

La ricerca è stata svolta da un gruppo di ricerca coordinato da Paolo Buran (Ires Piemonte), cui hanno partecipato Angela Mazzoccoli (Politecnico di Torino), Fabio Pettirino (antropologo), Emilio Sulis (sociologo), Germano Vaudano (economista)

La redazione dei capitoli deve essere così attribuita:

Cap. 1 - Germano Vaudano

Cap. 2 - Angela Mazzoccoli

Cap. 3 - Emilio Sulis

Cap. 4 - Fabio Pettirino

Cap. 5 - Angela Mazzoccoli

Cap. 6 - Paolo Buran

Hanno collaborato all'impostazione della ricerca:

Alberta Pasquero (S&T Torino); Luca Formia, Maria Luisa Conti, Stefania Ferrarotti ... (Provincia di Biella)

Hanno cortesemente collaborato alla ricerca, fornendo informazioni e opinioni qualificate: Luciano Bandi, Luciano Barbera, Davide Bazzini, Massimo Biasetti, Giovanni Boglietti, Ferdinando Botto Poala, Ercole Botto Poala, Pier Oreste Brusori, Pier Carlo Buscaglia, Massimo De Nuzzo, Carlo Andrea Finotto, Massimo Foscale, Lucilla Frattura, Ermanno Germanetti, Federico Hary, Paolo Lavino, Silvio Maffeo, Claudio Marampon, Cesare Molinari, Carlo Morichini, Stefano Mosca, Enrico Pesce, Giovanni Piacenza, Paolo Piana, Gilberto Pichetto, Mario Ploner, Franco Rigola, Gianni Rosa, Liliana Rosazza, Mauro Rossetti, Annalisa Sala, Giulio Salivotti, Rossana Santarelli, Luigi Spina, Luigi Squillario, Simona Tempia, Federico Trombini, Franco Volpe, Luisella Zignone.

Naturalmente le valutazioni espresse nel testo sono di esclusiva responsabilità degli autori.

Sommario

CAP. 1	
LE TENDENZE ECONOMICHE	N
CAP. 2	
LE RISORSE COMPETITIVE DEL TERRITORIO.....	N
CAP. 3	
LE SFIDE DEL WELFARE LOCALE	N
CAP. 4	
LA CULTURA, UN NODO CRUCIALE	N
CAP. 5	
LE DINAMICHE DELL'ORGANIZZAZIONE TERRITORIALE.....	N
CAP. 6	
UNA RIFLESSIONE CONCLUSIVA.....	N
Appendice	
UNO SGUARDO SUL TERRITORIO	N

Premessa

Il territorio biellese si trova di fronte a grandi sfide di cambiamento. I motori su cui finora aveva costruito una solida posizione competitiva e un soddisfacente livello di benessere non bastano più a garantire una prospettiva evolutiva rassicurante. Ne soffrono le famiglie, che si trovano a fronteggiare problemi di disoccupazione, e qualche volta di povertà, ai quali non eravamo abituati. E soprattutto i giovani, che spesso non vedono di fronte a sé una prospettiva di inserimento professionale, o più in generale di autorealizzazione personale, nella quale riconoscersi.

Non ha senso cercare le responsabilità: è un cambiamento generale che investe tutto il mondo sviluppato, anche se nel biellese registra forse una particolare acutezza. Si richiede una forte capacità di reazione collettiva della comunità locale nelle sue diverse articolazioni – spesso si dice: un gioco di squadra. Perché anche le iniziative singole – individuali o di gruppo – non mancano, da parte di imprese o di organizzazioni pubbliche, di associazioni di volontariato o da reti di solidarietà personale – esistono, sono ricche di impegno e di capacità diffusa, ma forse non bastano se non si uniscono in uno sforzo coerente. L'Unione Europea e le politiche della Regione Piemonte indicano nei programmi di partenariato la sola prospettiva su cui costruire uno sviluppo robusto e affidabile. Credo che il biellese dovrebbe raccogliere questa sollecitazione.

Per comprendere la complessità del cambiamento in atto, e le sfide che esso comporta, bisogna uscire dalla logica delle risposte affannose alle singole emergenze critiche, e soprattutto occorre sfuggire alla tentazione di considerare le difficoltà come risolte appena usciti da una stretta particolarmente angosciata. Si deve guardare ai problemi strutturali e alle vere prospettive di riequilibrio dinamico del sistema biellese, per comprendere davvero il ruolo che ciascuno di noi, lavorando insieme e rapportandoci attivamente alle politiche messe in atto dalle istituzioni regionali, nazionali e comunitarie, può efficacemente giocare.

L'IRES, Istituto di Ricerche Economico-Sociali della Regione Piemonte, svolge da quasi cinquant'anni un importante lavoro di analisi sulle prospettive del territorio piemontese, a sostegno delle politiche di sviluppo e di coesione sociale. Abbiamo ritenuto utile affidargli il compito di analizzare i possibili scenari evolutivi del nostro territorio provinciale, in un'ottica che tenga conto dei grandi cambiamenti che investono l'intero continente. Rispetto alle molte e importanti ricerche svolte in questi anni, lo studio che qui presentiamo risulta particolarmente attento alle risorse competitive del territorio, nell'auspicio di contribuire alla definizione del ruolo che la pubblica amministrazione potrebbe esplicare, nell'esercizio delle sue competenze, e nella sollecitazione di un'azione coordinata dei diversi soggetti del territorio.

Il dibattito che intendiamo aprire sui risultati di questa ricerca consentirà forse qualche passo in quella direzione.

Il Presidente della Provincia di Biella
Sergio Scaramal

CAPITOLO 1

LE TENDENZE ECONOMICHE

Chiunque volesse descrivere in poche parole la provincia di Biella non potrebbe che riferirsi alla sua piccola dimensione, alla sua posizione un po' isolata ai piedi della montagna, alla sua industria laniera e magari, perché no, alla ricchezza diffusa che i suoi cittadini spendono con proverbiale parsimonia.

Ebbene, anche un tentativo più serio di osservare le possibili dinamiche evolutive dell'economia biellese non sembra poter prescindere proprio da quegli elementi, apparentemente così "naif".

Per intanto, il panorama economico e produttivo della provincia di Biella è connotato da una marcata focalizzazione sulla manifattura tessile e non esprime ad oggi differenti vocazioni e sostanziali forme di diversificazione che vadano oltre la tendenziale ed ubiquitaria "terziarizzazione" dell'economia italiana.

Circa la metà di tutti gli occupati trova diretto impiego in attività manifatturiere, sia artigiane che industriali (un terzo nella sola filiera tessile).

Per il resto, gran parte della ricchezza e dell'occupazione provinciale proviene da comparti economici che sono l'ovvio derivato di un'economia locale relativamente florida (commercio, intermediazione monetaria e finanziaria, settore edile, Pubblica Amministrazione, servizi alla persona...) se non dello stesso indotto tessile (macchine e apparecchi, prodotti chimici...). Anche la lettura dei dati relativi all'export rivela un'unica reale forma di specializzazione produttiva in grado di influenzare marcatamente, in termini diretti e indiretti, lo scenario economico e sociale dell'area nel breve e nel medio termine.

