-flow,* che rimangono a casa in altro SLL. L'indice AcO diminuisce, aumentando il numero degli occupati residenti e dunque diminuendo il loro *out-flow*. Complessivamente diminuisce l'interazione tra gli ecosistemi produttivi, dovuta alla mobilità individuale.

Per questo RAPPORTO 2024 hanno particolare importanza i Sistemi Locali del Lavoro di Ivrea, Rivarolo Canavese e Torino. Questi i valori, riferiti al 2021:

SLL	AcD[10]	AcO[11]
Ivrea	0,771	0,743
Rivarolo Canavese	0,820	0,689
Torino	0,808	0,823

In Canavese, nei suoi due sistemi locali, Ivrea, in confronto con Rivarolo Canavese, ha un maggior numero di occupati residenti e di occupati che vi lavorano, rispetto al totale degli occupati che vi lavorano e vi risiedono, con conseguente mobilità *in-flow* prevalente. Tale prevalenza rende quel sistema locale più "sensibile" alle strategie di lavoro a distanza.

Ivrea è comunque attrattiva? Nella parte conclusiva di questo RAPPORTO 2024 cerchiamo di dare qualche indicazione al riguardo, analizzando l'entità di attività "*advanced industry*"[12] presenti. Sono infatti quelle i contenitori di *jobs* che consentono di perseguire strategie di sviluppo basate sull'innovazione e, dunque, aperte al futuro.

L'indicazione che viene da questo RAPPORTO 2024 è, come vedremo, ottimistica, avendo identificato nel SLL Ivrea una buona propensione a sviluppare competenze tecnologicamente innovative, purché vi siano adeguate iniziative di *Education&Training* rivolte agli occupati nelle unità locali delle imprese ospitate.

[10] AcD= occupati che risiedono e lavorano nel SLL/ totale degli occupati SLL--→Ivrea=+Capitale sociale, +mobilità in-flow

[11] AcO= occupati che risiedono e lavorano nel SLL/totale occupati residenti-→Rivarolo Canavese=Mobilità out-flow

[12] Si rimanda alla tabella di pagina 34, che definisce i settori produttivi "advanced industry", in base alla tassonomia definita dalla Brooging's Institution

INTRODUZIONE al RAPPORTO 2024: una nuova Bibliografia e nuovi dati e strumenti d'indagine per la "business history" dell'ecosistema produttivo canavesano.

La nuova Bibliografia

Perché iniziare dalla Bibliografia

E' uso, negli studi e nelle ricerche, che questi trovino la "Bibliografia" come loro capitolo conclusivo. Per la natura del RAPPORTO 2024, in quanto esplorazione *in itinere*, che aggiorna innanzitutto il quadro delle informazioni necessarie a tracciare le traiettorie di sviluppo e trasformazione degli ecosistemi produttivi canavesani, invertiamo questo approccio . Dedichiamo infatti questa sua parte introduttiva, innanzitutto, ad una aggiornata rassegna bibliografica di quanto pubblicato sulla *business history* dei sistemi produttivi del Canavese, che sono appunto l'oggetto del RAPPORTO. Si tratta di una selezione e sintesi di testi da utilizzare per costruire il riferimento temporale, sino ai giorni nostri, -di eventi "non statistici"- per la lettura, analisi ed interpretazione dei dati che questo RAPPORTO propone. In particolare questi dati e informazioni sono qui organizzati per una prima discussione collettiva *multi-stakeholder* sul presente e sul futuro del lavoro *place-based* nei territori esplorati per la Seconda Edizione del premio Camillo e Adriano Olivetti.

Nella Bibliografia, qui di seguito rappresentata, in particolare il lettore potrà disporre di un nuovo elemento, la pubblicazione del saggio "Informatica Olivetti. 1970-1998", la cui apparizione , a fine ottobre 2023, fornisce nuova luce per meglio leggere, anche in termini di storia economica e industriale, italiana ed internazionale, il patrimonio di conoscenza e di imprenditorialità oggi disponibile nei territori canavesani

L'Accidente Storico[13] Olivetti, causa della Business Transformation del Canavese: citazioni dalla bibliografia disponibile fino all'estate 2023.

Il testo che segue parte da ampie citazioni dal Working Paper 8/2015 «Trasformazione di un sistema produttivo locale e "mappa delle competenze: il caso del Canavese» a cura di Carlo Ronca , Fondazione Adriano Olivetti[14]. Si tratta di un lavoro di ricerca[15], pubblicato all'inizio del 2015, che, come si evince dal suo titolo, rileva, con dati inediti, la trasformazione del sistema economico e sociale dei sistemi locali del lavoro

[13] Termine mutuato dalla teorie economiche sviluppate per spiegare l'emergere di cluster d'imprese in un'area geografica: si veda ad esempio Kerstin Press "A life cycle for clusters?: the dynamics of agglomeration, change, and adaption", Physica Verlag, Heidelberg, 2006, pag.21-22. Il termine inglese "Accident" fa riferimento ad un evento avvenuto "per caso".

[14] Tutto il materiale edito in questo WP è disponibile sotto la licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 3.0 Italia. Significa che può essere riprodotto a patto: di citare la fonte (Ronca C., *Trasformazione di un sistema produttivo locale e linee guida per una "mappa delle competenze": il caso del Canavese*, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society N 08/2015) di non usarlo per fini commerciali; di condividerlo con la stessa licenza. Per leggere una copia della licenza visita il sito web http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/

[15] La ricerca si è svolta in collaborazione con la Fondazione Eni Enrico Mattei

canavesani, a cominciare da Ivrea e dopo il 1970. Lo studio mette in luce un processo sostanziale di *Business Transformation*, in cui si condensa la storia più recente delle imprese del Canavese .

Questo è il testo:

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

I risultati di quell'indagine vennero usati in studi e ricerche successivi al 2008, ma non suscitarono, almeno sino al Convegno (2012) del 50° anniversario della Fondazione Adriano Olivetti su "Innovazione, Intangibili, Territorio", effetti significativi sul valore della riscoperta dei caratteri identitari del territorio eporediese, quali venivano suggeriti dal "Censimento", e sulla necessità della loro condivisione. L'Olivetti del 1950-70 -anni in cui era stata impresa dominante- non c'era più; erano, infatti, trascorsi quarant'anni dal 1970 e vi era una nuova pluralità d'imprese, complessa e "intrigante" per le sue dinamiche di sviluppo. Una realtà, però, per i vari osservatori e spettatori di allora (2012) frantumata e riconducibile al più a memorie ed azioni "personali" di attori specifici.

La ragione di tutto questo è "razionalmente" chiara: **la storia dell'Olivetti di quei trent'anni (1970-2000) non era mai stata scritta, se non per stralci e dettagli. Per proprietà transitiva, fino a ottobre 2023, non vi è stata storia scritta della sua "legacy"**. Con riferimento agli "stralci e dettagli" si vedano ad esempio i lavori di Carlo Trigilia ed altri, pubblicati nel X° Rapporto di Artimino (2010) "Le città dell'innovazione. Dove e perché cresce l'alta tecnologia in Italia", il Mulino, 2011. Ancora, negli Atti del "Convegno per i cinquant'anni della Fondazione Adriano Olivetti: Innovazione, Intangibili, Territorio - *Analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale per le politiche di sviluppo locale*" viene anticipato il progetto "Local Content", che ha come obbiettivo della sua prima fase la rappresentazione dei processi di trasformazione di un sistema produttivo locale, avendo come caso di studio il Canavese. Si tratta appunto del caso di studio che ha dato origine al WP 8/2015 *Trasformazione di un sistema produttivo locale e linee guida per una "mappa delle competenze": il caso del Canavese*, già citato in apertura di capitolo.

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

Ci pare qui utile citare un po' di bibliografia sulla "business history" Olivetti, riferita agli anni che precedono la stesura (gennaio-marzo 2024) del presente RAPPORTO. Nel 2018 è avvenuta la pubblicazione di un libro di

"storia d'impresa", dal titolo *"L'Olivetti dell'ingegnere"* di Paolo Bricco (il Mulino. Bologna), che copre gli anni 1978-1996 della vita dell'azienda: si tratta dell'arco di tempo della gestione di Carlo De Benedetti.. Citiamo il lavoro di Bricco, perché si tratta di una ricerca che fa uso di fondi archivistici, sino ad allora inesplorati, dell'Archivio Storico Olivetti e fornisce dettagli utili a meglio valutare e valorizzare il lascito "sul terreno" dell'azienda Olivetti. Non risolve però il problema citato della frammentazione nella narrazione dell'history Olivetti, in particolare nella delucidazione della presenza dell'Olivetti nel settore delle soluzioni applicative per Sistemi informatici e Reti. Questi temi sono in parte trattati nel libro di *Mario Citelli, Elserino Piol – Adaptive business model, l'Olivetti dopo Adriano – Goware/Guerini, 2018,* a cui rimandiamo.

Per quanto sin qui esposto, per rendicontare la *business transformation* del Canavese occorre soprattutto rilevare la memoria collettiva .Come sopra ricordato, questo l'ha fatto la Fondazione Adriano Olivetti nello specifico: la "Legacy" dell'Olivetti è evidenziata dalla già citata ricerca ("il Censimento"- 2009[16]), ma deve essere comunicata come risorsa esplicita e strumento di futuro per il territorio che principalmente la ospita (Ivrea e l'eporediese). Per questo, quella storia olivettiana "mancante" (il trentennio 1970-2000), almeno fino all'estate 2023, doveva essere ancora scritta o, meglio, pubblicata, per consentire di dare un asse temporale e dei percorsi guidati alla "memoria collettiva", che pervade e amalgama il sistema d'intelligenza collettiva formato dalla imprese oggi esistenti, sulle quali, con il Quaderno Numero Due, abbiamo aperto uno squarcio,

Il "game changer": la pubblicazione del saggio "Informatica Olivetti- 1970-1998" e la sua "appropriazione" da parte delle Spille d'Oro Olivetti.

Nell'ottobre 2023 le Edizioni di Comunità hanno portato in libreria il libro di Gianfranco Casaglia "Informatica Olivetti- 1970-1998". Non possiamo quindi più affermare che esiste, almeno per quanto riguarda il principale attore d'impresa dei territori canavesani, una "storia mancante". A questo punto, però, dobbiamo valutare (ci scusiamo per l'uso diffuso e pigro di termini inglesi) se la disponibilità di questo nuovo lavoro debba essere presentata come un "**game changer"** nella definizione delle politiche di sviluppo locale. A nostro avviso lo è: infatti, illumina finalmente l'enorme "**blind spot**"[17] che grava sulla storia – in particolare la *business history*- non solo dell'azienda Olivetti tra il 1970 e il 2000, ma della transizione del Paese verso ciò che molti chiamano la "Società della conoscenza".

Per dimostrarlo diamo, qui di seguito, alcune necessarie informazioni sui contenuti del libro, di cui abbiamo in mano una copia:

"Informatica Olivetti. 1970-1998

Autore Gianfranco Casaglia

2023 *615 pages* ***Edizioni di Comunità***

EAN / ISBN13: *9788832005868* ***UPC / ISBN10:*** *8832005867*

Dal risvolto di Copertina

[16] *AA.VV. Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese.* Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, n. 6, 2009 isbn 978-88-967-7005-4.

[17] **realtà invisibile**- il tema dei *blind spot* è trattato più avanti, nel capitolo PREMESSA

Negli anni Cinquanta e Sessanta, il calcolatore Elea e la P101, primo personal computer del mondo, collocarono la Olivetti tra i pionieri del nascente settore dell'informatica. Ciò che accadde nei decenni successivi è una storia molto meno raccontata e per larga parte dimenticata, eppure estremamente importante per comprendere non solo l'evoluzione dell'azienda, ma anche quella di un settore rivelatosi cruciale per la modernità. Gianfranco Casaglia, che ha vissuto in prima persona quegli anni, ricostruisce grazie a uno straordinario lavoro documentale le continue trasformazioni della Olivetti, fino al posizionamento tra i big dell'informatica mondiale, sempre in bilico tra un glorioso passato e un futuro segnato dall'incertezza.

Dalla "Premessa" (testo del libro)

Tralasciando, o trattando in modo marginale molti temi e attività importanti del Gruppo Olivetti, ci proponiamo di tracciare una storia dell'informatica nell'azienda, dopo la cessione della Divisione Elettronica, fino all'acquisizione di Telecom Italia. L'importanza di questa storia viene direttamente dal fatto che la letteratura che tratta questo periodo dell'informatica in Italia trascura largamente la Olivetti, oppure è lacunosa e molto spesso inesatta. I temi che si devono trattare per illustrare l'attività Olivetti nel periodo 1970-1998 sono talmente ampi e disomogenei che è risultato molto complesso ricostruirne la storia organizzandola intorno a un singolo schema. Per questo abbiamo organizzato il volume in cinque Parti, a loro volta suddivise in Capitoli. In ciascuna Parte, Capitoli specifici sviluppano gli eventi che caratterizzano la business history determinata dall'introduzione delle tecnologie elettroniche nei prodotti dell'azienda e dal loro successivo consolidamento nel crescente ambito delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (per brevità, informatica), seguendo un ordine cronologico. I Capitoli che seguono quelli dedicati alla business history trattano specifici temi omogenei – tecnologie, prodotti – che permettono di inquadrare la storia Olivetti nel contesto più generale dell'informatica.

Dall'INDICE

PARTE I -

1970-1978

PARTE II

Carlo DE BENEDETTI 1978-1989

PARTE III

Vittorio CASSONI Amministratore Delegato ,1989-1991

PARTE IV

Corrado PASSERA Amministratore Delegato 1992-1996

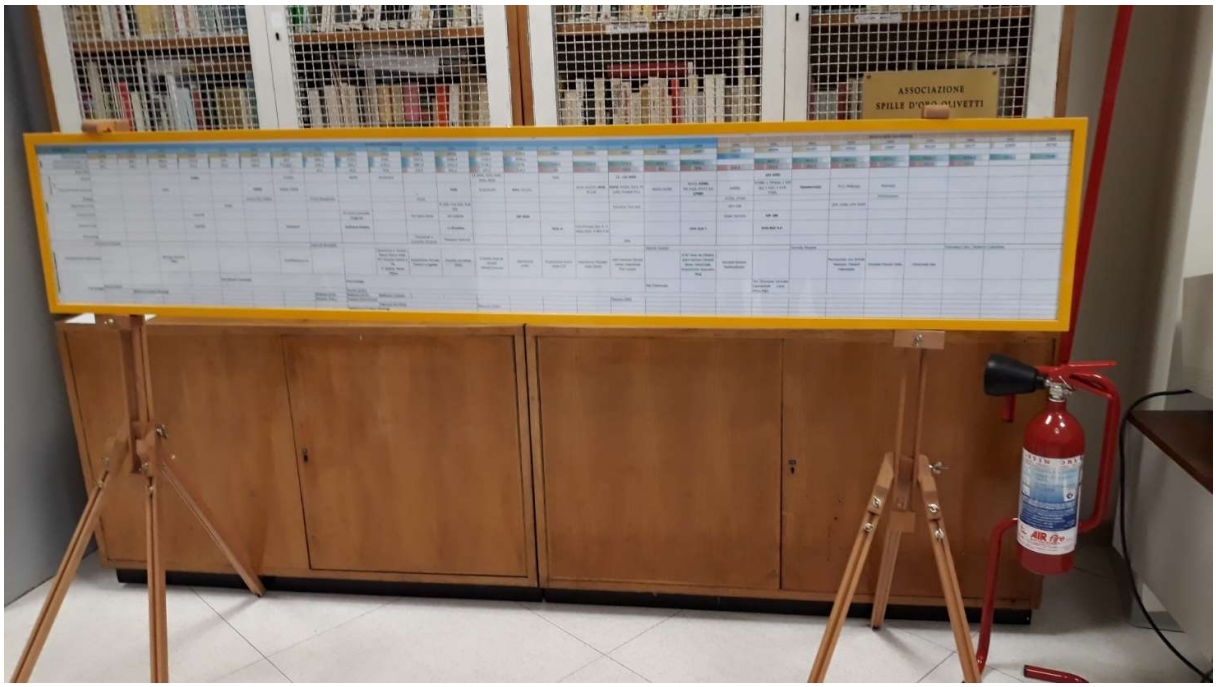
PARTE V

Il periodo di Roberto COLANINNO 1996-1999

Esiste un "mock-up" del diagramma temporale dei contenuti dell'INDICE del libro di Casaglia, realizzato con un pannello di cui pubblichiamo qui sotto la foto. Si tratta proprio dell'installazione collocata nella sede della

nostra Associazione alla Mensa Olivetti (di analoga installazione, visibile a Villa Casana, sede dell'Archivio Storico Olivetti, parleremo più avanti). Non è altro che la rappresentazione "visuale" del percorso storico olivettiano nell'ultimo trentennio del Novecento, che finalmente il nuovo libro racconta, in chiave di *business history*. -la trasformazione dell'impresa verso l'informatica ed i suoi mercati nuovi e crescenti- e con approccio *technology driven* nel descrivere i motori d'innovazione che, spesso proliferando, tale trasformazione hanno stimolato. Si tesse una trama narrativa complessa, perché sviluppata sia da forze endogene all'azienda, sia da forze esogene, locali e globali, che il saggio di Gianfranco Casaglia vuole e riesce a rappresentare per un lettore motivato e curioso.