Il territorio biellese, grazie alla competitività internazionale del proprio tessuto di imprese, dal dopoguerra ad oggi ha saputo esprimere un positivo grado di sviluppo economico e di benessere, con performance superiori al dato medio nazionale in relazione a grado di industrializzazione, tenore di vita e valore aggiunto pro-capite.

Negli anni più recenti però, proprio la prolungata stagnazione dell'industria laniera ha inciso negativamente sui livelli occupazionali e sulla complessiva creazione di valore, in considerazione del preponderante ruolo che tale comparto produttivo riveste nell'economia della provincia.

Negli ultimi decenni, a giudicare dai diversi indicatori del vantaggio competitivo rivelato, il distretto biellese ha di gran lunga superato la performance media dell'industria laniera italiana ed europea, consentendo aspettative non pessimistiche sulla sua futura evoluzione. Ciononostante, nel corso dei periodi di congiuntura sfavorevole che si sono succeduti, il distretto si è via via riorganizzato, perdendo progressivamente le proprie componenti più deboli.

Il sollievo nel registrare i buoni risultati delle aziende più dinamiche del sistema e la complessiva crescita di lungo periodo del fatturato e del valore aggiunto lascia dunque sempre maggiore spazio all'apprensione per il cambiamento, per le fasi di ripresa generale che appaiono troppo sporadiche e troppo brevi e che non impediscono, come manifestazione concreta di una ideale scala discendente, i passaggi del pur lento e discontinuo ridimensionarsi di capacità produttiva installata e forza lavoro impiegata.

Se la progressiva espulsione delle componenti meno qualificate può considerarsi già da tempo metabolizzata ed in qualche misura "accettata" (seppure di stretta attualità e niente affatto conclusa), il vero timore latente si riferisce alla possibilità che una parte più importante e centrale del sistema possa entrare in crisi, peggiorando un quadro economico e sociale che fino ad oggi ha dato buona prova di sé.

Le tendenze economiche

In tutti i casi, perlomeno nel breve e nel medio termine è fuor di dubbio che lo scenario economico dell'area dipenda dalla tenuta o meno del sistema produttivo tessile qui localizzato.

Se è vero che la terziarizzazione dell'economia ha raggiunto uno stadio ormai avanzato (oltre il 60% del valore aggiunto provinciale è riferibile al comparto economico dei "servizi", il quale più che raddoppia il numero di addetti nel periodo inter-censuario 1971-2001), è però innegabile che l'incerto avvenire della forte componente manifatturiera porti con sé non solamente l'offerta provinciale di servizi all'industria ma anche il tenore dei consumi privati locali.

Non è inverosimile che le tendenze di fondo già evidenziate negli ultimi decenni del secolo appena trascorso possano riproporsi in termini più netti, portando ad un sensibile relativo arretramento dell'economia provinciale.

Sezione Economica	BIELLA				NORD-OVEST ITALIA		
	Addetti 1981	Addetti 2001	Variazione N. Addetti 1981 / 2001	Variazione % Addetti 1981 / 2001	Addetti 1981	Addetti 2001	Variazione % Addetti 1981 / 2001
	AGRICOLTURA, CACCIA E SILVICOLTURA, PESCA	54	145	91	169%	19.157	17.772
ESTRAZIONE DI MINERALI	182	183	1	1%	15.134	10.647	-30%
ATTIVITA' MANIFATTURIERE	47.729	33.804	-13925	-29%	2.500.495	1.823.480	-27%
PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DI ENERGIA ELETTRICA, GAS E ACQUA	453	230	-223	-49%	55.749	37.896	-32%
COSTRUZIONI	5.406	5.504	98	2%	337.868	455.211	35%
COMMERCIO INGROSSO E DETTAGLIO; RIP. DI AUTO, MOTO E BENI PERS.	12.526	11.337	-1189	-9%	948.924	964.078	2%
ALBERGHI E RISTORANTI	1.734	2.170	436	25%	184.125	238.930	30%
TRASPORTI, MAGAZZINAGGIO E COMUNICAZIONI	2.988	2.516	-472	-16%	351.656	371.802	6%
INTERMEDIAZIONE MONETARIA E FINANZIARIA	1.972	3.185	1213	62%	164.773	217.029	32%
ATT. IMMOBILIARI, NOLEGGIO, INFORMATICA, RICERCA, PROF. ED IMPREND.	2.706	7.908	5202	192%	244.660	842.681	244%
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E DIFESA; ASSIC. SOCIALE OBBLIGATORIA	1.313	2.189	876	67%	144.651	189.058	31%
ISTRUZIONE	3.668	3.510	-158	-4%	327.267	332.277	2%
SANITA', SERVIZI PUBBLICI E SOCIALI	4.499	7.336	2.837	63%	415.082	646.737	56%
TOTALE	85.229	80.017	-5212	-6%	5.709.541	6.147.598	8%

La struttura economica è evidentemente resa fragile non solo dal preponderante ruolo del tessile ma, anzitutto, dall'assenza di sostanziali forme di diversificazione industriale.

Da parte di alcuni imprenditori intervistati non si nega l'ipotesi che la "monocultura" tessile possa avere chiuso la strada ad esperienze alternative, se non altro per il carattere pervasivo delle strutture sociali e culturali da essa generate.

E' però più concreta la possibilità che la localizzazione marginale, la morfologia, l'insufficienza delle infrastrutture di comunicazione abbiano scoraggiato l'attecchimento di industrie nuove (arrivando a costituire una forte spinta alla rilocalizzazione per le attività già esistenti).

In generale, in un contesto di intensa globalizzazione e piena esposizione alla competizione internazionale, l'attuale "dotazione di fattori" della provincia non è evidentemente attraente. La rapidità con cui diverse fonti di pressione si sono simultaneamente presentate ha apparentemente colto impreparato il tessuto economico, impedendo la generazione di nuovi fattori produttivi allineati alle sfide future.

Il ritardo nella realizzazione di opere pubbliche di cui da tempo si avverte l'urgenza, il disorientamento delle giovani generazioni dinanzi alla scelta di percorsi formativi che siano armonici con il mutato contesto, la bassa scolarità media (financo degli imprenditori, non esclusi quelli più giovani) sono probabilmente da interpretare come manifestazioni di questa generale impreparazione.

Nei prossimi decenni, la dinamica demografica continuerà presumibilmente ad essere cedente e, se si confermerà l'attuale bassa attrattività economica, l'assoluto deficit di

lavoratori con meno di quarant'anni potrà mantenere il tasso di disoccupazione entro limiti contenuti ma costituirà d'altra parte un ulteriore vincolo allo sviluppo.

Vi sono comunque segnali che l'erosione del valore aggiunto provinciale non conduca ad una proporzionale riduzione del reddito disponibile delle famiglie.

Sono evidentemente anzitutto i trasferimenti per rendite pensionistiche a poter fornire una parziale compensazione, alimentando la speranza che la spesa delle famiglie biellesi possa mantenere una dimensione tale da consentire l'innescò di attività economiche indirizzate ad attivare e servire i consumi locali (l'andamento negativo degli anni più recenti non deve infatti mettere in ombra il mantenimento di un margine di vantaggio rispetto alla media italiana, nonché la disponibilità di un interessante stock di ricchezza accumulata).

Il ritorno ad un'economia nuovamente "chiusa" ed appoggiata sui propri consumi interni può indubbiamente essere considerata come un' "ancora di salvataggio" ma non certo come un auspicio.

La forse traballante condizione di leadership internazionale di molte eccellenti aziende tessili aveva infatti portato il biellese ad essere comunque un "sistema aperto", pienamente esposto ma anche pienamente inserito nella competizione globale.

Il distretto laniero ha sviluppato economie di agglomerazione in quantità e qualità tali da costituire un caso di studio ma anche una grande e persistente opportunità competitiva.

Nelle prossime pagine, si tenterà di delineare quali potranno essere gli scenari evolutivi dell'economia provinciale.

Il primo passo sarà quello di provare a comprendere se le dinamiche relative al consumo ed alla divisione internazionale del lavoro potranno consentire a Biella di mantenere questo particolare "tesoro", su cui appoggiare non solo un'economia sostenuta da floridi consumi interni ma anche un nuovo tessuto di servizi avanzati alle imprese che possa rinnovare e rigenerare nel tempo le fonti di un reale vantaggio competitivo.

Le imprese tessili nella competizione internazionale

La questione relativa alla tenuta competitiva della filiera tessile biellese preoccupa gli operatori economici e l'opinione pubblica locale da ben oltre un decennio.

Durante questi anni, il sistema ha sviluppato risultati più che discreti ma non sono mancate conferme alle ipotesi meno ottimistiche.

Tanto pessimismo, che sembra svalutare e contraddire l'ostinata dedizione e la relativa efficacia con cui gli imprenditori del distretto hanno fino ad oggi portato avanti e reso concrete le proprie convinzioni, si giustifica però alla luce del pesante ridimensionamento subito dalla complessiva filiera europea e, ancora di più, alla luce del buon numero di consolidate (e conosciute) interpretazioni relative alle dinamiche che regolano il vantaggio competitivo ed il commercio internazionale.

Tali formulazioni, pur concepite in epoche diverse e partendo da differenti presupposti, risultano tutte solidamente concordanti nel prevedere un futuro infausto per tutte quelle imprese che siano impegnate in settori "maturi" e localizzate in aree ad alto costo della manodopera.

A questo punto, la definizione di uno scenario di medio lungo termine per un polo tessile localizzato in una regione relativamente ricca ed industrializzata come il Piemonte impone di indagare sulla natura e sulla permanenza di fattori in grado di sovvertire, a certe condizioni, il generale assetto competitivo.

Per descrivere l'attuale collocazione del distretto biellese nel quadro competitivo internazionale non si può che partire dalle più macroscopiche tendenze manifestatesi negli ultimi decenni:

1. il primo elemento che salta agli occhi è la forte perdita di competitività delle filiere tessili occidentali durante la seconda metà del ventesimo secolo (tendenza sostanzialmente determinata dalla maturità tecnologica del settore e quindi dal crescente numero di paesi "in via di sviluppo" che entrano con successo nell'arena competitiva);
2. riferendoci al lungo periodo che va dal dopoguerra all'inizio del secolo corrente, notiamo però che la posizione di mercato dell'industria laniera italiana è stata in buona misura conservata, anche quando la maggior parte dei sistemi produttivi occidentali subivano un pesante ridimensionamento;
3. sempre con riferimento a questo lungo arco di tempo, rileviamo poi che il distretto biellese ha ottenuto risultati ancora migliori della media nazionale in termini di fatturato, crescita delle esportazioni ed indici di redditività (tale dato va letto tenendo presente che il termine di paragone, ossia il tessile nazionale, costituisce già l'esempio di maggior successo del panorama europeo; in altre parole, se confrontassimo direttamente i risultati del distretto con quelli mediamente ottenuti negli ultimi decenni dal settore Tessile e Abbigliamento dei paesi occidentali, la competitività del sistema produttivo biellese apparirebbe ancora più distintamente);
4. restringendo però l'esame ai soli ultimissimi anni, la lettura degli usuali indicatori del vantaggio competitivo rivelato suggerirebbe addirittura un capovolgimento del suddetto quadro (almeno a livello aggregato), fornendo concreti segnali di allarme.

Da quale dato è dunque corretto partire per proiettare un'aspettativa futura per il medio e lungo termine? Dalla forte over-performance sviluppata soprattutto negli anni '80 e '90 oppure dalle difficoltà dell'ultimissimo periodo?

In quale misura i meccanismi che hanno determinato la passata divergenza positiva possono continuare a produrre i loro effetti anche negli anni a venire?

La letteratura che si occupa di strategie competitive nel settore tessile individua solitamente una piccola serie di comportamenti difensivi che sono stati in varia misura attivati dalle filiere localizzate in aree "ad alto costo della manodopera" per preservare le proprie quote di mercato:

1. l'innovazione di processo volta ad aumentare la produttività ed a comprimere i costi; la manifestazione più tipica è la cosiddetta "**automazione**" (l'investimento in macchinari e sistemi produttivi in grado di ridurre in modo significativo l'incidenza del costo del lavoro);
2. la cosiddetta "**delocalizzazione**" ovvero il trasferimento di fasi produttive in paesi a basso costo del lavoro (fenomeno storicamente complementare al primo, avendo a lungo interessato anzitutto le lavorazioni dimostrate refrattarie all'automazione);
3. la pressione esercitata sugli organi istituzionali e volta ad ottenere **misure di politica commerciale di stampo protezionistico**;
4. le strategie che puntano a migliorare la posizione di mercato dell'impresa attraverso l'ingresso in segmenti con domanda relativamente rigida (poco sensibile al prezzo e dunque ai costi di produzione - la cosiddetta **differenziazione del prodotto**).

In più, per completare l'elenco dei potenziali fattori "distorsivi", occorre ricordare che la forte competitività di numerosi distretti industriali italiani impegnati in produzioni "mature" ha indotto gli osservatori ad individuare proprio nelle **economie di agglomerazione** un importante determinante dell'"over-performance" (nelle diverse analisi, si individua il legame fra particolare organizzazione del ciclo tipica dei distretti, "sub-additività"¹. della funzione di costo complessivo, sostenibilità economica di una complessiva frammentazione e capacità di offrire una vasta gamma di beni fortemente differenziati in condizione di leadership di costo).