Da "Informatica Olivetti", combinando la creazione di valore interna all'azienda -di cui finalmente conosciamo tempi e modi - con le esternalità generate negli anni, rappresentate da nuove imprese (tra queste anche quelle da noi premiate) e da un capitale sociale continuamente rinnovato, si potrà ricavare una raccolta di *case study* che saldano gli eventi di business "locali" alla *business history* Hi-Tech italiana e internazionale Il Working Paper 8/2015 «Trasformazione di un sistema produttivo locale e "mappa delle competenze: il caso del Canavese» potrà trovare una nuova versione, aggiornata e completata, lanciando uno sguardo che supera l'orizzonte temporale dell'oggi e che utilizza strumenti ulteriori di analisi per i lettori dei nostri futuri RAPPORTI, oltre quello del 2024, qui disponibile per la prima volta.



Con queste premesse, crediamo che la mappa temporale rappresentata nel pannello – le abbiamo dato il titolo: "*Olivetti: una storia d'impresa verso un sistema collettivo d'innovazione*"- possa essere anche il punto di partenza un nuovo Progetto: rappresentare l'insieme delle storie d'impresa del territorio canavesano, quelle "business history" da raccontare per dare corpo alla memoria collettiva, che il nostro Premio vuole rendere esplicita.

Per concludere, siamo convinti che abbiamo in mano molti elementi che rendono fondamentale il ruolo della nostra Associazione nella recensione e utilizzo bibliografico di "Informatica Olivetti- 1970-1998": coloro che hanno dettato o riletto e messo a punto queste note sono stati infatti testimoni e, spesso, attori diretti di ciò che il libro racconta. E dunque, per questo, con il permesso dell'autore Gianfranco Casaglia, vogliamo "**appropriarci"** del suo libro.

Dalle due "business history" del Canavese e della Olivetti la narrazione collettiva di un ecosistema produttivo basato su un luogo e sulla sua comunità

Pensiamo che quanto qui abbiamo riportato, a partire dal Working Paper 8/2015[18] e sino al saggio "Informatica Olivetti 1970-1998", può creare nuove condizioni perché quella "memoria collettiva", esistente nelle imprese, oggi chiamate a rappresentare le competenze dei territori d'Ivrea e del Canavese Occidentale, produca e rappresenti in forma esplicita non la storia di una sola azienda -l'Olivetti che fu-, ma l'insieme delle storie delle imprese, che creano e creeranno sia valore proprio che valore condiviso nella Comunità locale.

Oggi l'Associazione Spille d'Oro Olivetti, con il *Premio Camillo ed Adriano Olivetti all'impresa innovativa e responsabile,* vuole creare le condizioni perché si possa realizzare questa narrazione collettiva. E' ciò che chiediamo agli imprenditori e ai manager delle imprese premiate: con loro occorre formulare un'agenda condivisa "ad impatto collettivo", relativa alle strategie che si debbono definire per lo sviluppo sostenibile del Territorio, non solo utilizzato come caso di studio ma come repertorio nuovo di governance tra imprese e istituzioni. La nostra scommessa è di creare un insieme di "business history" che siano premessa e base di riferimento per creare quel "valore condiviso" che è la condizione necessaria per ogni forma di sviluppo sostenibile.

Questo insieme di "business history" dovrà tenere conto della "business history" della Ing. C. Olivetti & C SpA, in quanto ***metronomo*** del Canavese oltre che suo ***«historical accident»[19].*** E' un percorso di sviluppo e trasformazione d'impresa che il saggio di Gianfranco Casaglia ci permette di rappresentare nel dettaglio.

Con questa nuova Bibliografia nel "RAPPORTO 2024", pubblicato ad integrazione del Quaderno Numero Due, possiamo illuminare il ***blind spot*** del percorso di sviluppo, di trasformazione e di declino per frantumazione dell'Olivetti -l'accidente storico[20] ("*historical accident*") dei nostri territori, che è stato appunto

---

[18] *"Trasformazione di un sistema produttivo locale e linee guida per una "mappa delle competenze": :il Canavese come caso di studio", Carlo Ronca (a cura di), Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society n.8/2015.*

[19] All'inizio di questo capitolo scrivevamo in nota [8]: "termine mutuato dalla teorie economiche sviluppate per spiegare l'emergere di cluster d'imprese in un'area geografica: si veda ad esempio Kerstin Press "A life cycle for clusters?: the dynamics of agglomeration, change, and adaption", Physica Verlag, Heidelberg, 2006, pag.21-22. Il termine inglese "Accident" fa riferimento ad un evento avvenuto "per caso".
Aggiungiamo qui alcuni riferimenti soggettivi:[…]:Usiamo il termine inglese, perché lo leggemmo per la prima volta in un testo della Commissione Europea della fine degli anni '90, che indagava sulla struttura produttiva del Piemonte, dominata da Fiat e Olivetti, considerate appunto accidenti storici nella storia economica della regione. In quegli anni era una allocuzione usata da alcuni storici economici anglosassoni. Ci sembra utile per il lettore questa citazione, da **What room for accident in history? Explaining big changes by small events, David S. Landes, Economic History review, XLVIII 4(1994) con questo *abstract***: "*Nel più ampio insieme della storia controfattuale, la storia ottativa costituisce un sottoinsieme speciale. È la storia come lo storico vorrebbe, come dovrebbe essere. Due esempi: la spiegazione, politicamente motivata, del dominio globale europeo come un **accidente**, che non comporta alcun risultato reale; e la rivoluzione industriale britannica come un **accidente**, che sarebbe potuta avvenire anche altrove, probabilmente in Francia. Quest'ultima tesi non è politica, ma è piuttosto l'effetto di numeri sbagliati sposati con una teoria astratta, una miscela fuorviante ma seducente. L'articolo sottolinea due principi: in primo luogo, cambiamenti grandi e complessi richiedono cause grandi e complesse; in secondo luogo, i numeri prodotti devono essere usati e giudicati con attenzione."*

[20] Al di fuori della storia economica, "accidente storico" è un'allocuzione usata in molti altri contesti. Riteniamo qui utile richiamare Lucien Febvre (1878-1956), geografo francese esponente del "possibilismo geografico", [da Wikipedia, l'enciclopedia libera] "che per primo usò questa espressione nel senso de «il complesso di abitudini e di concezioni organizzate e sistematiche» con il quale gli uomini stabiliscono il loro rapporto con l'ambiente naturale in modo da assicurarsi uno sfruttamento equilibrato delle sue risorse modificando in questo modo il territorio e il paesaggio. Febvre con il suo concetto di "***accidente storico***" (quale evento incognito che

“metronomo” della trasformazione del sistema produttivo del Canavese. I dati che evidenziamo- anche in questo RAPPORTO- su quest’ultima trasformazione sono infatti «*biased*», in quanto determinati dagli effetti del processo di cambiamento ancora in atto in quello che fu il Gruppo Olivetti (già Ing. Camillo Olivetti & C. SpA e ora TIM SpA).

La lettura e l’interpretazione dello stato presente e delle prospettive del sistema economico locale ci costringerà, peraltro, a riprendere in esame la “storia Olivetti” e ad aprire un dibattito pubblico, quando vorremo capire le cause che hanno generato la trasformazione complessiva e la presenza attuale di aggregazioni d’imprese “à la cluster” che danno identità e resilienza alle società del territorio. Riconosceremo infatti che il punto di partenza è stato il sopra ricordato sviluppo (prima) e declino (poi) della Olivetti, protagonista indiscusso della storia industriale canavesana, fino agli ultimi anni del secolo scorso.

Nuovi dati e strumenti d’indagine per l’accidente storico Olivetti.

Verso una nuova Geografia degli ecosistemi della forza-lavoro.

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

Vi è una Geografia del Lavoro[21]da costruire: questa ha dinamiche complesse e strumenti di modellazione e di analisi in trasformazione e perfezionamento. Nell’”Avviso ai lettori”, premesso a questa Introduzione, abbiamo fatto riferimento alle nuove modalità di lavoro “a distanza” che, a causa dell’epidemia recentissima di Covid-19, hanno preso piede, innanzitutto per limitare il contagio derivante dalla mobilità individuale ed ora per riorganizzare complessivamente il posto di lavoro e gli ecosistemi produttivi che genera.

Per mettere meglio a fuoco questa “innovazione” in ciò che si considera “posto di lavoro”, causata da un necessario contenimento della mobilità e del suo impatto sociale ed ambientale, in particolare determinata dai principi ESG[22] cui le imprese si debbono adeguare, in questo RAPPORTO 2024 cerchiamo specificatamente di rilevare e definire gli ecosistemi della forza-lavoro. ed i condizionamenti in questi generati dalla mobilità, che debbono garantire ai loro addetti.

Questa focalizzazione, attraverso l’analisi degli ecosistemi della forza-lavoro, sul tema del futuro del Capitale Umano della comunità locale potrà risolvere la frammentazione e generare quel “contesto comune” perché la comunità stessa comunichi e collabori? La “frammentazione” ha riscontri molto forti nel capitale sociale/civico disponibile, poiché la citata Ricerca di WP 8/15 evidenzia una dinamica di “*crescente*

---

modifica il corso del processo di una civiltà), darà inoltre altre basi solide alla scuola di pensiero francese. «... il possibilismo riconosce la complessità delle relazioni che si intessono nel corso della storia tra natura e uomo: "sono infatti insieme da cause ed effetti che non forniscono affatto un'impressione totale di necessità. Le cose avrebbero potuto prendere un altro corso se non fosse accaduto un accidente storico".

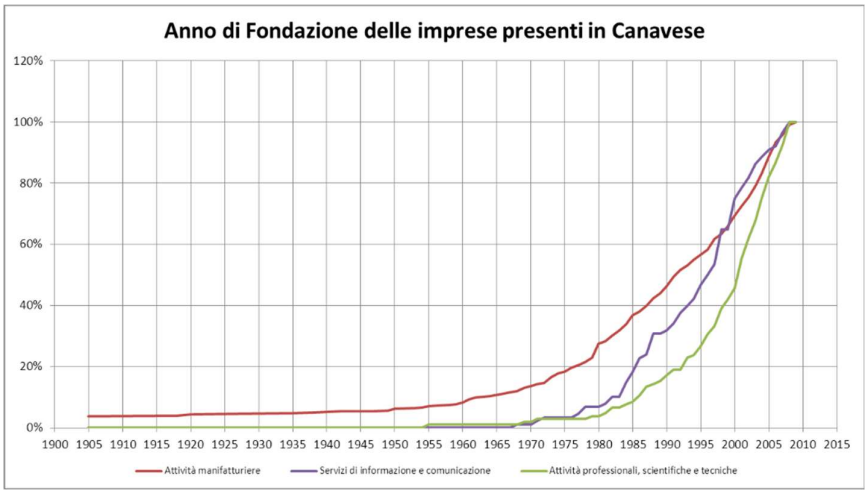
[21] Si legga in “Enrico Moretti: La nuova geografia del Lavoro, Milano, Mondadori, 2013”, a pag.18 l’analisi del “distretto Olivettiano” a Ivrea negli anni Ottanta e del suo esito.

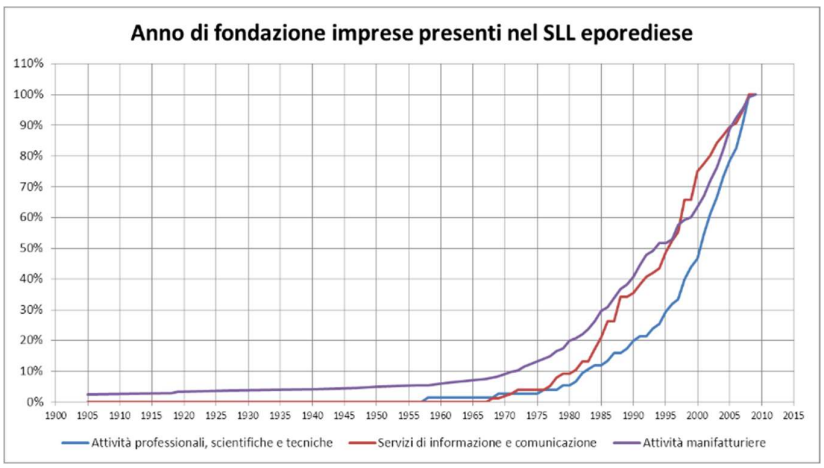
22 ESG è l’acronimo che indica tre concetti: Environmental, Social e Governance. Queste sono le tre aree principali in cui si valutano sostenibilità e impatto sociale degli investimenti di un’azienda.

contrapposizione tra "memoria storica" di contenuti e forma del Lavoro nell'Impresa[23]*…..e storia reale di trasformazione e sviluppo"*–. Tale dinamica ha portato a crasi non risolte nella memoria collettiva della comunità locale; essa può infatti minare l'effettiva funzione di snodo che ha il Capitale Sociale di una società locale nel creare valore dallo sviluppo e dall'integrazione sapiente delle **esternalità** generate nell'ecosistema produttivo**.** Per questo, già a partire dal capitolo introduttivo del WP 8/2015, a cui rimandiamo, abbiamo proposto lo stesso diagramma temporale, raffigurato nell'installazione prima fotografata ed esposta nella sede della sede della nostra Associazione, per scandire la *"business history"* del sistema produttivo locale, a riprova di storie e culture d'impresa e di lavoro in costante, inarrestabile marcia verso profili e paradigmi di economia della conoscenza. Per questo nella ricerca abbiamo anche approfondito ed analizzato le prestazioni di un Campione di imprese, tutte con base "anche" locale, e tutte rappresentative dei settori risultati prevalenti nei fenomeni di trasformazione, rilevati ed analizzati, verso un sistema "*advanced industry*".

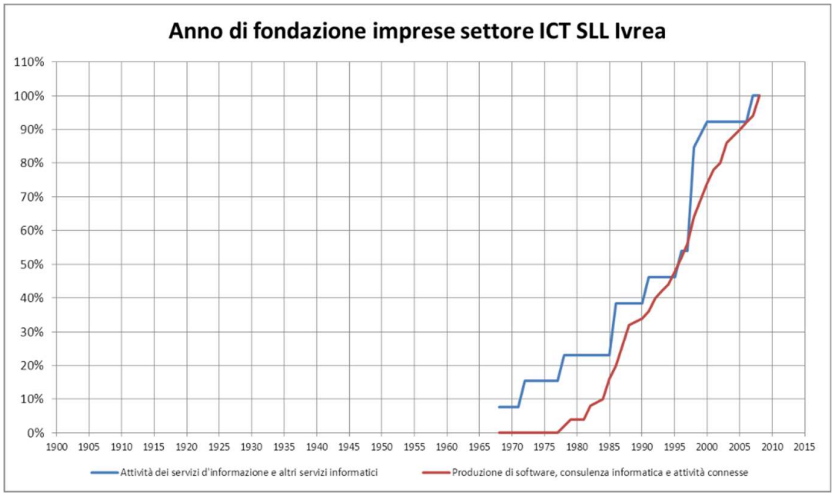
La "business history" dei territori canavesani.

I punti di forza dei nostri territori stanno nella loro capacità d'innovazione "imprenditoriale": si vedano i grafici sia del Canavese (SLL Rivarolo Canavese + SLL Ivrea) sia del solo SLL Ivrea:





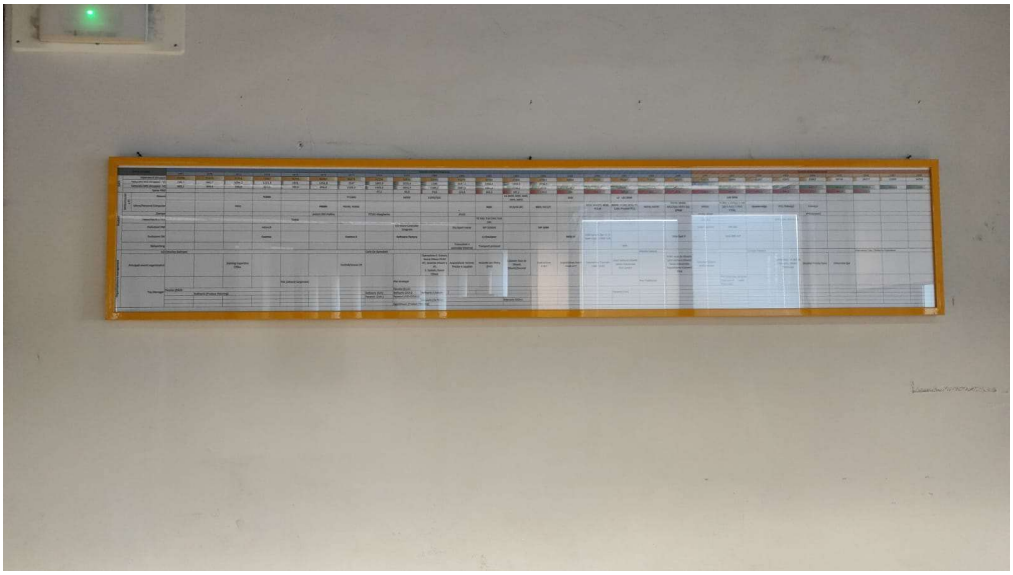
[23] Spesso si fa riferimento all'"utopia" Olivettiana: si guardi ad esempio all'articolo dedicato ad Ivrea, "Utopia, abandoned" di Nikil Saval, pubblicato sul New York Times del 28 agosto 2019.



I grafici riportano gli anni di creazione della Imprese di capitali con UU.LL. in Canavese/Eporediese e di cui sono disponibili i bilanci nel DB AIDA del Bureau van Djick (BvD), quello utilizzato per la selezione delle imprese per la Prima Edizione del Premio Camillo e Adriano Olivetti: sono prova evidente della trasformazione produttivo-imprenditoriale del territorio in concomitanza con la parabola Olivetti anche oltre il 2000. Si tratta di dati prodotti nel percorso di ricerca che ha portato dal WP 8/2015 alle basi di dati di fonte Istat (Framework SBS) e Bureau van Dijk (DB AIDA) -poi Cerved-, da noi utilizzate per le due edizioni del Premio Camillo e Adriano Olivetti Sono stati resi disponibili, estraendoli da un lavoro non pubblicato del 2017[24], autore Carlo Ronca, redatto nella fase di avvio (2017) del Premio.

Nel corso del quindicennio 2000-2014 la trasformazione del sistema produttivo locale, con andamento di tipo esponenziale (come dimostrano, più sopra, i grafici), ha dunque creato il 50% delle imprese attualmente operanti nei settori che caratterizzano l'"alta specializzazione" secondo l'Istat, del SLL Ivrea. Per migliorare comprensione e partecipazione del lettore alla modalità, con cui metteremo in relazione il percorso storico di trasformazione dell'Olivetti - il suo essere "accidente" - con il percorso di sviluppo del sistema produttivo locale sino al tempo presente, pubblichiamo qui di seguito una foto dell'installazione visibile a Villa Casana, sede dell'Archivio storico Olivetti, simile a quella collocata nella sede della nostra Associazione alla Mensa Olivetti d'Ivrea, ma stabilmente appesa ad una parete e dunque a disposizione dei visitatori dell'Archivio Storico.

[24] Il titolo era "Ri-lanciare lo sviluppo e' compito di imprese e management- Nuove geografie e nuove pratiche per la crescita dei territori italiani". E' stato un riferimento importante per definire la geografia dei territori canavesani, che fu adottata per il Premio Camillo e Adriano Olivetti delle Spille d'Oro



Ritorniamo ai grafici degli anni di fondazione delle imprese dei nostri territori, dal 1900 in poi, sopra rappresentati. Ci aprono l'orizzonte anche nel nuovo secolo, oltre l'anno 2000. Sarà dunque possibile descrivere nel dettaglio ciò che è accaduto e sta accadendo, dando almeno una risposta di dettaglio alla comprensione delle cause della trasformazione del tessuto produttivo del Canavese, i cui effetti registriamo in questo RAPPORTO 2024, senza peraltro essere in grado di delineare una prospettiva certa di evoluzione verso il futuro. Ma possiamo tratteggiare già ora alcuni dettagli di questa prospettiva, sulla base delle evidenze o degli indizi sin qui raccolti.

.***La BUSINESS TRANSFORMATION di Ivrea e del Canavese: effetto di innovazione dirompente e distruzione creativa.***

I diagrammi temporali della "installazione" fotografata a pagina 15 si riferiscono all'ultimo trentennio del Novecento, quando si dispiegano le azioni endogene ed esogene dell'Olivetti alla ricerca di futuro; ma quelle azioni, in quegli anni, continuano a ricordare, anche nel nome della capogruppo, le proprie origini ed il proprio nucleo costituente. Ora, con il saggio di Gianfranco Casaglia –*"Informatica Olivetti. 1970-1998*"- ne potremo conoscere il dettaglio. Ma rimaniamo per ora alla lettura e all'analisi interpretativa di quanto il pannello ci racconta sulla sequenza .di eventi che vi sono raffigurati e che qui sotto riproduciamo:

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

	Storia Olivetti	Società dell'informazione																		
		1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
DATI	Dipendenti (Gruppo)	73798	72273	71101	71587	70749	68997	66073	61534	55931	53931	53471	49763	47800	47613	48944	59091	58087	57560	56937
	Fatturato M\$ (Gruppo) - V1	799,7	940,7	1094,2	1223,8	1331	1352,8	1547	1883,3	2229,4	2180	2537,6	2468,4	2459,3	2606,4					
	Fatturato M\$ (Gruppo) - V2	465,1	494.5	548,8	637,5	795,9	856,4	1126,5	1365,2	1852,7	2180,2	2887,9	3341,4	3736,2	4578	6140,5	7316,9	7375,5	8407,4	9031,2
	Spese R&D								47,1	50,9	74,6	116,9	162,2	187,2	228,5	284	391,2	428,8	452	478
Prodotti – Minicomputer e PC	Sistemi				**TC800**			TC1800		S6000	S1000/5DC			**L1** (M30, M35, M40, M44, M45)		M60		**L2 - LSX 3000**		
	Micro/Personal Computer			P652			**P6060**	P6040; P6066					**M20**	M18/M18P;	**M24**; M21(P)		M19; M22(P); **M28**; PC128	**M240**; M280; M15; PC 1285; Prodest PC1;	M200; M290	M250; **M380**; M111(p); M211 (p); **CP486**
Prodotti	Stampa						Lexicon 90C-Pallina		ET101-Margherita			JP101								
	Telescriventi e FAX					TE400							TE 500; TLM 320; TLM 332					TLM 810; TLM 910		
	Evoluzioni HW				micro-8					I/O micro-Controller integrato		Dry Spark Inkjet	MP EZ8000		**MP 8086**					
	Evoluzioni SW				**Cosmos**			**Cosmos II**		**Software Factory**			**L1 Emulator**			**MOS IV**	Unix-Europe (Sys V) X-Open (Syst. V-BSD 4.0)			**Unix Syst V**
	Networking											Transceiver e controller Ethernet	Transport protocol					OSA		
Organizzazione e management	AD	Ottorino Beltrami							Carlo De Benedetti										Vittorio Cassoni	
	Principali eventi organizzativi			Starting Cupertino Office				Smith&Corona UK			Operazione S. Gobain; Nasce Olteco-PABX NT; Accordo Hitachi e IPL S. Gobain; Nasce Olteco	Acquisizione Hermes-Precisa e Logabax	Accordo con Sharp (FAX)	S.Gobain Esce da Olivetti Olivetti/Docutel	Operazione AT&T	Acquisizione Acorn PABX-ATT	Operazione Triumph-Adler (WW)	Joint Venture Olivetti Canon Industriale OSA Londra		AT&T esce da Olivetti; joint-venture Olivetti Sanyo Industriale. Acquisizione Scanvest-Ring
	Top Manager					Piol (Olivetti Corporate)				Piol Strategie									Piol (Telefonia)	
		Perotto (R&D)								Perotto (ELEA)										
			Bellisario (Product Planning)						Bellisario (GID)	Bellisario (OCA);	Bellisario S.Gobain							Passera (OSA)		
									Pesatori (Calc.)	Pesatori (GID+DIDAU)										
											Mercurio (OLTECO)			Mercurio DIDAU						
										Agostinucci (Product Planning)										

	Storia Olivetti	Società della Conoscenza								
		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
DATI	Dipendenti (Gruppo)	53679	46484	41697	35922	33867	30120	26277	22659	16742
	Fatturato M\$ (Gruppo) - V1	7500								
	Fatturato M\$ (Gruppo) - V2		8607,1	8025,5	8612,2	9075,7	9839,9	8304,3	6611,2	7139
	Spese R&D	468,8	459,8	499,3	464,6	375,7	361,8	322,5		
Prodotti – Minicomputer e PC	Sistemi		**LSX 5000**							
	Micro/Personal Computer	M300;	PC586; 1 D33(p); 1 S20 (p); 1 A12; 1 V16; P700;	**Quaderno(p)**	PCC; Philos(p)	Echos(p)				
	Stampa	JP150; JP350				JP450(colori)				
Prodotti	Telescriventi e FAX	OFX 530			OFX 2100; OFX 3100					
	Evoluzioni HW	Inkjet Termico	**MP 286**							
	Evoluzioni SW		**Unix BSD 4.0**							
	Networking									
Organizzazione e management	AD			Corrado Passera				Francesco Caio / Roberto Colaninno		
	Principali eventi organizzativi	Omnitel Sistemi Radiocellulari			Partnership con British Telecom; Olivetti Telemedia	Omnitel Pronto Italia	Infostrada Spa			
	Top Manager		Piol Direzione Centrale Operazioni Lucio Pinto R&D							

Il diagramma evidenzia trent'anni di trasformazione di un'azienda, la Ing. C. Olivetti &C. SpA, (o, come l'abbiamo prima chiamato, di un "accidente storico") attraverso i ricavi, le risorse umane, le spese per l'innovazione (con il suo proxy, l'R&D), i nuovi prodotti e servizi, la struttura organizzativa e di management. I dati e le informazioni, che misurano o danno contenuto a quelle grandezze, possono essere raggruppati in verticale per anno, generando una sequenza di rappresentazioni complessive dell'impresa e dei suoi processi di creazione di valore, oppure essere letti in orizzontale, anno dopo anno, evidenziando il loro andamento nel tempo e consentendo quindi importanti esercizi di analisi interpretativa per qualificare gli effetti delle loro variazioni.

Non è nella natura o tra gli scopi di questo RAPPORTO 2024 proporre una lettura, vuoi a scansione verticale, vuoi orizzontale, del diagramma sopra riprodotto come "mappa temporale dello sviluppo e della trasformazione verso un sistema collettivo d'innovazione". Nel WP 8/2015[25] l'abbiamo raffigurato per la prima volta, collegandolo con la *business history* sia della Olivetti sia del sistema d'imprese cresciutole attorno. In questo RAPPORTO lo riproponiamo come raffigurazione temporale complessiva della parte terminale dell'"accidente storico Olivetti". Sono gli anni in cui i suoi azionisti ed il suo management "le provarono tutte" sino a giungere all'OPA del Secolo, 1999, organizzata da Roberto Colaninno, battendo le strade dell'innovazione, che sarebbero da analizzare e definire sia *bottom-up,* ad esempio con il metodo e gli strumenti proposti da Clayton Christensen[26] con la sua "disruptive innovation" – Harvard Business School, anni 90-, sia *top-down,* in termini, ad esempio, di "*creative destruction*" à la Schumpeter[27], con il salto dall'Industria ai Servizi attivato nel 1999.

Questa complessa modalità interpretativa accende nuova luce sull'ecosistema produttivo "canavesano", dando un'identità, economicamente e socialmente fondata, agli esiti dell'"accidente storico" olivettiano; questo è stato innanzitutto produttore di innovazione e, dunque, di nuove imprese (da leggere, nella scansione orizzontale del diagramma di pagina 17, con Clayton Christensen, secondo la proposta di questo RAPPORTO 2024), come dimostrano le evidenze emergenti dalle 11 aziende premiate nelle due edizioni del Premio dell'Associazione Spille. Ma, nello stesso tempo, questa stessa modalità evidenzia che vi è stato un irrimediabile shock di esternalità negative, provocato da una "distruzione creativa", come quella del 1999,.a cui proponiamo di dare una cornice di consolidata dottrina economica à la Schumpeter, per la necessaria presa d'atto dell'attuale stato del territorio canavesano e del suo futuro.

---

[25] *"Trasformazione di un sistema produttivo locale e linee guida per una "mappa delle competenze": :il Canavese come caso di studio", Carlo Ronca (a cura di), Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society n.8/2015.*

[26] Clayton Christensen è il teorico della "disruptive Innovation". Ha scritto il best seller *"The Innovator's dilemma", Harvard Business Review Press. 2016Jan05*. E' scomparso nel gennaio 2020. La teoria di Christensen sull'"innovazione dirompente" si concentra sul modo in cui nuovi operatori, possono migliorare e infine distruggere gli operatori consolidati del settore. Prendendo in considerazione anche il principio della "distruzione creativa" di Schumpeter, sebbene entrambi i concetti riguardino la trasformazione dei settori attraverso l'innovazione, la "distruzione creativa" enfatizza il processo generale di rinnovamento e trasformazione dell'economia, mentre l'"innovazione dirompente" si concentra specificamente sul modo in cui i nuovi operatori possono distruggere le aziende consolidate.