¹Il costo di una unità produttiva che si aggiunge a quelle esistenti è minore, perché condivide risorse già utilizzate dalle imprese presistenti

E' dunque interessante inquadrare, almeno in termini sommari e complessivi, in quali elementi risieda il vantaggio competitivo a lungo mantenuto dalle imprese biellesi e quale forza potranno mantenere tali elementi in prospettiva futura.

Uno schema verosimile potrebbe essere il seguente:

Opzioni strategiche	Potenziale attuale	Potenziale in prospettiva
Automazione	MEDIO	BASSO
Politiche protezionistiche	BASSO	NESSUNO
Delocalizzazione	MEDIO	ALTO
Differenziale verticale/lusso	MOLTO ALTO	MOLTO ALTO
Differenziale orizzontale/time based competition	ALTO	MOLTO ALTO

Lo schema, nella sua forzata ma utile semplificazione, nega la possibilità che produzioni tessili localizzate in aree come il biellese possano sottrarsi alla pressione competitiva per interventi esogeni.

Si delinea (per un orizzonte sufficientemente lungo) l'alternativa fra due opzioni teoricamente contrapposte: inseguire sul terreno dei costi di produzione i concorrenti emergenti o spostare **ulteriormente** la competizione su elementi "non price".

Ancora, la price competition porta tendenzialmente alla rilocalizzazione degli impianti, per l'impossibilità di ottenere ulteriori guadagni di efficienza "in loco".

Tentiamo di motivare queste conclusioni.

L'**automazione** (intesa più propriamente come ottimizzazione dell'efficienza di processo) ha senz'altro rivestito un ruolo primario nel determinare la performance del polo tessile provinciale; per accorgersene, è sufficiente confrontare la crescita dell'output in termini fisici (per non parlare del fatturato) con la forte contrazione di occupazione e numero di macchine installate.

In prospettiva, è però unanime l'opinione che ulteriori guadagni di efficienza nei reparti produttivi siano quasi impossibili e davvero sembrano da escludersi nuove ondate di automazione di processo.

Se si aggiunge che gli incrementi di produttività ed efficienza rimangono invece opzioni attuali e percorribili per i concorrenti emergenti (anche grazie alla evidente accessibilità alle più moderne tecnologie di processo), risulta intuitivo che tale strategia non potrà più ricoprire un valido ruolo difensivo per i produttori del distretto.

Non dimentichiamo che il ciclo cotoniero e quello sintetico, sicuramente connotati da un maggior grado di automazione, non per questo si possono considerare al riparo dai nuovi competitor (al contrario, proprio la maggiore standardizzazione li rende più facilmente replicabili e rilocalizzabili - elemento questo da tenere a mente).

Allo stesso modo, operatori ed osservatori non si aspettano più che il protezionismo possa giocare un significativo ruolo difensivo nel futuro.

Il recente smantellamento del "Multi Fibre Agreement" è stato con tutta evidenza una contropartita fondamentale per ottenere l'auspicata apertura commerciale di importanti mercati emergenti.

Inoltre, è utile ricordare che il complesso intreccio di "restrizioni volontarie all'esportazione" è giunto (faticosamente) al capolinea se non altro per il sopraggiungere di una condizione di non gestibilità e non rinnovabilità degli accordi.

E' da sottolineare che le restrizioni hanno sempre inciso marginalmente su filati e tessuti lanieri e ancor meno su prodotti di nicchia ad altissimo valore unitario.

La **delocalizzazione** è invece venuta ad assumere un ruolo crescente per i produttori biellesi, specie per le maglierie e le filature coinvolte in produzioni di fascia media.

Sono molti i gruppi aziendali a detenere partecipazioni in imprese localizzate soprattutto nell'Est Europa e parecchie aziende hanno aperto stabilimenti in quelle aree, riuscendo in tal modo a ridurre il gap di costo complessivo rispetto ai principali concorrenti europei che già si erano mossi in tal senso con qualche anno di anticipo.

La delocalizzazione, da tempo largamente perseguita dai produttori di abbigliamento, fino ad anni relativamente recenti non era stata massicciamente utilizzata per manifatture tessili già altamente meccanizzate ed utilizzatrici di manodopera e fattori produttivi sostanzialmente più sofisticati.

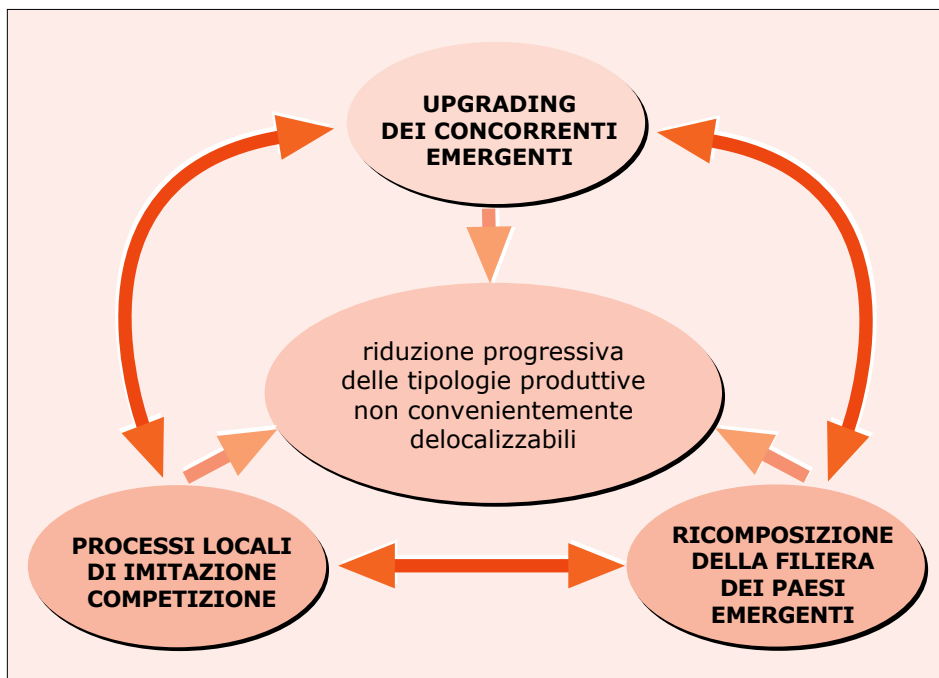
Con l'acuirsi della competizione, l'opzione ha coinvolto in misura crescente i semilavorati tessili a motivo del consolidarsi di alcune tendenze:

- il trade-off tra decentramento e qualità delle lavorazioni va affievolendosi per il progressivo upgrading delle imprese ubicate nei paesi emergenti (processo che tende ad auto-alimentarsi);
- i meccanismi di imitazione (non dimentichiamo che ad essere coinvolte sono imprese piccole e medie), tipicamente trainati dall'insorgente necessità di reagire alla riduzione dei costi dei propri diretti concorrenti; anche questo processo si auto-alimenta;
- l'apertura economica di paesi (si pensi all'Est Europa) geograficamente vicini e dotati di sufficienti infrastrutture e tradizione industriale; in questo caso, con la caduta delle barriere protezionistiche sembra però aprirsi una nuova pagina che vede prevalere il continente asiatico come obiettivo delle scelte rilocalizzative, sostanzialmente per il maggiore differenziale di costo che ne consegue (ma anche perché in dette aree va a completarsi un più organico e funzionale processo di ricomposizione delle attività delocalizzate, con riattivazione di una serie di "economie di agglomerazione" che fino ad oggi hanno agito come indubbio sostegno per la competitività delle produzioni distrettuali).