[27] Una inusuale capacità di sentirsi agente di distruzione creatrice à la Schumpeter sono il più forte e persistente lascito di Adriano Olivetti. Quest'ultima attribuzione, individuata qui ed ora da chi redige queste note, è supportata dalla seguente testimonianza di Furio Colombo. Questi scrive (con Maria Pace Ottieri) in "Il tempo di Adriano Olivetti", 2019; Edizioni di Comunità, pag.18: "Incontrai per la prima volta Adriano Olivetti nel suo ufficio di Piazza di Spagna (era il 1956, ndr).[…]. Sul tavolo sgombro, solo qualche oggetto di Sottsass e di Munari ed un libro in inglese di Schumpeter*, Capitalism, Socialism and Democracy;…*".L'anno prima di quell'incontro, era il 1955, l'"editore" Adriano Olivetti aveva pubblicato, per le Edizione di Comunità, la traduzione italiana di quel libro. Sulla sua scrivania, però, aveva ancora la versione originale del testo, pubblicata in USA nel 1943 da quell'economista austriaco ed accademico ad Harvard, che per primo definì e descrisse il processo della "Distruzione creativa" (creative destruction), caratteristico del capitalismo, motore di crescita nel lungo periodo, in un capitolo (il Capitolo 7) di quel suo libro.

Qual è la differenza tra la "Distruzione Creativa" di Schumpeter e la "Disruptive Innovation" di Christensen?

Per comune pro-memoria di sintesi, ricordiamo che entrambi i fenomeni possono coesistere nello stesso soggetto d'impresa. Infatti il concetto di "distruzione creativa" di Schumpeter si riferisce al processo attraverso il quale nuove innovazioni e tecnologie sostituiscono industrie e modi di fare consolidati. Si tratta della visione "macro-economica" di un fenomeno complesso che può portare al declino o addirittura all'estinzione di vecchi settori e modelli di business, ma apre anche la strada alla creazione di nuovi settori e opportunità economiche. Il passaggio all'elettronica dell'Olivetti, iniziato da Adriano Olivetti negli anni Cinquanta, fu un avvio di "distruzione creativa" consapevole? Poiché Schumpeter e la sua dottrina erano ben noti all'imprenditore Adriano Olivetti pensiamo si possa dare risposta positiva!

D'altro canto, la teoria di Christensen sull'"innovazione dirompente" si concentra sul modo in cui i nuovi operatori, con prodotti o servizi più semplici, più convenienti e spesso di qualità inferiore, possono inizialmente rivolgersi a segmenti di mercato trascurati o poco serviti. Nel corso del tempo, queste innovazioni possono migliorare e infine distruggere gli operatori consolidati del settore. Sebbene entrambi i concetti riguardino la trasformazione dei settori attraverso l'innovazione, la "distruzione creativa" enfatizza il processo generale di rinnovamento e trasformazione dell'economia, mentre l'"innovazione dirompente" si concentra specificamente sul modo in cui i nuovi operatori possono distruggere le aziende consolidate. "Informatica Olivetti 1970-1998" di Gianfranco Casaglia ci consente di interpretare una *business history* trentennale come una sequenza di "disruptive innovation"? E' un esercizio che deve essere fatto, ma pensiamo che troverebbe evidenze e prove che la strumentazione di Christensen funziona anche nella parte finale dell'accidente storico Olivetti, ben dopo la "Programma 101", con la dirompente esecuzione della legge di Moore, e, quindi, con la crescita esponenziale della potenza di calcolo dei microprocessori.

Distruzione creativa e distruzione di valore.

Quando, nei primi anni del XXI° secolo, appaiono gli effetti in Olivetti e nei suoi luoghi natali dell'acquisizione 1999 di Telecom Italia, operazione da noi più sopra qualificata come "creative destruction"? Sono ancora effetti percepibili e negativi, perché convivono con distruzione di valore[28]? Lasciamo ai lettori di questo RAPPORTO le risposte: queste dovranno essere esplicite , per poter essere messe a confronto. Tutto questo, in particolare, perché l'*historical accident* Olivetti, negli anni Duemila, è caratterizzato da due fasi nel suo «decadimento».

Le visualizza l'Istat quando pubblica, nel suo Rapporto 2018, le due evidenze che seguono:

- Nel 2008 il SLL Ivrea, sede delle imprese dell'eredità olivettiana diretta, è ancora in rete[29] con Torino e con Milano. Vi sono testimonianze diffuse in cui, forse guardando troppo nello specchietto retrovisore, si dichiara un presente ed un futuro tra Telco ed Ict, con Ivrea nodo direzionale. Il citato WP 8/15 della Fondazione Adriano Olivetti (FAO) registra alcune di quelle testimonianze. Il Convegno 2012 per il cinquantenario della FAO non pone grandi dubbi. I grafici sugli anni di fondazione di nuove imprese, dopo il 2000, più sopra pubblicati, ci dimostrano una grande vivacità di nuove aziende nell'ICT[30].

[28] Si veda: Massimo Mucchetti, Licenziare i padroni?, Giangiacomo Feltrinelli Editore,2003.

[29] Il dato è ottenuto attraverso gli strumenti della *network analysis*, con i quali è possibile rappresentare la rete, l'intensità e le caratteristiche delle interrelazioni che sussistono tra i centri decisionali, le imprese e le unità locali governate che sono localizzate in sistemi locali differenti.

[30] NB: nel 2008 vi è la crisi Lehman Brothers

- Nel 2015 SLL Ivrea recide i suoi legami con SLL Torino; rimane in rete solo con SLL Milano.

Abbiamo scelto le evidenze proposte dall'Istat come se fossero la rappresentazione di un "prima" e di un "dopo". In effetti l'analisi viene svolta, dall'Istat, separatamente per l'anno 2008 e per il 2015, in modo da poter valutare l'evoluzione dei legami nel tempo e far emergere i modi in cui sistema produttivo e territorio si sono riorganizzati dopo la lunga recessione del 2008[31].

Sulla base di quelle evidenze- segnali di una profonda discontinuità nel tempo (effetto ultimo di una "creative destruction, secondo l'interpretazione data in questo RAPPORTO)- si giustifica l'ampio spazio che qui, nel RAPPORTO 2024, abbiamo dedicato a Milano e alla sua area metropolitana. Nel presente RAPPORTO, inoltre, abbiamo rilevato e registrato gli effetti degli eventi di *business history* che hanno interessato i Sistemi locali del Lavoro di Ivrea e di Rivarolo Canavese nell'ultimo decennio, e quindi attorno al 2015 e dopo. Non abbiamo trovato tracce dell'esistenza di una loro narrazione complessiva, disponibile per il grande pubblico e, in particolare per gli *stake-holder*, né abbiamo individuato un soggetto che sia consapevole della necessità di tale narrazione.

Ivrea sito Unesco, frutto dell'accidente storico Olivetti?

Se riprendiamo ciò che dice Lucien Fevbre, nella nota [16], con il suo concetto di "***accidente storico***" (quale evento incognito che modifica il corso del processo di una civiltà), illustrando i principi del "possibilismo" in geografia -*«... il possibilismo riconosce la complessità delle relazioni che si intessono nel corso della storia tra natura e uomo: "sono infatti insieme da cause ed effetti che non forniscono affatto un'impressione totale di necessità. Le cose avrebbero potuto prendere un altro corso se non fosse accaduto un accidente storico.»"* – troviamo i riferimenti per impostare la narrazione che tuttora manca. Una evidenza di ciò ce l'ha fornita l'Unesco con il riconoscimento dato ad Ivrea come "Città industriale del XX° Secolo". Tutto questo è avvenuto come effetto dell'accidente storico Olivetti, le cui architetture, scaglionate nel tempo, sono diventate le pietre miliari che ci portano dal passato ad oggi: gli edifici, le strade, il paesaggio sono sempre lì, cambiano gli inquilini dei quartieri, i lavori e i lavoratori all'interno delle fabbriche e degli uffici. Con il Premio la nostra Associazione ha individuato dei nuovi occupanti del sito Unesco, convinta per altro che quelli di origine "Olivetti" fossero rimasti. Quello che ci racconta questo RAPPORTO 2024 sul Canavese è una storia diversa, con una prospettiva verso il futuro ben differente, perché Ivrea ed i suoi territori non sono Pompei. Non siamo sotto la cenere, ma il vulcano è ancora nella sua fase eruttiva (ci si perdoni la metafora!): si veda ad esempio l'acquisizione in corso di Vodafone Italia da parte di Swisscom/Fastweb.

Verso una discussione collettiva *multi-stakeholder* sul presente e sul futuro del lavoro

Per fare il punto della situazione dobbiamo riunirci -abbiamo in mente alcuni attori, come l'Associazione Archivio Storico Olivetti e la Fondazione Adriano Olivetti, depositari, come noi Spille d'Oro, del lascito Olivetti (che va esposto, perché solo così può essere tutelato), la nostra RARI (Rete Aziende Responsabili e Innovative), le Associazioni datoriali,….- davanti all'Installazione sopra fotografata, appesa al muro di Villa Casana. Qui ci sono la mappa temporale ed il saggio di Casaglia, che ci raccontano la costruzione dell'"accidente storico", ed i grafici dei fenomeni più recenti di creazione d'impresa; è quello che ci occorre per fare insieme l'appello e vedere chi è presente, chi è assente e chi può essere interessato a ritornare o addirittura a prendere una nuova casa da "noi", certamente capaci di assistere con i nostri metodi e processi di Education & Training i cittadini residenti e quelli che si vorranno aggiungere. In questa Introduzione proponiamo due nuove lenti di osservazione, quella della *creative destruction* e quella della *disruptive innovation* per rilevare la mappa dei nostri luoghi. Su quelle nuove basi dovremo continuare a guardare

[31] L'universo di riferimento è costituito dall'insieme delle imprese dell'industria e dei servizi privati.

prevalentemente verso Milano (almeno per il SLL Ivrea), come ha misurato l'Istat nel 2015, o, piuttosto, ampliare il nostro orizzonte di relazioni? Per darci una risposta dovremo innanzitutto conoscerci meglio. Per far questo dovremo guardarci in faccia, e parlarci di presente e di futuro, tenendo evidentemente in conto il nostro accidente storico -continuiamo a usare questo termine, è "troppo" efficace- e le trasformazioni, forse inevitabili, che ha messo in moto, mosse anche da *creative destruction*. Il RAPPORTO 2024 vuol dare un contributo consolidato alle risposte che, nel ruolo di stakeholder, dobbiamo dare.

E' la nostra storia che ci ha portati qui. Dobbiamo conoscerla: non solo quella con radici tuttora olivettiane, ma anche quella, ad Ivrea molto rilevante, che ha le sue radici negli investimenti diretti esteri.

IL RAPPORTO 2024 del Premio Camillo e Adriano Olivetti (seconda edizione)

PREMESSA: il RAPPORTO 2024 e le sue intenzioni multi-stakeholder.

Pur rendendoci conto che sempre più raramente accade, in un gruppo di persone, di dedicare tempo ed energie mentali alla lettura della realtà che le circonda ed al confronto reciproco di quello che in essa si è riusciti a leggere, questo RAPPORTO è scritto immaginando che ci siano invece gruppi di persone, che, condividendo una comune motivazione cognitiva –quella di riuscire a rappresentare e comunicare sia la crescente complessità del mondo delle attività d'impresa, sia la crescente forza che deriva da nuovi concetti di management sui temi dell'innovazione-, esse annotano ciò che stanno "vedendo" e, talune, ciò che stanno "facendo", che è come dire "ciò che è per loro visibile o attuabile", cercando di superare il limite dovuto al mezzo di comunicazione che è il linguaggio scritto. Si tratta di un processo dinamico, di cui si è costretti a dare una rappresentazione fermando il tempo ad una certa data, quella del momento in cui ciascuno passa agli altri e con loro "condivide" quanto ha, fino a quell'istante, registrato e raffigurato come risultato della propria ricerca. Se sarà possibile, in quello stesso momento di passaggio, si esprimerà anche un'intenzione d'azione, perché si dovrà dare senso a ciò che si sta vedendo, e che è, per ognuno, effetto di ciò che è stato e causa di ciò che sarà.

In questo RAPPORTO si cercherà quindi di identificare i gruppi di persone che hanno partecipato alla costruzione di questo Quaderno Numero Due e di registrare le intenzioni espresse dalle persone di ogni gruppo, per proporre la costruzione di un sistema di "intelligenza collettiva"[32] che, con processi di interazione e collaborazione "responsabili", sia in grado di trasformare quelle intenzioni in azioni e, dunque, in futuro.

Per questo abbiamo diviso il testo in tre parti: la prima dedicata alla sfida di "leggere" la società –per fare ciò forniamo delle "lenti" di lettura-, la seconda alla sfida di individuarne la risorsa strategica "scarsa", che sola rende sostenibili i percorsi di sviluppo, la terza alla sfida di "innovare" quella società attraverso la creazione di valore "condiviso". Per quest'ultima sfida ciò forniamo gli "strumenti" per misurare e rappresentare lo stato di avanzamento delle azioni collettive.

Ci sembra che tutto ciò sia solo un modo di descrivere quello che, specie nella prassi delle scienze sociali, si chiama "Ricerca intervento/action research"[33]. Proprio per questo desideriamo aggiungere qualche ulteriore riflessione, ispirata ad un brano di un recente romanzo, a struttura di diario, di AMIN MAALOUF:"I disorientati" Bompiani 2013. Si tratta di un libro molto bello, di cui ci siamo appuntati le frasi che ora qui trascriviamo: a pagg.147-149 si legge:

"Vi sono aspetti della realtà che sono "invisibili" agli uomini di un certo tempo. Sono per loro inconcepibili.

Vi sono cose che ora noi non vediamo , dei "blind spot"[34], e che, invece, i nostri figli vedranno.

---

[32] Nel testo i "sistemi di intelligenza collettiva",sono quelli in cui sono organizzate le varie reti di "attori", in particolare quelli che rappresentano la Società Civile di una comunità territoriale: ogni "sistema di intelligenza collettiva" è caratterizzato, oltre che da una specifica rete di attori, da specifici assetti e modalità operative.

[33] Una ricerca-intervento si pone come obiettivo primario di modificare una situazione attraverso le conoscenze acquisite mediante la ricerca. In particolare, in un contesto collaborativo: "Action research is an interactive inquiry process that balances problem solving actions implemented in a collaborative context with data-driven collaborative analysis or research to understand underlying causes enabling future predictions about personal and organizational change" (Peter Reason, Hilary Bradbury, The SAGE Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice, London Sage, 2001).

[34]Vedere come ne parlano storici, psicologi, sociologi. E gli "ingegneri"?

E' il caso dell'inquinamento (fabbriche nelle città quarant'anni fa), dell'ecosistema marino da preservare: cose che i nostri genitori non vedevano.

Per individuare i possibili "blind spot" occorre essere "visionari", bisogna "scavare", occorre dotarsi di "digging Tools"[35].

Il problema dei "blind spot" è stato affrontato dall'autore, quando ha coordinato e condotto il programma "Ivrea 2008-2012- Competere con la conoscenza"[36] della Fondazione Adriano Olivetti. Nell'esecuzione di quel programma si è evidenziato, come caso di studio, il fatto che vi sono molteplici aspetti di una specifica realtà locale (quella canavesana) che di volta in volta sono "invisibili" a particolari componenti e attori della società civile: ciò rende impossibile l'organizzazione di uno scenario comune per identificare e condividere le risorse collettive e per progettare insieme i loro percorsi verso il futuro. Si noti, per meglio capire la struttura di "RAPPORTO" di questo lavoro, che in ogni ricerca di evidenze e di indizi si affaccia il tema dello "scavo" e dunque, quello della rendicontazione dei materiali estratti: l'insieme dei rendiconti genera un contesto di "BIG DATA"[37]che sono a disposizione non solo dei singoli cercatori, ma dell'intero gruppo. E, come abbiamo visto , del gruppo fanno parte i membri della nostra organizzazione- gli associati delle Spille d'Oro Olivetti, il "parterre " di tutte le imprese "responsabili e innovative" sin qui inscritte nell'Albo del Premio e, soprattutto, le comunità dei luoghi in cui queste aziende sono collocate.