Vi sono dunque spinte delocalizzative che sembrano potersi estendere ed accelerare. Su questo punto semba necessario un chiarimento, giacché ad oggi i produttori più fortemente impegnati nella strategia di differenziazione non solo non contemplan tale opzione fra quelle percorribili ma addirittura escludono a volte l'esternalizzazione a terzisti nazionali, ritenendo indispensabile la completa integrazione verticale del processo per un totale controllo della qualità e dei tempi.

In generale, la delocalizzazione appare ancora incompatibile con prodotti di fascia molto alta, che presuppongono la massima cura realizzativa ed una forte componente di servizio. Questa notazione evidentemente va contestualizzata e circoscritta alla reale importanza relativa delle sole produzioni che posseggano concretamente tali caratteristiche.

Inoltre, i ricordati processi auto-alimentantesi conducono ad una percepibile progressiva erosione della quota di prodotto "non convenientemente delocalizzabile":

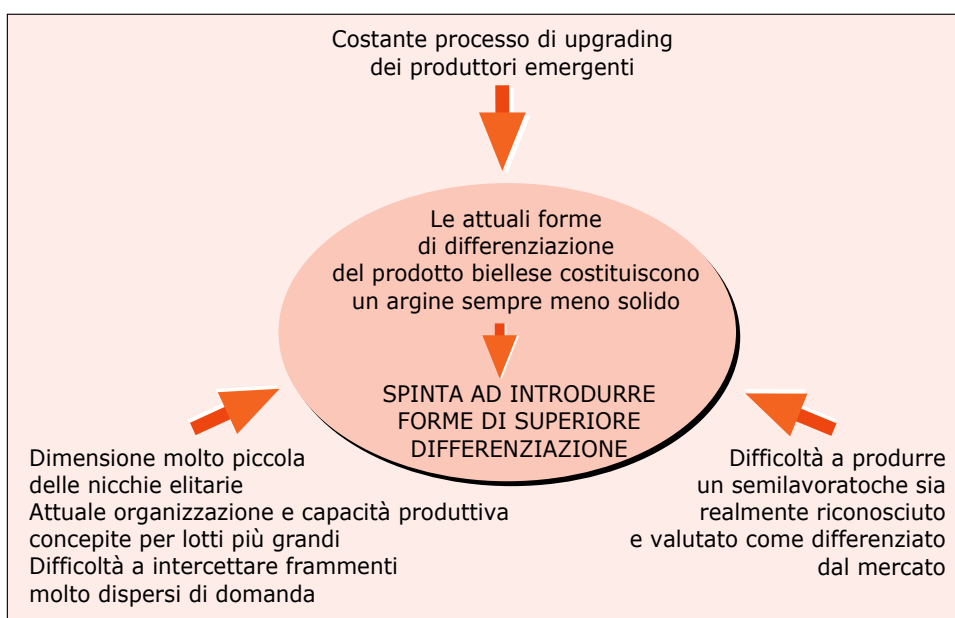


Già da quanto detto finora si può intuire come la **differenziazione** sia invece la strategia alla quale tutti gli osservatori assegnano il peso più grande nel determinare il quadro competitivo, sia attuale che prospettico.

Essa ha senza alcun dubbio giocato un ruolo fondamentale nel determinare il successo delle imprese biellesi "di punta", innescando meccanismi anche complessi ricollegabili sia alla dinamica competitiva che all'evoluzione dei consumi.

Con riguardo al primo elemento, sembrerebbe addirittura banale porre il proprio business al riparo dalla concorrenza emergente semplicemente spostando la competizione su elementi "non price", partendo dall'ipotesi che i concorrenti localizzati nei paesi "in via di sviluppo" dispongano in abbondanza di una sola risorsa (la manodopera generica a basso costo) e siano relativamente carenti di tutto il resto.

In realtà, sono almeno tre i fattori a complicare la questione:



Le imprese biellesi hanno dimostrato di non avere difficoltà a presidiare i segmenti più alti del mercato ma, semplicemente, non potrebbero giustificare e sostenere l'attuale capacità produttiva installata se davvero si focalizzassero solamente su produzioni oggi percepite come elitarie, senza investire forti risorse aggiuntive nella ricerca di mercato e nell'acquisizione di posizioni strategiche della catena distributiva.

La concreta difficoltà, cui si è già fatto accenno, di produrre un semilavorato che sia realmente riconosciuto e valutato come differenziato dal mercato è un rilievo che riguarda sicuramente anche i lanifici, sebbene la qualità e le caratteristiche del tessuto impattino fortemente e direttamente sul valore finale del capo confezionato (e così, la difettosità del tessuto vada a ridurre palesemente il valore).

Tale aspetto colpisce certo più pesantemente i produttori di filo, in considerazione delle minori fonti di differenziazione diretta, della possibilità tecnologica di inserire a valle forme di nobilitazione su filati commercializzati allo stato grezzo ed addirittura di operare lavorazioni in grado di correggere eventuali difettosità e disomogeneità del filo di bassa qualità.

Le produzioni di punta del distretto (che attualmente godono di una sostenibile se non buona posizione competitiva) sono connotate da una marcata differenziazione di tipo "verticale" (operata in base alla capacità di spesa dei consumatori e che conduce idealmente ad operare nel segmento del "lusso").

Queste tipologie consentirebbero di beneficiare di alcune potenziali **barriere all'entrata**, tra cui si ricorda:

- **la barriera all'entrata fondata su difficoltà realizzative** (per lavorazioni estremamente particolari ed accurate, si tratta sovente di capacità non pienamente incorporate nel macchinario e dunque difficilmente imitabili);
- **la barriera all'entrata fondata su fattori di tipo psicologico** (il complesso e non improvvisabile processo attraverso il quale un'impresa arriva a possedere l'immagine e la credibilità necessarie ad innescare meccanismi psicologici che inducono i consumatori a percepire il prodotto come "status symbol" ed a considerarlo "di lusso");
- **la barriera all'entrata fondata sulla mancata appropriabilità dei maggiori costi di produzione, collegata alla precedente** (le forti difficoltà per gli outsider nel trasferire sui prezzi di vendita il consistente aggravio di costi che deriverebbe dall'acquisto degli input, dal dover operare con volumi ridotti o ridottissimi, dal dover rallentare il ciclo accontentandosi di una più bassa produttività in termini fisici, data la superiore complessità della lavorazione).