Riprendendo la nostra citazione, Maalouf ci propone un approccio metodologico per scoprire assunti falsi e per riorganizzare punti di vista, convinzioni consolidate, narrazioni di parte, partendo dalla constatazione "neuro-scientifica" che ciò che pensiamo dipende da ciò che vediamo. Per questo ci dice che dobbiamo "scavare". Si tratta del verbo, che meglio indica il tipo di azione urgente che ci può far uscire dalla "superficialità" di schemi mentali condizionati troppo spesso dai nostri "bias" personali e dall'ignoranza dei fatti, cioè delle "trasformazioni" che subisce la realtà di un territorio e che ne determinano lo specifico contenuto di conoscenze e capacità e soprattutto di risorse e beni collettivi.

Come si vede dalla citazione, non siamo obbligati ad usare linguaggi e concetti precostituiti, come quelli dei testi e documenti sin qui pubblicati nei Quaderni. Quelli forniscono comunque esempi e casi studio per

---

[35] Il verbo "to dig" è spesso usato, nella letteratura sviluppata in USA attorno al tema dei BIG DATA; per indicare come, con l'attività analitica, si possano cogliere le caratteristiche di un business. Per tale attività occorre una strumentazione di "Analytics" (Digging Tools). Questa definisce il modo con cui un'organizzazione raccoglie e analizza le informazioni , sia di fonte esterna che interna, affinché le sue persone siano messe nelle condizioni di assumere decisioni e di agire di conseguenza(Michael Hopkins, editor-in-chief della MIT Sloan Management Review, fall 2010).

[36] Attraverso il programma pluriennale "Ivrea 2008-2012- Competere con la Conoscenza", la Fondazione Adriano Olivetti ha concettualizzato un nuovo modello di sviluppo locale - basato sulla rilevazione, analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale (CI) di imprese e territori - che organizza strategie, politiche e risorse per lo sviluppo secondo i paradigmi della Società della Conoscenza connettendo in rete gli attori operativi del sistema locale. L'osservazione e lo studio del CI complessivo (umano, organizzativo e relazionale), presente e scambiato in un sistema locale, è un elemento conoscitivo chiave sia per l'identificazione delle risorse territoriali, sia per lo sviluppo e valorizzazione delle esternalità di conoscenza da queste prodotte.

[37] **What Is Big Data for an enterprise management?**

There are two common sources of data grouped under the banner of Big Data. First, we have **a fair amount of data within the corporation** that, thanks to automation and access, is increasingly shared. This includes emails, mainframe logs, blogs, Adobe PDF documents, business process events, and any other structured, unstructured, or semi-structured data available inside the organization.

Second, we are seeing **a lot more data outside the organization** some available publicly free of cost, some based on paid subscription, and the rest available selectively for specific business partners or customers.

attrezzi di scavo e per perforazioni di prova. E scavare sarà molto utile, perché, anche in metafora, ci restituisce il senso di quell'azione primaria, che è necessaria per mettere a frutto la terra.

Specifico di questo RAPPORTO 2024 è quello di aver aggiunto due ulteriori obbiettivi di scavo, il primo per individuare l'esistenza di processi di "*creative destruction*" da mettere sotto osservazione, il secondo per rendere espliciti processi di *disruptive innovation* per ottimizzarne la sostenibilità e l'impatto negli ecosistemi produttivi locali.

In base a queste considerazioni, che ci permettono di organizzare questo testo in forma di "RAPPORTO" -come se fosse scritto da più specialisti di diverse aree tematiche-, le conclusioni di questo lavoro saranno quelle di definire quelle tassonomie e metriche che, comuni al gruppo di lavoro autore delle pagine del Quaderno Numero Due (comprese dunque le imprese dell'Albo), consentirà di mettere a punto il miglior impatto collettivo[38]"responsabile" . Questo verrà articolato in azioni operative, che saranno definite e proposte a conclusione di questo RAPPORTO 2024. A quelle rimandiamo il lettore.

[38] Collective Impact occurs when organizations from different sectors agree to solve a specific social problem using a common agenda, aligning their efforts, and using common measures of success.

Il RAPPORTO 2024: Executive Summary

Il RAPPORTO 2024 propone una "visione" della realtà da scavare, rappresentandola con gli ecosistemi della forza-lavoro "place-based", ne descrive gli strumenti necessari per analizzare i materiali emersi con gli scavi e si conclude con l'individuazione, nei territori canavesani, degli asset aggreganti specifici, in particolare di Capitale Umano, che vi garantiscono la creazione di valore visibile in essere e quella condivisibile in prospettiva.

Una Parte Prima definisce gli ecosistemi della forza-lavoro e le lenti di lettura "PLACE-BASED" per leggerli.

La prevalente motivazione per adottare e organizzare politiche di sviluppo «place-based» [basate sui luoghi] è ben riassunta in un articolo di Peter Coy sul NYTimes del 30 agosto 2023, che scrive: ."Le politiche "place-based" […] rispondono all'argomentazione economica secondo cui portare le opportunità alle persone è più efficace che portare le persone alle opportunità.[…]". In particolare il sostegno dell'azione pubblica può trasformare città promettenti in poli di innovazione, non sostituendo altri centri esistenti (à la Silicon Valley), ma integrandoli. Nel nostro caso vi sono dei "blind spot" In questo RAPPORTO 2024 uno dei *blind spot* individuati e da evidenziare, con approccio "place-based", è quello degli Ecosistemi della forza-lavoro [1]
Con l'analisi degli "scavi", di cui più avanti riferiamo, si possono definire il presente ed il futuro del lavoro nei territori canavesani, ove oggi, per osservare il lavoro ed il suo futuro occorre uscire dalla «fabbrica». In questo RAPPORTO si fa riferimento alla mappa complessiva degli ecosistemi produttivi del Canavese che debbono affrontare le sfide del loro sviluppo con una nuova geografia «*place-based*» per le imprese da selezionare, estesa sia al Sistema locale del Lavoro (SLL) di Ivrea, sia al Sistema locale del Lavoro di Rivarolo Canavese. Data questa cornice di riferimento, occorre che le imprese e le comunità riescano a:

Rappresentare le diversità

Convivere con le diversità

Trasformare e ricombinare le diversità in nuova "identità".

Per effettuare una rilevazione *Place-Based* delle diversità si adotta la geografia Istat 2011 dei Sistemi Locali del Lavoro (SLL). I valori rilevati nel Canavese e più avanti esposti sono dunque comparabili, per omogeneità cartografica, con qualunque altro Sistema locale del Lavoro del Paese. In particolare si evidenzia che SLL Ivrea è stata una "culla di imprese" in 45 anni di business transformation (1969-2015). 406 imprese , tuttora esistenti , sono state create in quel periodo. Ne risulta, come evidenza «trasversale» del Premio, che le attività «advanced industry» sono la possibile identità degli ecosistemi produttivi dei luoghi canavesani.

Nella Parte Seconda si definiscono le metriche per la misura dei potenziali di sviluppo degli ecosistemi produttivi:

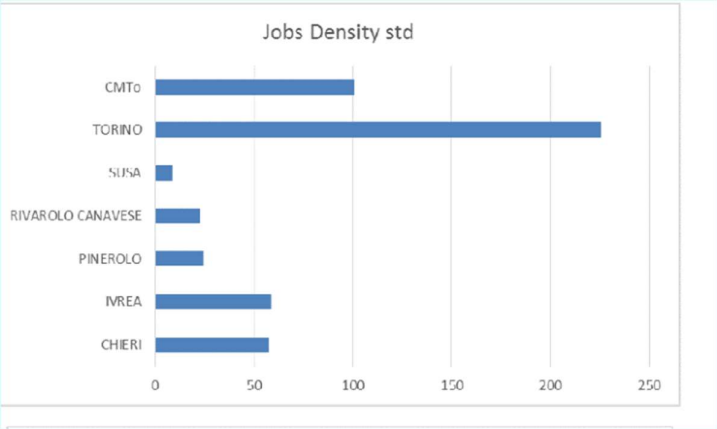
Metrica 1: La "produttività apparente"/Valore AggiuntoXaddetto, come misura delle prestazioni specifiche e peculiari delle coralità produttiva dell'ecosistema.

Metrica 2: Jobs Density (Densità dei posti di lavoro attivi), ove i "Jobs" sono il *proxy* più importante della capacità di fare impresa, misurata sia in termini di luogo che in termini di qualità e quantità.

Evidenziando ed analizzando le "densità dei posti di lavoro" possiamo rispondere alla domanda: "Dove stiamo andando, partendo da qui?". Dobbiamo organizzare una risposta, avendo individuato qualche "indizio forte" sulla direzione verso cui vanno i SLL del Canavese. Utilizzando tali metriche si dà conto dell'evidenza economica e geografica-cartografica, che caratterizza in particolare l'ecosistema della forza-lavoro nel SLL Ivrea ed in quello di Rivarolo Canavese nell'ambito della città metropolitana di Torino.

Per focalizzare nel dettaglio le prestazioni del Canavese, si adotta la seguente "gerarchia" geografica: la città di Torino, il suo Sistema locale e la Città Metropolitana di Torino (CMTo) con gli altri 5 Sistemi Locali, Ivrea,

Rivarolo Canavese, Pinerolo, Chieri e Susa. La «Jobs density» standard nella CMTo, sotto riportata, è la misura delle «diversità» tra gli SLL della CMTo. Segnala le cospicue differenze, che caratterizzano i territori contenuti nei confini amministrativi della città metropolitana di Torino e la difficoltà di immaginare strategie di sviluppo omogenee.



Osservando gli addetti nei Sistemi locali del lavoro della CMTo nell'intervallo 2017-2021 (nel RAPPORTO 2024 vi è una Tavola analitica), cessa l'accentramento (v. 2017) verso Torino delle Attività produttive[fonte Istat]. Nel 2020 risulta evidente il tracollo dell'occupazione nell'ecosistema produttivo di Ivrea (e la riduzione in quello del SLL Torino).

Nella Parte Terza si evidenziano le risorse strategiche e le azioni di sviluppo per sostenere gli ecosistemi della forza-lavoro dei SLL del Canavese. Questi ecosistemi sono inquadrati nella geografia e nella demografia delle Città metropolitane di Milano e di Torino. Si tratta di un confronto necessario, come dimostrano le evidenze proposte. Innanzitutto la geografia e la demografia delle città metropolitane di Torino (CMTo) e di Milano (CMMi) visualizzano le diversità tra due sistemi socio-economici adiacenti e ne interpretano le dinamiche di sviluppo. Vi è l'evidenza della incomparabilità geo-demografica tra le città metropolitane di Torino (CMTo) e di Milano (CMMi): la città metropolitana di Torino (CMTo) non è un'area urbana, al contrario di quella di Milano (CMMi. La densità dei posti di lavoro (Jobs Density) è comparabile solo tra i municipi di Torino e di Milano: la diversa geografia e demografia rendono invece incomparabili gli ecosistemi della forza-lavoro sia nei Sistemi locali che nelle Città Metropolitane di Torino e Milano [fonte Istat].Si nota che la superficie di SLL Mi è > di CMMi e coinvolge le province adiacenti. Elemento caratterizzante del RAPPORTO 2024 riguarda una nuova metrica, quella del potere decisionale, che segnala il vantaggio incolmabile della Città Metropolitana di Milano su quella di Torino. Nelle aree metropolitane sono infatti più evidenti i fenomeni di sviluppo per aggregazione degli ecosistemi produttivi. Questi fenomeni sono favoriti dalla più o meno intensa presenza di headquarters d'impresa localizzati nell'area, perché sono quelle tipologie di insediamento che determinano o condizionano le politiche e le strategie di sviluppo "place-based" e dunque il potere decisionale che ne consegue. La misura del potere di un centro decisionale è data dal rapporto tra gli addetti complessivi delle imprese localizzate (i.e. con *headquarters*) all'interno di un sistema locale e gli addetti alle loro unità locali nel medesimo sistema; valori di questo rapporto inferiori all'unità identificano sistemi locali in cui una quota elevata di addetti opera all'interno di unità locali dipendenti da imprese esterne all'area (li si chiamerà sistemi locali a "presenza esogena")

In questo RAPPORTO 2024 proponiamo il confronto del "potere decisionale" della Città Metropolitana di Milano (CMMi), per verificare ciò che è ormai senso comune, e cioè che è "Milano che decide". Tutto ciò è sintetizzato nella Tabella che segue:

ANNO 2018 2019 2020 2021

ANNO	2018	2019	2020	2021
CMTo				
tot. addetti delle imprese attive	773937	788635	769370,1	792.586,69
tot. addetti unità locali imprese attive	750011	751783	731727,5	730.553
Potere decisionale CMTo	**1,031901**	**1,049019**	**1,051443**	**1,0849133**
CMMi				
tot. addetti delle imprese attive	2064268	2118445	2107946	2206148
tot. addetti unità locali imprese attive	1545670	1565452	1535033	1591591
Potere decisionale CMMi	**1,335517**	**1,353248**	**1,373225**	**1,3861275**

Nel confronto tra CMTo e CMMi prevale la CMMi nel sostenere gli ecosistemi di lavoro esterni ai propri confini. I dati forniti dall'ISTAT a gennaio 2024 nel file I.Stat fanno emergere il grande «potere decisionale» della CMMi (in particolare vi è una prevalenza di 703.524,6 addetti per imprese con 250 addetti e più) sulla CMTo (prevalenza 147.354,7 per imprese con 250 addetti e più). Per qualificare le attività economiche delle imprese usiamo la classificazione dei SETTORI ATECO 2022.

In questo quadro complessivo vi sono le seguenti evidenze: per il *work-force ecosystem* di Ivrea la «coralità» delle attività produttive- SLL Ivrea 2019-2021- raggruppa i settori «advanced industry», Altri Servizi e Sanità [fonte Istat), mentre, per il *work-force ecosystem* di Rivarolo Canavese, la «coralità» delle attività produttive- SLL Rivarolo Canavese 2019-2021 raggruppa «manifattura» e Altri Servizi [fonte Istat].

Sono numeri che non sono mai stati condivisi perché non pubblicati. L'analisi conclusiva del RAPPORTO 2024 propone due aree di aggregazione "place-based": 1) L'area di aggregazione del Sistema locale del Lavoro di Ivrea: le attività *«advanced industry»* sono l'area di aggregazione del SLL Ivrea, supportata da iniziative d*i Education & Training.* Dalle EVIDENZE di «SLL Ivrea TECH. *Advanced Industry Jobs*» emerge infatti il tema delle «competenze» già disponibili: il capitale umano «*advanced industry*» (dati 2021) per attrarre/aggregare nuove imprese, avendo 15.766 addetti «*advanced industry*» vs. 29.046 addetti totali attività produttive. 2)L'area di aggregazione del Sistema locale del Lavoro di Rivarolo Canavese*,* supportata da iniziative di *Education & Training.* Anche dalle EVIDENZE di: «SLL Rivarolo Canavese TECH. Advanced Industry Jobs» emerge il tema delle «competenze» disponibili: il capitale umano «*advanced industry*» (dati 2021) per aggregare nuove imprese, avendo 7.000 addetti «*advanced industry*» vs. 24.240 addetti totali alle attività produttive.