Solo la prima delle tre barriere è stata finora pienamente sfruttata da una quota significativa dell'industria laniera biellese.

La seconda (e di conseguenza la terza) costituiscono **una chiara opportunità potenziale**, finora sfruttata solo da un ristretto numero di aziende.

Proprio la sottovalutazione della necessità strategica di ritagliarsi un solido presidio dei mercati finali ha lasciato ad oggi queste leve quasi totalmente nelle mani di realtà collocate a valle rispetto ai produttori biellesi, portando all'attuale e progressiva erosione del potere contrattuale di molte aziende del distretto.

Vi è poi un'altra forma di differenziazione potenzialmente importante (poiché in grado di determinare barriere all'entrata ancora più efficaci nei confronti dei competitor lontani dal consumatore finale) ma ad oggi non certo in grado di sostenere il vantaggio competitivo del sistema produttivo biellese.

Ci si riferisce ai meccanismi propri della moda, della "time based competition" e delle piccolissime serie.

Solo una ristretta quota delle aziende biellesi è realmente focalizzata su micro-lotti ad alta differenziazione.

E' al contempo vero che una grande parte delle imprese è sempre più impegnata nell'offerta di elementi di servizio riconducibili al concetto di "time based competition": puntualità, rapidità di esecuzione, qualità medio-elevata ma costante.

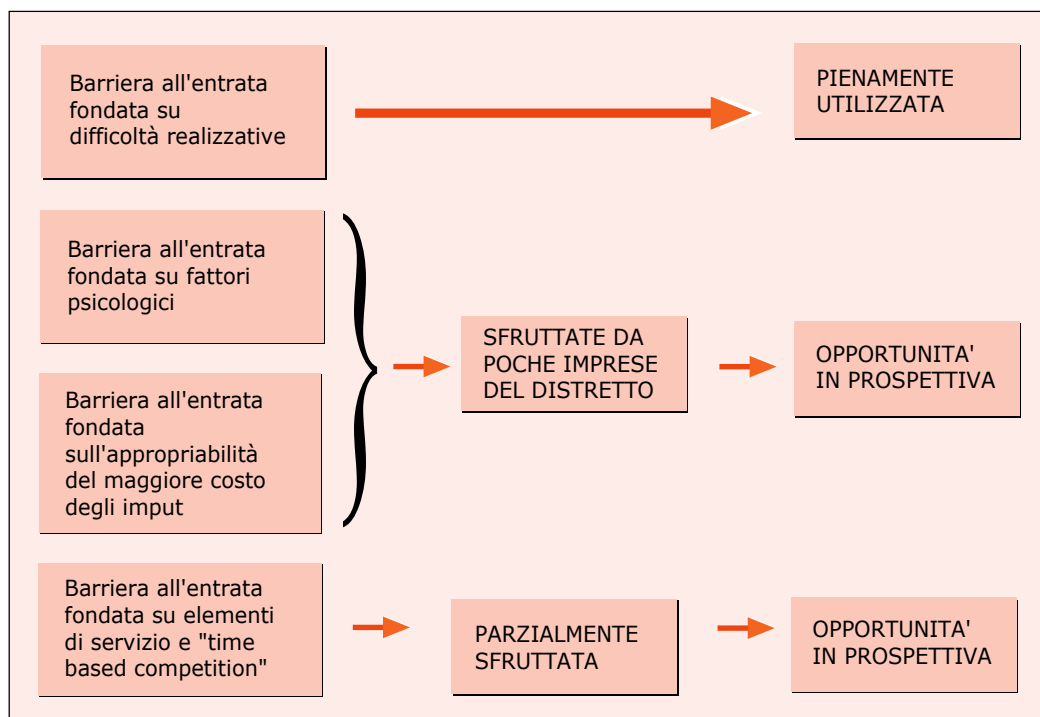
Nella misura di quanto appena chiarito, è possibile affermare che le aziende tendono (più o meno consapevolmente) ad indirizzare la propria offerta verso **segmenti di domanda**

meno sensibili al prezzo e più fortemente interessati ad ottenere alta varietà e qualità in tempi sempre più rapidi e precisi.

Questo aspetto introduce decisivi vincoli alla delocalizzazione e contribuisce certamente a "sollevare" almeno in parte il sistema dalla pressione sui costi.

La scelta di puntare con maggiore consapevolezza e convinzione sulla differenziazione "orizzontale" è stata auspicata da molti osservatori, alla luce di alcune opportunità di mercato forse non pienamente sfruttate (sono spesso citati a questo proposito la laneria e la maglieria esterna femminile di fascia più alta) oltre che, ovviamente, per approfittare di meccanismi virtuosi che non entrano in gioco per altre tipologie di produzione:

- necessità di un flusso continuo e privilegiato di informazioni relative ad opportunità di mercato e tecnologiche (che avvicina questo tipo di output al concetto di "bene innovativo" e dunque non "maturo");
- compressione dei tempi di progettazione, approntamento del ciclo e realizzazione del prodotto, che impongono con tutta evidenza un pesante vincolo alle scelte di localizzazione industriale, acuendo l'esigenza di prossimità spaziale tra gli attori della filiera e tra questi ed il mercato finale.



Per ricapitolare, la maggior parte delle imprese biellesi ha scelto di competere sul terreno della differenziazione.

Un numero ristretto di aziende ha deciso di focalizzarsi quasi totalmente sulla fascia altissima di mercato, mentre per molte altre le "vette qualitative" sono servite da volano di immagine, efficacemente riverberato su grandi volumi produttivi realizzati grazie a commesse assai meno elitarie. Gli elementi di servizio post-vendita danno già oggi un contributo decisivo alla difendibilità di una parte consistente delle produzioni biellesi.

Nel contesto attuale come pure in una prospettiva di medio termine rimangono pienamente validi i "circoli virtuosi" che conducono ad una sostenibilità non problematica delle (non molte) produzioni le quali, per l'appunto, si presentino realmente come beni di lusso o di moda, concepiti in piccole serie e con grande cura realizzativa, e, soprattutto, che siano **dotati di una riconoscibilità** (delle caratteristiche intrinseche se non del "brand") **che si spinga almeno in parte fino al consumatore finale.**

All'estremo opposto, non appare sostenibile già da oggi la permanenza delle (residue) produzioni "basic", per le quali la competizione è giocata principalmente sul terreno dei costi di produzione.

La riduzione del mercato contendibile

Il veloce sviluppo qualitativo e quantitativo dei produttori tessili localizzati in aree a basso costo della manodopera ha colto di sorpresa le imprese biellesi, generando momenti di crisi acuta per le componenti più fragili ed esposte.