- **Il RAPPORTO 2024 introduce e definisce fonti di informazioni, metriche, metodi e strumenti d'analisi ed interpretazione finalizzati a mettere in luce le capacità e la sostenibilità degli ecosistemi della forza-lavoro *place-based* in Canavese. Si propone una nuova bibliografia, rafforzata dalla pubblicazione della *business history* dell'Informatica Olivetti tra il 1970 e il 1998. Si presentano nuovi indicatori di qualità dei sistemi locali del lavoro, che tengono conto della mobilità individuale tra residenza e lavoro, per valorizzare con l'impatto del lavoro a distanza, che può modificare i flussi *in-flow* e *out-flow* ed il loro effetto ambientale e sul Capitale Sociale delle comunità locali.**
- **Nel far questo si assume come postulato che si è di fronte ad una nuova economia -l'economia degli ecosistemi- in cui le barriere fra i settori produttivi tradizionali stanno perdendo efficacia, obbligando i leader di aziende ed istituzioni a ri-immaginare i modelli di business e le pratiche operative di lavoro.**

- **Con le metriche adottate, nella CMTo, di cui il Canavese è parte, vi sono una città in bilico -tra nucleo metropolitano, centro decisionale di innovazione e sviluppo, e «older industrial city» che deve ancora trovare una strategia di trasformazione- e «legacy communities»[1], con coralità produttive di diversa composizione che si debbono aggregare consapevolmente verso il nucleo metropolitano.**

- **Affinché nella Città metropolitana di Torino gli ecosistemi produttivi facciano crescere una «Tech City» più competitiva, occorrono attori economico-sociali, con il ruolo di «aggregatori» nella prospettiva di una «multi-stakeholder strategy», che abbia l'orizzonte del Pnrr in corso di implementazione con la Commissione Europea. Solo in tal modo potremo generare effetti di rete, attualmente in abbozzo, come strumento primario per il futuro. Occorre infatti procedere ad iniziative di *Education&Training* complessive per accompagnare la trasformazione in atto negli ecosistemi della forza-lavoro sia del SLL di Ivrea che di quello di Rivarolo Canavese -se ne pubblicano i dati, che riteniamo inediti, aggiornati al 2021-**

- **Il tema delle nuove competenze, di fronte a processi vuoi di "innovazione dirompente", vuoi di "distruzione creativa " *à la* Schumpeter (tale è il caso dell'avvento delle Telco ad Ivrea), è quantitativamente rilevante ad Ivrea, per la importante presenza di imprese dei settori "advanced industry".**

- **Occorre INNOVAZIONE SOCIALE: un «salario minimo» "place-based", nuove pratiche di lavoro da remoto e formazione come nuovo paradigma del management d'impresa, per governare le diseguaglianze tra territori, a partire da quelle tra Piemonte e Lombardia**

- **Le imprese individuate nella Seconda Edizione del Premio, insieme con i campioni identificati nella Prima Edizione,- imprese RARI- hanno risorse e cultura per diventare Agenti Aggregatori[1]. L'Associazione Spille d'Oro si assume il ruolo di attivatore del dibattito "*place-based*" per definire, con le imprese iscritte nell'Albo del Premio e altri stakeholder privati e pubblici, la strategia di aggregazione finalizzata allo sviluppo degli ecosistemi produttivi locali, a garanzia del futuro del Lavoro.**
- **Il Comitato del Premio costituisce la sede operativa dove si attiva il dibattito e si costruisce la rete di comunicazione con il territorio.**

[1]Si fa riferimento ad un progetto di ricerca pubblicato ad aprile 2021 dalla MIT Sloan Management Review (https://sloanreview.mit.edu/workforce2021),Qui troviamo la definizione: "*Definiamo un ecosistema della forza lavoro come una struttura focalizzata sulla creazione di valore per un'organizzazione che consiste in complementarietà e interdipendenze. Questa struttura comprende attori, all'interno e all'esterno dell'organizzazione, che lavorano per perseguire obiettivi sia individuali che collettivi"*. Un recente documento di ricerca pubblicato nel contesto UE, dal titolo *Final Report on Social Taxonomy Platform on Sustainable Finance, February 2022,* ripropone definizioni e tassonomia coerenti con la ricerca de MIT, ridefinendo la catena del valore di cui è responsabile un'organizzazione ed il ruolo specifico che per essa hanno i clienti.

Il RAPP0RTO 2024: la rappresentazione «place-based» delle prospettive di crescita dell'ecosistema canavesano della forza-lavoro.

Il RAPPORTO 2024 propone una "visione" della realtà da scavare, rappresentandola con gli ecosistemi della forza-lavoro "place-based", ne descrive gli strumenti necessari per analizzare i materiali emersi con gli scavi e si conclude con l'individuazione, nei territori canavesani, degli elementi aggreganti specifici, che vi garantiscono la creazione di valore in essere e quella visibile e condivisibile in prospettiva.

Parte Prima- Le lenti di lettura "PLACE-BASED" per leggere gli ecosistemi

Le motivazioni per le politiche di sviluppo "place-based"

La prevalente motivazione per adottare e organizzare politiche di sviluppo «place-based» [basate sui luoghi] è ben riassunta in un articolo di Peter Coy sul NYTimes del 30 agosto 2023, che scrive

"Le politiche "place-based" […] rispondono all'argomentazione economica secondo cui portare le opportunità alle persone è più efficace che portare le persone alle opportunità.[…]Ma allo stesso tempo, occorre tenere conto delle forze di agglomerazione - che portano le metropoli ricche a diventare più ricche e quelle povere più povere - spingono contro[….]. Sorprendentemente, anche nell'era di Zoom, Slack e altri strumenti di collaborazione, le persone all'avanguardia nelle nuove tecnologie finiscono ancora per lavorare nelle stesse poche grandi, affollate e costose aree metropolitane.

[Per la presenza delle forze di agglomerazione] la prima cosa che i fautori delle politiche basate sul luogo devono fare è chiarire, sia per gli altri che per se stessi, cosa stanno cercando di ottenere. Esistono due razionali per le politiche basate sul luogo, e ciascuno si applica a un tipo diverso di luogo:

I. Una motivazione è che il sostegno dell'azione pubblica può trasformare città promettenti in poli di innovazione, non sostituendo altri centri esistenti (à la Silicon Valley), ma integrandoli. Il concetto è che queste città hanno già gli ingredienti per il successo. **Hanno solo bisogno di un catalizzatore**, dopo il quale le forze di mercato dell'agglomerazione prenderanno il sopravvento. [E' il caso della Città Metropolitana di Torino, come vedremo nella Parte Terza]

II. La seconda logica si applica alle metropoli che non hanno questi prerequisiti. Esse tendono ad avere una forza lavoro meno qualificata, redditi bassi e un alto tasso di disoccupazione. Per queste metropoli, l'obiettivo delle politiche basate sul luogo di lavoro sarebbe quello di portare datori di lavoro con mansioni adatte alla forza lavoro locale e di investire nella formazione dei lavoratori. Per le aree urbane e rurali con un tasso di disoccupazione cronicamente elevato l'obiettivo[...] è anche quello di aumentare la capacità produttiva della nazione (e dunque il suo PIL). Se non si troverà un catalizzatore efficace (ora non c'è), la Città Metropolitana di Torino dovrà ripiegare verso politiche di attrazione di investitori esterni.

I "blind spot"[41]: gli Ecosistemi della forza-lavoro

In questo RAPPORTO 2024 uno dei *blind spot* individuati e da evidenziare, con approccio "place-based", è quello degli Ecosistemi della forza-lavoro[42]. Con l'analisi degli "scavi", di cui più avanti riferiamo, si possono definire il presente ed il futuro del lavoro nei territori canavesani, ove oggi, per osservare il lavoro ed il suo futuro occorre uscire dalla «fabbrica».

Infatti in questi mesi anche il WEB ha assunto la fisicità del luogo di lavoro, arricchendo i nostri ecosistemi (anche la scuola è un luogo di lavoro, tra l'altro). "Internalità" ed esternalità devono essere rappresentate in modo integrato.

La nuova idea di «ecosistema della forza-lavoro» l'abbiamo estratta da un articolo della MIT Sloan Management Review (https://sloanreview.mit.edu/workforce2021), secondo cui le imprese debbono affrontare la gestione del lavoro di oggi e del futuro con una nuova proiezione che contempli "l'approccio integrato alla gestione strategica di un gruppo diversificato di lavoratori interni ed esterni». Ciò ha portato alcuni dirigenti lungimiranti all'idea di un *ecosistema della forza lavoro*. '*Definiamo un ecosistema della forza lavoro come una struttura focalizzata sulla creazione di valore per un'organizzazione che consiste di complementarità e interdipendenze. Questa struttura comprende attori, dall'interno dell'organizzazione e oltre, che lavorano per perseguire obiettivi sia individuali che collettivi'.* Questa promettente idea ....offre diversi benefici potenziali che potrebbero aiutare i manager a pensare attraverso le implicazioni strategiche, organizzative, normative e pratiche di una forza lavoro che comprende dipendenti, lavoratori esterni e altri.»

> *NB: il «cliente» partecipa alla creazione di valore di un'organizzazione: dunque fa parte del suo «ecosistema di forza-lavoro».*

La geografia «place-based» del RAPPORTO 2024

In questo RAPPORTO si fa riferimento alla mappa complessiva degli ecosistemi produttivi del Canavese che debbono affrontare le sfide del loro sviluppo. Ricordiamo infatti al lettore che nella Prima Edizione del Premio Camillo e Adriano Olivetti la cornice geografica «place-based» si era limitata al Sistema Locale del Lavoro di Ivrea. Nella Seconda Edizione del Premio vi è una nuova cornice «*place-based*» per le imprese da selezionare, estesa al Sistema locale del Lavoro di Rivarolo Canavese.

Per questo le Geo-localizzazioni delle unità locali delle imprese da selezionare sono estese a tutto l'ambito del Canavese e quindi dei sistemi locali del lavoro di Ivrea e di Rivarolo Canavese.

Nel presente RAPPORTO 2024 queste sono le fonti ISTAT: RISULTATI ECONOMICI DELLE IMPRESE E DELLE MULTINAZIONALI A LIVELLO TERRITORIALE | ANNI 2018/2019/2020/2021 e basi dati su I.stat/Imprese (anni 2012-2021).

Riproduciamo il Comunicato Stampa dell'Istat relativo all'ultimo Report pubblicato (25 gennaio 2024), relativo all'anno 2021, perché chiarisce il valore informativo del Report stesso, di cui il lettore coglie solo pochi aspetti, pur se rilevanti per gli scopi di questo RAPPORTO[43]:

---

[41] Il tema dei *blind spot* è trattato nella Premessa di questo RAPPORTO

[42] Si fa riferimento ad un progetto di ricerca pubblicato ad aprile 2021 dalla MIT Sloan Management Review (**https://sloanreview.mit.edu/workforce2021**),Qui troviamo la definizione: "*Definiamo un ecosistema della forza lavoro come una struttura focalizzata sulla creazione di valore per un'organizzazione che consiste in complementarietà e interdipendenze. Questa struttura comprende attori, all'interno e all'esterno dell'organizzazione, che lavorano per perseguire obiettivi sia individuali che collettivi".* Un recente documento di ricerca pubblicato nel contesto UE, dal titolo *Final Report on Social Taxonomy Platform on Sustainable Finance, February 2022,* ripropone definizioni e tassonomia coerenti con la ricerca de MIT, ridefinendo la catena del valore di cui è responsabile un'organizzazione ed il ruolo specifico che per essa hanno i clienti.

[43] Il report 2021 si trova al link: https://www.istat.it/it/archivio/293335

RISULTATI ECONOMICI DELLE IMPRESE E DELLE MULTINAZIONALI A LIVELLO TERRITORIALE - ANNO 2021

Le tavole diffuse relative all'anno 2021 riportano i principali aggregati e indicatori economici di 4,8 milioni unità locali di imprese e multinazionali, tra cui occupazione, settore di attività economica, localizzazione, componenti positive e negative del conto economico e stima del valore aggiunto. La fonte di riferimento dei dati è il Frame SBS Territoriale (FST) sulle unità locali delle imprese, risultato dell'ampliamento dei registri di base attraverso l'integrazione tra fonti amministrative, fiscali e da indagine. Per maggiori approfondimenti si rimanda alla Nota metodologica.

Il riferimento alle unità locali, quindi alle specificità strutturali ed economiche delle singole sedi in cui le imprese operano sul territorio italiano, è realizzato per consentire analisi economiche puntuali a livello territoriale. Le tavole presentano infatti un dettaglio comunale per i due macro settori economici (industria e servizi) e un approfondimento per 15 sezioni di attività economica nei comuni capoluogo di provincia e, per la prima volta quest'anno, anche per provincia.

Dal 2017, l'informazione rilasciata è dettagliata per tipologia di governance delle imprese. In particolare gli indicatori descrivono 4 tipologie di imprese: Multinazionali a controllo estero, multinazionali a controllo Italiano, imprese appartenenti a gruppi domestici ed imprese indipendenti. Le informazioni derivano dalle due rilevazioni dedicate, Rilevazione sulle imprese a controllo estero (Inward Fats) e Rilevazione sulle attività estere delle imprese a controllo nazionale (Outward Fats) e dal registro dei gruppi di impresa.

La definizione di impresa utilizzata in queste tavole si riferisce all'unità giuridica e si distingue dalla nuova definizione di impresa Ent (da enterprise) i cui dati a livello regionale sono presenti nel Sistema di diffusione I.stat alla voce Imprese – Competitività.

Ricordiamo inoltre che i bilanci 2019 delle imprese *place-based* **nei Sistemi locali del Lavoro li abbiamo ottenuti da Cerved; abbiamo per altro usato anche bilanci selezionati 2020/2021 dal Registro Imprese.**

Ivrea ha una particolarità: è sito Unesco dal 2018 come "Città Industriale del XX° Secolo": per la sostenibilità del sito Unesco vi sono iniziative private (il nostro Premio è tra queste), perché diventi anche centro di aggregazione di imprese del XXI° secolo

Superficie Area: 71 ettari; 27 beni tra edifici e complessi architettonici, costruiti (eccetto PU2 e "Talponia") tra il 1930 e il 1960

Il *focus* geografico di questo RAPPORTO 2024 sono dunque gli ecosistemi produttivi nei SLL del Canavese, Ivrea e Rivarolo Canavese, con il fine di identificare e valorizzare il loro potenziale di sviluppo. La loro sfida per il futuro è quella di diventare capaci di riconoscere e promuovere le loro "diversità" distintive, con le loro trasformazioni e con l'accumulo di nuove risorse collettive, che definiscono i profili (mutevoli nel tempo)

della complessità economica che è loro caratteristica e che va decifrata e governata. Si tratta di guardare avanti per riconoscere e seguire i flussi che alimentano soprattutto la loro "economia della conoscenza". Le "diversità" non rappresentano altro che la molteplicità della conoscenza utile incorporata in un ecosistema produttivo *(business ecosystem)* e della sua *«forza-lavoro» (work-force ecosystem),* determinanti per lo sviluppo, perché abilitano le differenziazioni nei prodotti e le dinamiche di crescita delle esternalità.