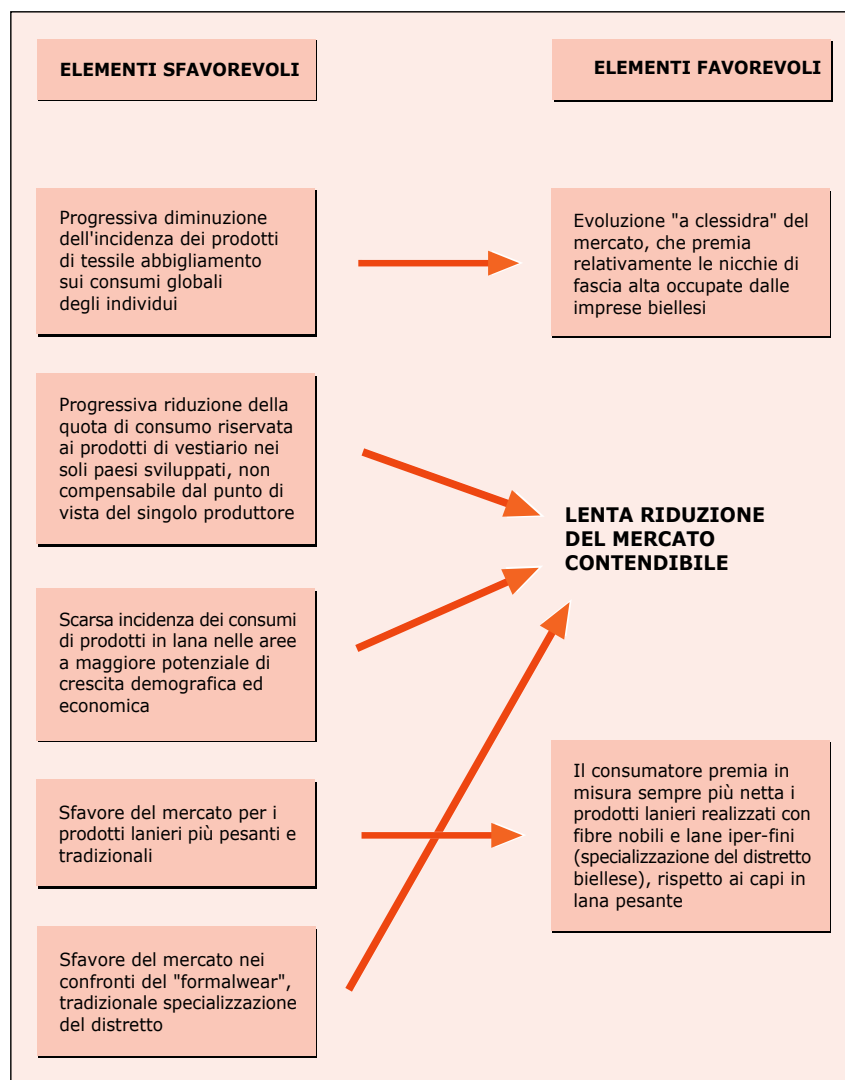
La lenta riduzione del mercato contendibile è invece un fenomeno ampiamente previsto ma non necessariamente metabolizzato da parte di molti operatori economici del distretto.

Il carattere di "maturità" del settore tessile, pur nella sua generalità, è di per sé utile a chiarire l'"atmosfera" di fondo che accomuna l'intero settore:

- la consapevolezza di investire in un'attività che, con tutta probabilità, non permetterà una crescita esplosiva e nella quale ci si può espandere solo a danno dei concorrenti (con riflesso sulla capacità di remunerare gli investimenti);
- la spinta ad individuare ed occupare nicchie che presuppongano un'evoluzione divergente e più favorevole "della media".

Il fenomeno relativo alla generale lenta diminuzione del peso rivestito dai prodotti tessili nel complesso dei consumi degli individui assume per le tipiche produzioni biellesi i connotati di una concretezza particolarmente vivida ed ineluttabile, per il sommarsi di ulteriori e più specifiche tendenze.

Al contempo, il quadro è complicato dalla presenza di elementi divergenti altrettanto specifici:



Ai fini prospettici, vale la pena di soffermarsi brevemente sulla questione della cosiddetta "fiber competition", con particolare riguardo alla performance relativa dei prodotti lanieri. La lana possiede infatti importanti fattori di comfort (idrofilia e ritenzione del calore) ma presenta diversi problemi che risultano sempre meno tollerati dai consumatori, legati in particolare alla manutenzione dei capi.

Per rendere comprensibile la portata della questione, è sufficiente ricordare come le fibre sintetiche di nuova generazione si prestino (tecnicamente ed anche economicamente) ad un ineguagliabile processo di innovazione che ne migliora costantemente le potenzialità estetiche ed i possibili campi di utilizzo.

La sempre maggiore richiesta da parte dei consumatori di capi che incorporino migliori performances e maggiore praticità d'uso ha indotto, per buona parte dei manufatti lanieri tradizionali, una marcata diminuzione della considerazione come prodotti di moda, *soprattutto fra la popolazione più giovane* (altro rilievo di estremo interesse ai fini prospettici).

Sono poi certamente citati il diffuso riscaldamento di abitazioni, luoghi di lavoro e mezzi di trasporto e lo spostamento progressivo dei consumi verso le aree più calde del pianeta come elementi in grado di aggiungere valide spiegazioni al tendenziale declino dei prodotti lanieri *più pesanti*.

E' però noto che, proprio negli stessi anni in cui tali tendenze negative diventavano sempre più palesi, gli operatori lanieri del distretto hanno avuto la lungimiranza e l'abilità di mirare alle fasce più alte del mercato, innanzitutto specializzandosi nella produzione di filati e tessuti estremamente fini (in parole semplici, reagendo e risolvendo a proprio favore il "problema").

Si pensi che, perlomeno negli ultimi due decenni, la domanda "in valore" delle fasce medio-alte, piuttosto che declinare, consente addirittura una certa espansione (cosiddetta evoluzione "a clessidra" del mercato laniero in particolare); il consumatore finisce con il premiare in misura sempre più netta proprio i prodotti lanieri realizzati con fibre nobili e lane iper-fini.

Lo stesso mercato internazionale delle materie prime laniere registra una forte crisi di domanda per la totalità delle fibre, con l'unica rilevante eccezione data dalle tipologie più fini con richieste in continua espansione.

La solida leadership delle manifatture biellesi nel cosiddetto "cool-wool" e nelle fibre più pregiate coincide dunque con lo sviluppo di tali nicchie, fortunata anomalia di uno scenario complessivamente declinante per il ciclo laniero. Se però le imprese biellesi hanno saputo sfruttare a proprio favore l'ostacolo relativo al declino dei prodotti lanieri "pesanti", va aggiunto che altri salti qualitativi così netti ed efficaci non si sono più verificati negli anni più recenti.