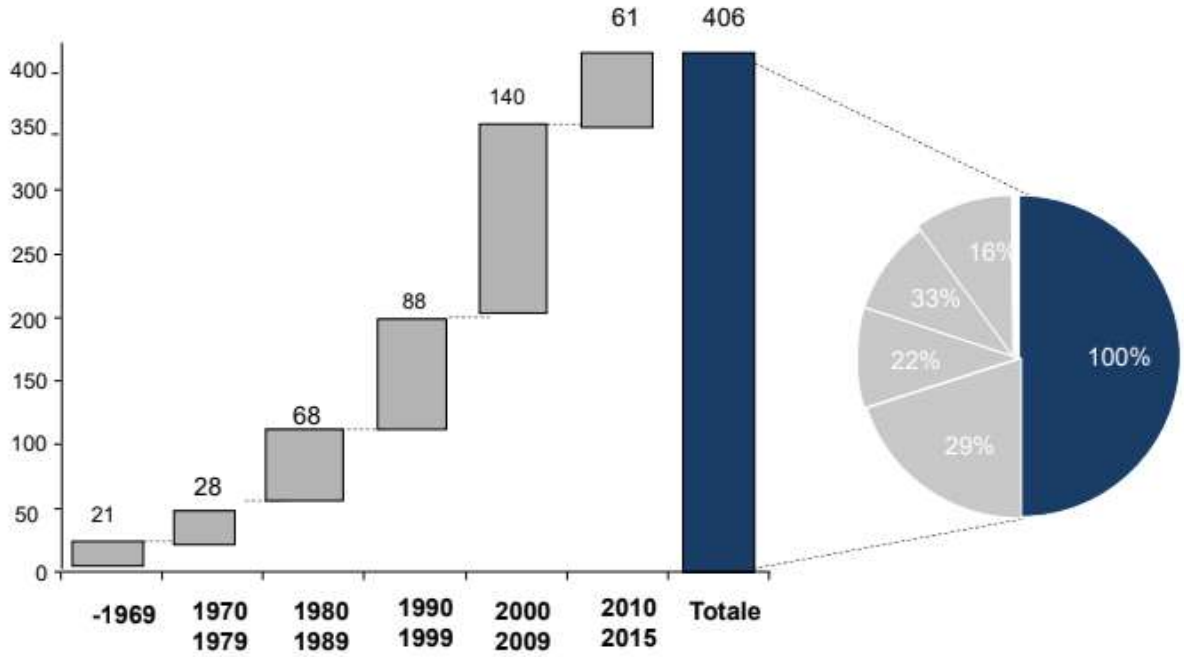
Per rispondere alla sfida dello sviluppo, data questa cornice di riferimento, occorre che le imprese e le comunità riescano a:

- ✓ ***Rappresentare le diversità***
- ✓ ***Convivere con le diversità***
- ✓ ***Trasformare e ricombinare le diversità in nuova "identità".***

SLL Ivrea: una identità come "culla di imprese" in 45 anni di business transformation (1969-2015).

Risultato «trasversale» del Premio è l'individuazione delle attività «advanced industry» come possibile identità degli ecosistemi produttivi dei luoghi canavesani.

Il diagramma temporale che segue conferma l'affermazione ora fatta. Descrive infatti la "seniority" di imprese "advanced industry" create nel territorio eporediese negli anni di sviluppo e di declino della Olivetti. Si tratta di un processo di sviluppo locale "placed-based" del tutto eccezionale, in cui le "esternalità" create da quell'azienda non si disperdono, ma creano nuove imprese.



I dati riportati nel diagramma temporale sono stati ricavati, disponendo del Database Aida dei bilanci 2015 di tutte le imprese attive nel Sistema Locale del Lavoro di Ivrea e dimostrano che la possibile identità "placed-based" è proprio data dalle specializzazioni "advanced industry", come evidenzieremo nella Parte Terza. Vi è dunque più di un indizio nell'individuare in Ivrea una sorta di "Culla di imprese": dovremo capire se è ancora attiva verso il futuro.

In relazione all'ambito «Advanced Industry» della Brookings Institution questo è il dettaglio con le 50 industrie che ne costituiscono i settori.

MANUFACTURING		ENERGY
Aerospace Products and Parts	Motor Vehicles Electric	Power Generation, Trans., and Distribution
Agr., Construction, and Mining Machinery	Navigation, Measurement, and Control Instruments	Metal Ore Mining
Aluminum Production and Processing	Other Chemical Products	Oil and Gas Extraction
Audio and Video Equipment	Other Electrical Equipment and Components	SERVICES
Basic Chemicals	Other General Purpose Machinery	Architecture and Engineering
Clay Products	Other Miscellaneous Manufacturing	Cable and Other Subscription Programming
Commercial and Service Industry Machinery	Other Nonmetallic Mineral Products	Computer Systems Design
Communications Equipment	Other Transportation Equipment	Data Processing and Hosting
Computers and Peripheral Equipment	Pesticides, Fertilizers, and Other Agr. Chemicals	Medical and Diagnostic Laboratories
Electric Lighting Equipment	Petroleum and Coal Products	Mgmt., Scientific, and Technical Consulting
Electrical Equipment	Pharmaceuticals and Medicine	Other Information Services
Engines, Turbines, and Power Trans. Equipment	Railroad Rolling Stock	Other Telecommunications
Foundries	Resins and Synthetic Rubbers, Fibers, and Filaments	Satellite Telecommunications
Household Appliances	Semiconductors and Other Electronic Components	Scientific Research and Development
Industrial Machinery	Ship and Boat Building	Software Publishers
Iron, Steel, and Ferroalloys	Medical Equipment and Supplies	Wireless Telecommunications Carriers
Motor Vehicle Bodies and Trailers	Reproducing Magnetic and Optical Media	
Motor Vehicle Parts		

Parte Seconda: le risorse scarse, ma strategiche, per rendere sostenibili i processi/percorsi di sviluppo

Le metriche per la misura dei potenziali di sviluppo degli ecosistemi produttivi

Queste sono le metriche da noi scelte per la misura del potenziale di sviluppo negli ecosistemi produttivi del SLL Ivrea e del SLL Rivarolo Canavese.:

- **Metrica 1: La "produttività apparente"/Valore AggiuntoXaddetto, come misura delle prestazioni specifiche e peculiari delle coralità produttiva dell'ecosistema.**
- **Metrica 2: Jobs Density (Densità dei posti di lavoro attivi), ove i "Jobs" sono il *proxy* più importante della capacità di fare impresa, misurata sia in termini di luogo che in termini di qualità e quantità.**

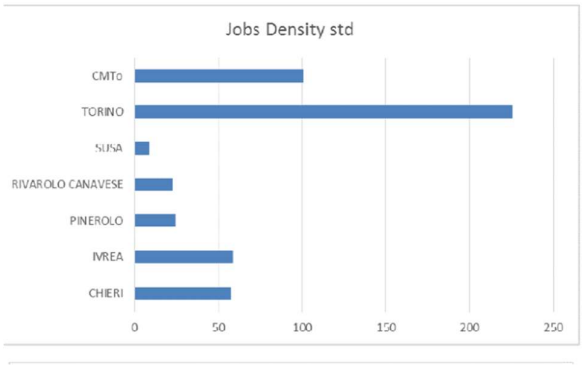
Evidenziando ed analizzando le "densità dei posti di lavoro" possiamo rispondere alla domanda: "Dove stiamo andando, partendo da qui?". Dobbiamo organizzare una risposta, avendo individuato qualche "indizio forte" sulla direzione verso cui vanno i SLL del Canavese.

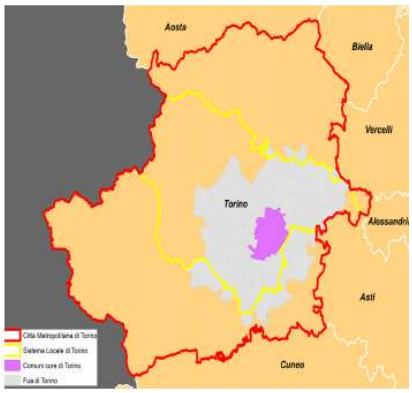
Utilizzando tali metriche si dà conto dell'evidenza economica e geografica-cartografica, che caratterizza in particolare l'ecosistema della forza-lavoro nel SLL Ivrea ed in quello di Rivarolo Canavese nell'ambito della città metropolitana di Torino.

La geografia e la demografia produttive del nostro ATLANTE della Città Metropolitana di Torino

Per focalizzare nel dettaglio le prestazioni del Canavese, si adotta la seguente "gerarchia" geografica: la città di Torino, il suo Sistema locale e la Città Metropolitana di Torino (CMTo) con gli altri 5 Sistemi Locali.

Per effettuare una rilevazione *Place-Based* delle diversità si adotta la geografia Istat 2011 dei Sistemi Locali del Lavoro (SLL). I valori rilevati nel Canavese e più avanti esposti sono dunque comparabili, per omogeneità cartografica, con qualunque altro Sistema locale del Lavoro del Paese.





La «Jobs density» standard nella CMTo, qui sopra rappresentata, è la misura delle «diversità» tra gli SLL della CMTo. Segnala le cospicue differenze, che caratterizzano i territori contenuti nei confini amministrativi della città metropolitana di Torino e la difficoltà di immaginare strategie di sviluppo omogenee. Infatti…

La crisi dell'accentramento verso Torino delle attività produttive: il caso di Ivrea.

Osservando gli addetti nei Sistemi locali del lavoro della CMTo nell'intervallo 2017-2021 (vedi Tavola qui sotto), cessa l'accentramento (v. 2017) verso Torino [fonte Istat]. Nel 2020 risulta evidente il tracollo dell'occupazione nell'ecosistema produttivo di Ivrea (e la riduzione in quello del SLL Torino). Nel 2021 vi è un recupero di occupazione Ma tutto ciò vale per tutte le classi dimensionali d'impresa?

Ateco 2007	0010: TOTALE													
Classe di addetti	totale													
Seleziona periodo	2017				2019				2020				2021	
Tipo dato / Settore ATECO	numero di unità locali delle imprese attive		numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)		numero di unità locali delle imprese attive		numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)		numero di unità locali delle imprese attive		numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)		numero di unità locali delle imprese attive	numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)
Territorio														
Chieri		2020		34700		9.175		34.531		9.431		35.013	9.816	35.582
Ivrea		8.083		31.191		7.592		30.898		7.896		27.843	8.017	28.348
Pinerolo		10.462		34.802		9.886		34.424		10.296		34.314	10.462	34.802
Rivarolo Canavese		6572		23629		6.205		23.946		6.354		23.281	6.471	23.838
Susa		2539		7189,5		2.474		6.963		2.617		6.601	2.588	7.008
Torino		148021		603637		143.289		570.598		145.744		552.319	148.692	569.875

Parte Terza -Quali risorse strategiche e azioni di sviluppo per sostenere gli ecosistemi della forza-lavoro del Canavese.

La geografia e la demografia delle Città metropolitane di Milano e di Torino: un confronto necessario con la "best in class" e le sue evidenze,

Dalle evidenze ed indizi della Parte Seconda quali traiettorie di sviluppo emergono per la creazione di valore condiviso? Innanzitutto la geografia e la demografia delle città metropolitane di Torino (CMTo) e di Milano (CMMi) sono un confronto necessario per visualizzare le diversità tra due sistemi socio-economici adiacenti e interagenti e interpretarne le dinamiche di sviluppo.

Città Metropolitana		Popolazione	Superficie	Densità
		Residenti	km²	abitanti/km²
Denominazione	Comune capoluogo	31/12/2022		
Città Metropolitana di	Milano	3.214.630	1.576	2.039,74
MILANO	(1.378.689 ab.)			
133 comuni				
Città Metropolitana di	Torino	2.208.370	6.827	323,48
TORINO	(875.698 ab.)	70%Residenti rispetto a CMMi		
312 comuni				

Vi è l'evidenza della *incomparabilità geo-demografica* tra le città metropolitane di Torino (CMTo) e di Milano (CMMi): la città metropolitana di Torino (CMTo) non è un'area urbana -si veda la densità abtativa-, al contrario di quella di Milano (CMMi).

Incomparabilità: il discrimine della Jobs Density.

La densità dei posti di lavoro (*Jobs Density)* è comparabile solo tra i municipi di Torino e di Milano*: la diversa geografia e demografia rendono incomparabili gli ecosistemi del lavoro sia nei Sistemi locali che nelle Città Metropolitane di Torino e Milano* [fonte Istat]-La superficie di SLL Mi è > di CMMi e coinvolge le province adiacenti

	Superfi-cie	Popolazio-ne	Uu.LI (2021).	Addetti (2021)	Jobs Density	Add.IND.	Densità	Add.SERV.	Densità
CMTo	6827	2259523	193245	730.557	107,0010	.			
CMMi	1576	3250315	356936	1.591.591	1009,893				
SLL Torino	2647,1	1.730.084	153.368	590.176	222,960	180.064	68,0257	410112	154,9346
SLL Milano	1837,7	3.682.555	419.078	1.822.936	991,966	399.534	217,4098	1.423.402	774,5562
Torino	130	875.698	83.851	300.250	2309,615	68.184	524,4923	248.084	2185,261
Milano	181,67	1.378.689	189.065	941.038	4096,895	109.787	604,3210	740.063	4073,6674

Il potere decisionale: il vantaggio della Città Metropolitana di Milano su quella di Torino.

Nelle aree metropolitane sono più evidenti i fenomeni di sviluppo per aggregazione degli ecosistemi produttivi. Questi fenomeni sono favoriti dalla più o meno intensa presenza di *headquarters* localizzati nell'area, perché sono quelle tipologie di insediamento che determinano o condizionano le politiche e le strategie di sviluppo "*place-based*" e dunque il potere decisionale che ne consegue. La m**isura del potere di un centro decisionale: è data dal rapporto tra gli addetti complessivi delle imprese localizzate (i.e. con head quarters) all'interno di un sistema locale e gli addetti alle loro unità locali nel medesimo sistema; valori di questo rapporto inferiori all'unità identificano sistemi locali in cui una quota elevata di addetti opera all'interno di unità locali dipendenti da imprese esterne all'area (li si chiamerà sistemi locali a "presenza esogena")**

In questo RAPPORTO 2024 proponiamo il confronto del "potere decisionale" della Città Metropolitana di Torino (CMTo) – contenitore amministrativo degli ecosistemi produttivi del Canavese- con quello della Città Metropolitana di Milano (CMMi), per verificare ciò che è ormai senso comune, e cioè che è "Milano che decide". Tutto ciò è sintetizzato nella Tabella che segue

ANNO	2018	2019	2020	2021
CMTo				
tot. addetti delle imprese attive	773937	788635	769370,1	792.586,69
tot. addetti unità locali imprese attive	750011	751783	731727,5	730.553
Potere decisionale CMTo	**1,031901**	**1,049019**	**1,051443**	**1,0849133**
CMMi				
tot. addetti delle imprese attive	2064268	2118445	2107946	2206148
tot. addetti unità locali imprese attive	1545670	1565452	1535033	1591591
Potere decisionale CMMi	**1,335517**	**1,353248**	**1,373225**	**1,3861275**

Nel confronto tra CMTo e CMMi prevale la CMMi nel sostenere gli ecosistemi di lavoro esterni ai propri confini. I dati forniti dall'ISTAT a gennaio 2024 nel file I.Stat fanno emergere il grande «potere decisionale» della CMMi (in particolare vi è una prevalenza di 703.524,6 addetti per imprese con 250 addetti e più) sulla CMTo (prevalenza 147.354,7 per imprese con 250 addetti e più).Per qualificare le attività economiche delle imprese usiamo la classificazione dei SETTORI ATECO 2022, in particolare:

INDUSTRIA E COSTRUZIONI:

C ATTIVITÀ MANIFATTURIERE **D** FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA

E FORNITURA DI ACQUA; RETI FOGNARIE, ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI RIFIUTI E RISANAMENTO **F** COSTRUZIONI

SERVIZI

G COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI **H** TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO **I** ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE **J** SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE **K** ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE **L** ATTIVITÀ IMMOBILIARI **M** ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE **N** NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE **O** AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA **P** ISTRUZIONE **Q** SANITÀ E ASSISTENZA SOCIALE **R** ATTIVITÀ ARTISTICHE, SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENT **S** ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI

Evidenza per il work-force ecosystem di Ivrea.

La seguente tabella mette in evidenza il *work-force ecosystem* attraverso la attribuzione ai vari settori economici degli addetti alle attività produttive locali

Seleziona periodo	2019		2020		2021	
Tipo dato Settore ATECO	numero di unità locali delle imprese attive	numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)	numero di unità locali delle imprese attive	numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)	numero di unità locali delle imprese attive	numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)
IvreaTot	7837	31595,97	8149	28508,41	8.273	29.046,56
Ivrea C	690	6440,62	675	6341,48	683	6.534,37
Ivrea D	35	187,08	34	158,24	30	151,72
IvreaE	21	196,68	24	200,07	22	224,64
Ivrea F	1144	2290,17	1155	2258,57	1.229	2.394,77
Ivrea G	1852	5252,21	1877	5069,02	1.796	5.255,42
IvreaH	177	792,44	180	793,43	177	787,47
IvreaI	545	1923,03	566	1927,42	544	2.237,36
Ivrea J	266	2319,93	279	2242,11	270	2.219,28
Ivrea K	246	698,97	252	664,41	242	698,88
Ivrea L	327	478,03	347	481,09	358	479,63
Ivrea M	1157	2254,01	1175	2207,42	1.251	2.147,41
Ivrea N	307	4439,19	433	3142,38	483	3.179,07
Ivrea Q	488	3207,39	557	1940,13	591	1.687,42
Ivrea P	57	169,8	58	164,45	65	147,23
IvreaR	115	185,67	110	171,54	111	171,73
Ivrea S	407	748,76	425	737,5	417	722,11

La «coralità» delle attività produttive-del SLL Ivrea 2019-2021 è tra «advanced industry» -si veda la tabella dei settori selezionati dalla Brooking's Institution (pag.35)-, Altri Servizi e Sanità [fonte Istat)

Evidenza per il work-force ecosystem di Rivarolo Canavese

La seguente tabella mette in evidenza il *work-force ecosystem* attraverso la attribuzione ai vari settori economici degli addetti alle attività produttive locali

Seleziona periodo		2019				2020				2021			
	Tipo dato	numero di unità locali delle imprese attive		numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)		numero di unità locali delle imprese attive		numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)		numero di unità locali delle imprese attive		numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)	
	Settore Ateco												
Rivarolo Canavese	C		838		**9641,86**		814		**9598,54**		814		9.438,99
Rivarolo Canavese	D		17		121,22		19		**127,96**		20		119,94
Rivarolo Canavese	E		11		190,96		15		**179,57**		15		157,48
Rivarolo Canavese	F		976		2084,36		995		**2073,83**		1.039		2.178,63
Rivarolo Canavese	G		1620		3896,24		1571		**3764,96**		1.545		3.850,91
Rivarolo Canavese	H		143		886,26		145		**701,67**		146		626,75
Rivarolo Canavese	I		460		1333,41		442		**1246,14**		428		1.271,43
Rivarolo Canavese	J		130		314,13		134		**328,96**		140		330,99
Rivarolo Canavese	K		180		453,25		190		**441,29**		189		453,49
Rivarolo Canavese	L		224		404,35		234		**389,28**		224		347,49
Rivarolo Canavese	M		757		1115,98		796		**1143,79**		861		1.198,96
Rivarolo Canavese	N		262		2051,55		375		**1600,31**		411		2.087,60
Rivarolo Canavese	P		58		212,9		55		**207,5**		63		269,76
Rivarolo Canavese	Q		305		893,91		342		**1121,64**		382		1.103,03
Rivarolo Canavese	R		74		123,49		72		**105,92**		69		115,62
Rivarolo Canavese	S		325		651,5		341		**668,12**		330		695,93
Rivarolo Canavese	TOTALE		6384		24398,26		6544		**23722,48**		6.668		24.291,33

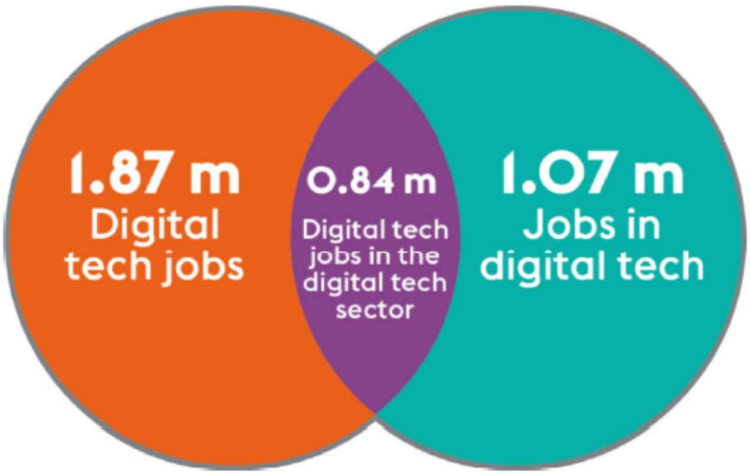
La «coralità» delle attività produttive- SLL Rivarolo Canavese 2019-2021 tra «manifattura» e Altri Servizi [fonte Istat]: numeri che non sono mai stati condivisi perché non pubblicati

Un programma di lavoro per il lavoro

Occorre definire un programma di lavoro "per il lavoro" in tutti i sistemi locali della CMTo, a partire dal Canavese. qui sopra illustrato.

Siamo nella fase in cui, per affrontare la "*digital disruption*" che si segnala nella Città Metropolitana di Torino, dobbiamo prioritariamente individuare, nell'ecosistema *"Advanced Industry",* il suo "*tech-job system",* perché aggrega le competenze digitali strategiche *:* solo con il loro sviluppo esplicito si innescano le capacità per la trasformazione digitale. Lo schema "*Tech Ecosystem*" della CMTo, per dimensionare e focalizzare le capacità locali di "*digital disruption*", è ricompreso nello schema "*Advanced Industries*" perché definisce l'ecosistema "Tech" della CMTo e dei suoi sistemi locali in termini di stock e di flussi degli addetti che direttamente abilitano, producono o facilitano l'innovazione tecnologica, oggi definita come *digital disruption.*

Si vuole realizzare per la CMTo un grafico analogo al seguente, che così organizza la rappresentazione del numero totale di "jobs" nell'economia "digital tech"[44]



L'obbiettivo è di avere la quantificazione dell'investimento in iniziative di Education & Training per le competenze "digitali" necessarie alle imprese per cavalcare la sfida "digitale".
Nell'ecosistema si identificano tre categorie di "Tech jobs":1)tech jobs nelle industrie Tech 2) non-tech jobs nelle industrie Tech, 3) tech jobs nelle industrie non-Tech. Focalizzando l'intersezione tra i due cerchi (digital tech jobs in the digital tech sector) e potenziandola con formazione e startupper, si crea il processo che per creare l'amalgama nella eterogeneità delle competenze settoriali specialistiche.

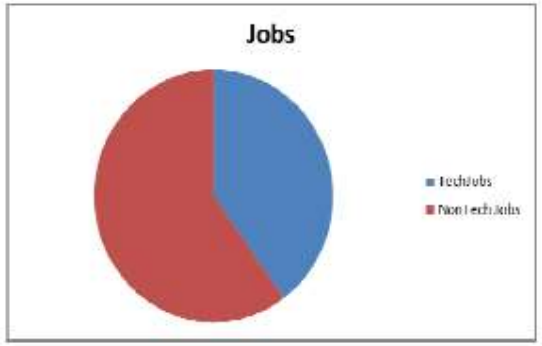
Nei paragrafi che seguono identifichiamo e quantifichiamo l'insieme dei tech jobs e dei non-tech jobs nelle industrie Tech, in termini di "*advanced industry jobs*" basati negli ecosistemi produttivi di Ivrea e di Rivarolo Canavese.

[44] Il grafico è ripreso dal "Report 2018" di Tech Nation. (iniziativa UK). Tech Nation è il nome di una vasta rete di imprese UK che produce " *the comprehensive overview of the UK's tech ecosystem"* Questa rete genera " *the connections and collaborations that underpin UK tech* [and] are driving ambitious tech entrepreneurs and powering economic growth. Il programma che Tech Nation implementa è per noi un "case study". Metodologie e dati sono contenuti nel Report citato di Tech Nation.

L'area di aggregazione "place-based" del Sistema locale del Lavoro di Ivrea: la proposta del RAPPORTO 2024.

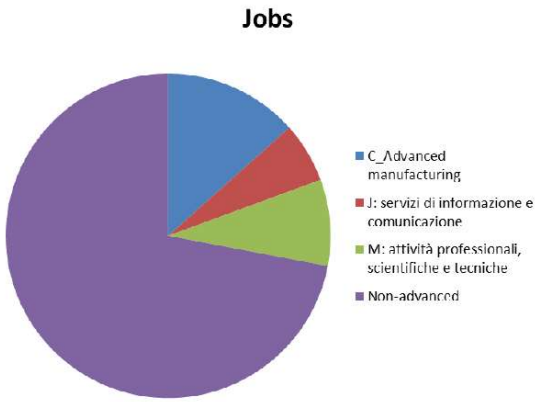
Una domanda alle imprese RARI[45]: le attività «advanced industry» sono area di aggregazione «place-based» del SLL Ivrea, da supportare con pratiche di lavoro da remoto e con iniziative di Education & Training? **LE EVIDENZE di «SLL Ivrea TECH. Advanced Industry Jobs» con 15.485 addetti «advanced industry» mirano molto in alto.**

Vi è il tema delle «competenze»: il capitale umano «advanced industry» (Dati 2021) è molto rilevante: 15.766 addetti «advanced industry» vs. 29.046 addetti totali attività produttive sono una base di riferimento molto importante per aggregare nuove imprese.



Advanced Industry

15.766 addetti



Attività Produttive

29.046 addetti

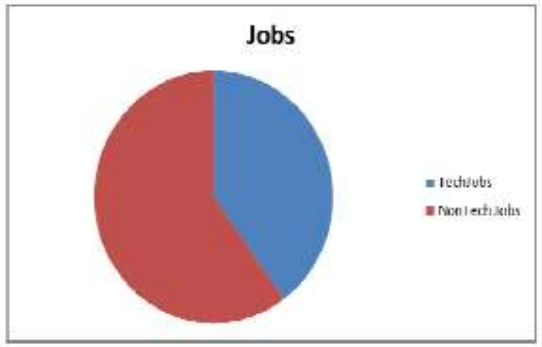
[45] Le imprese RARI (Rete delle Aziende Responsabili e Innovative)sono le undici imprese complessivamente premiate nelle due Edizioni del Premio delle Spille d'Oro

L'area di aggregazione "place-based" del Sistema locale del Lavoro di Rivarolo Canavese: la proposta del RAPPORTO 2024.

Due domande alle imprese RARI: Le attività «advanced industry» ancora,come per il SLL Ivrea, sono area di aggregazione «place-based» del SLL Rivarolo Canavese, da supportare con iniziative di Education & Training? Quale spazio vi è per il lavoro da remoto?

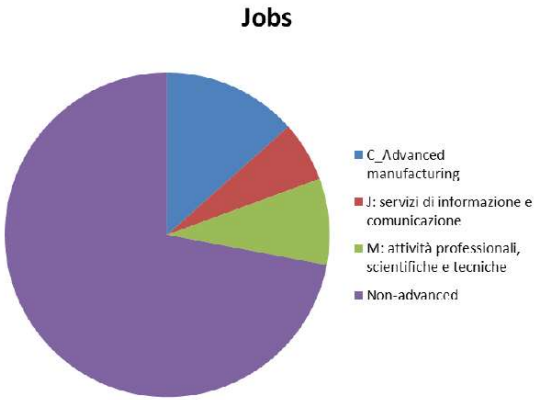
LE EVIDENZE di: «SLL Rivarolo Canavese TECH. Advanced Industry Jobs». Con 7.000 addetti «advanced industry» identifica solo parzialmente la Manifattura come "advanced Industry".

Vi è il tema delle «competenze»: il capitale umano «advanced industry» (Dati 2021), con 7.000 addetti «advanced industry» vs. 24.400addetti totali attività produttive, non è molto rilevante per aggregare nuove imprese advanced industry.



Advanced Industry

7.000 addetti



Attività Produttive

24.241 addetti

Considerazioni conclusive da condividere

- **Il RAPPORTO 2024 introduce e definisce fonti di informazioni, metriche, metodi e strumenti d'analisi ed interpretazione finalizzati a mettere in luce le capacità e la sostenibilità degli ecosistemi della forza-lavoro *place-based* in Canavese. Si propone una nuova bibliografia, rafforzata dalla pubblicazione della *business history* dell'Informatica Olivetti tra il 1970 e il 1998. Si presentano nuovi indicatori di qualità dei sistemi locali del lavoro, che tengono conto della mobilità individuale tra residenza e lavoro, per valorizzare con l'impatto del lavoro a distanza, che può modificare i flussi *in-flow* e *out-flow* ed il loro effetto ambientale e sul Capitale Sociale delle comunità locali.**

- **Nel far questo si assume come postulato che si è di fronte ad una nuova economia -l'economia degli ecosistemi- in cui le barriere fra i settori produttivi tradizionali stanno perdendo efficacia, obbligando i leader di aziende ed istituzioni a ri-immaginare i modelli di business e le pratiche operative di lavoro.**

- **Con le metriche adottate, nella CMTo, di cui il Canavese è parte, vi sono una città in bilico -tra nucleo metropolitano, centro decisionale di innovazione e sviluppo, e «older industrial city» che deve ancora trovare una strategia di trasformazione- e «legacy communities»[46], con coralità produttive di diversa composizione che si debbono aggregare consapevolmente verso il nucleo metropolitano.**

- **Affinché nella Città metropolitana di Torino gli ecosistemi produttivi facciano crescere una «Tech City» più competitiva, occorrono attori economico-sociali, con il ruolo di «aggregatori» nella prospettiva di una «multi-stakeholder strategy», che abbia l'orizzonte del Pnrr in corso di implementazione con la Commissione Europea. Solo in tal modo potremo generare effetti di rete, attualmente in abbozzo, come strumento primario per il futuro. Occorre infatti procedere ad iniziative di *Education&Training* complessive per accompagnare la trasformazione in atto negli ecosistemi della forza-lavoro sia del SLL di Ivrea che di quello di Rivarolo Canavese -se ne pubblicano i dati, che riteniamo inediti, aggiornati al 2021-.**

- **Il tema delle nuove competenze, di fronte a processi vuoi di "innovazione dirompente", vuoi di "distruzione creativa " *à la* Schumpeter (tale è il caso dell'avvento delle Telco ad Ivrea), è quantitativamente rilevante ad Ivrea, per la importante presenza di imprese dei settori "advanced industry".**

- **Occorre INNOVAZIONE SOCIALE: un «salario minimo» "place-based", nuove pratiche di lavoro da remoto e formazione come nuovo paradigma del management d'impresa, per governare le diseguaglianze tra territori, a partire da quelle tra Piemonte e Lombardia**

- **Le imprese individuate nella Seconda Edizione del Premio, insieme con i campioni identificati nella Prima Edizione,- imprese RARI- hanno risorse e cultura per diventare Agenti Aggregatori[47]. L'Associazione Spille d'Oro si assume il ruolo di attivatore del dibattito "*place-based*" per definire, con le imprese iscritte nell'Albo del Premio e altri stakeholder privati e pubblici, la strategia di aggregazione finalizzata allo sviluppo degli ecosistemi produttivi locali, a garanzia del futuro del Lavoro.**
- **Il Comitato del Premio costituisce la sede operativa dove si attiva il dibattito e si costruisce la rete di comunicazione con il territorio.**

---

[46] ***comunità «ereditate», definite da sistemi locali che contengono una città con una popolazione compresa tra i 20.000 e i 200.000 abitanti, che hanno una storia significativa nel settore manifatturiero e hanno registrato una crescita dell'occupazione inferiore al previsto tra il 1970 e il 2016 (secondo Brookings).***

[47] Sono i "catalizzatori" invocati da Peter Coy.