La domanda relativa ad alcune piccole nicchie è buona e, come si è ricordato, la progressiva smobilitazione (o delocalizzazione) dei tradizionali concorrenti europei ha lasciato un grande spazio di mercato ai biellesi in relazione alle fasce medio-alte ed alle richieste della clientela più sofisticata ed esigente.

Non si è però trovata efficace risposta all'evoluzione del consumo, sempre meno orientato verso i prodotti in lana e sempre più distaccato nei confronti del "formalwear", tradizionale specializzazione del distretto (non sono molte le realtà provinciali che, ad oggi, riescono con successo ad affrancare il proprio stile in modo netto dallo stagnante segmento dell'abbigliamento formale maschile).

Non vi è poi efficace reazione alla già citata difficoltà di realizzare un semilavorato tessile che sia realmente percepito e valutato dal mercato come un bene differenziato, di superiore valore intrinseco.

In parole semplici ma intuitive, si è stretti fra l'"incudine" di una massa di giovani consumatori sempre meno allenati a distinguere i prodotti di grande pregio (e sempre meno indotti a riconoscerne il valore estetico e culturale) e il "martello" di un sistema moda che non ha interesse a codificare in termini non aggirabili la certificazione di origine dei semilavorati (cosiddetta "tracciabilità").

Una rapida fotografia della filiera tessile biellese

I protagonisti della filiera tessile biellese hanno beneficiato negli ultimi decenni della fortunata coincidenza fra il proprio particolare comportamento competitivo e il successivo positivo riscontro da parte del mercato.

Il distretto sembra dare di sé l'immagine di un artista caparbio, reduce da un buon successo di critica e di pubblico.

L'ostinazione e le fortunate circostanze hanno permesso al laniero biellese di resistere anche quando altri sistemi si disintegravano.

Gli spazi di mercato lasciati liberi dal generale processo di smobilitazione e delocalizzazione hanno consentito (e consentono tuttora) alle imprese biellesi "vincenti" di poter cogliere le buone opportunità offerte dalle fasce alte della domanda.

In alcuni casi, l'ampiezza degli spazi di mercato lasciati liberi mette in ombra l'altro aspetto, relativo al progressivo sfavore con cui il giovane consumatore accoglie i beni sulla cui produzione il distretto è tuttora focalizzato. Si potrebbe dunque scrivere che alcune imprese biellesi stanno cogliendo con successo le buone opportunità "residue" offerte da un mercato che si sta rimpicciolendo.

E' in questa situazione di equilibrio instabile che il sistema vive il lento risveglio dalla "sbornia" del successo di mercato e della posizione di leadership contemporaneamente maturate negli scorsi anni per il "cool wool" e le fibre nobili.

La scarsa attitudine a ricercare innovazioni radicali di prodotto e di moduli organizzativi ed un percepibile minimalismo strategico possono senz'altro essere considerati effetto dei buoni risultati raggiunti piuttosto che di un severo deficit cognitivo.

La palese "maturità" del settore laniero contribuisce presumibilmente a dissuadere da investimenti di lungo termine e di incerto ritorno.

"Finora non ce n'è stato bisogno" è una frase che si sente ripetere molto spesso.

La contemporanea sfavorevole evoluzione di molte componenti esogene sembra però aver portato rapidamente molti nodi al pettine e, nel giro di pochi anni, si è passati dalla fase in cui le innovazioni strategiche erano frenate dalla situazione di "non bisogno", alla situazione attuale in cui sembra addirittura "troppo tardi" per poter attivare tutti gli input necessari ad operare gli auspicati salti di strategia.

La sfavorevole evoluzione dei rapporti di forza tra i produttori biellesi di semilavorato e gli attori della distribuzione, la mancata visibilità presso il consumatore finale e la conseguente impossibilità di indirizzare ed indurre i bisogni della clientela sembrano apparire oggi come sfide "troppo difficili" da affrontare per imprese sottoposte contemporaneamente a molte fonti di pressione.

Oggi che il processo di selezione non vede più le imprese biellesi "mangiare" le quote di mercato lasciate libere dai perdenti competitor europei ma diventa palesemente "interdistrettuale", il risveglio è davvero brusco per alcune componenti del sistema che solo oggi sembrano scoprire la propria fragilità.

L'imponente sviluppo qualitativo e quantitativo dei concorrenti asiatici sembra aver colto di sorpresa, per la velocità con cui si è prodotto, anche gli operatori più consapevoli del processo di "lenta erosione della nicchia".

A disorientare è l'inaspettata velocità con cui si evidenzia la progressiva riduzione del numero di produzioni ancora industrializzabili in modo economicamente vantaggioso in un'area come il biellese (e dunque non convenientemente delocalizzabili).

A questo va aggiunto il contemporaneo presentarsi di molteplici turbative esogene, senz'altro in grado di mettere in crisi un settore industriale fortemente ciclico (la liberalizzazione degli scambi internazionali, la crisi dei consumi domestici, la secolare rivalutazione di materie prime e fonti energetiche e, con impatto particolarmente forte, la veloce ed imponente modificazione dei rapporti di cambio tra Euro ed altre monete).

Tutti questi elementi di pressione sembrano condurre se non altro ad un'ineluttabile processo di selezione ed espulsione delle componenti più fragili (processo che, comprensibilmente, costituisce nel medio termine un'occasione di sviluppo per i competitor meglio strutturati e posizionati, a prescindere dalla dimensione aziendale).

Tentiamo dunque di fornire una piccola fotografia dello stato attuale della filiera biellese. Alla luce delle tendenze competitive e di mercato sopra descritte, cercheremo poi di partire da questa fotografia per immaginare alcune possibili tendenze evolutive.

Incominciamo con il "cuore" della filiera biellese, sia in termini quantitativi che qualitativi, vale a dire con i **lanifici integrati**, tutti sostanzialmente tesi ad occupare le fasce più alte del mercato.

La stessa tipologia del loro output consente una possibile differenziazione e riconoscibilità e questo li pone ad oggi relativamente al riparo dalla concorrenza proveniente dai paesi a basso costo della manodopera.

Il loro volume di affari si è comunque in media ridotto, non dunque per una palese perdita di competitività ma piuttosto a causa della complessiva stagnazione della domanda di prodotti lanieri, specie in quei paesi che costituiscono il principale sbocco commerciale.

Almeno per i lanifici coinvolti in produzioni di fascia non altissima, viene poi ad evidenziarsi una crescente erosione del proprio potere contrattuale nei confronti di una clientela a sua volta sottoposta a pressioni, sempre più concentrata ed esigente.

Continuano a crescere e ad ottenere buoni risultati reddituali le aziende integrate che sono state capaci di sviluppare grande organizzazione ed efficienza e/o un prodotto di fascia estremamente alta, nettamente riconoscibile dal consumatore finale.

Prevedibilmente, è soprattutto quest'ultima tipologia ad apparire sostanzialmente immune dalla concorrenza emergente.

Proprio lo stretto legame fra riconoscibilità presso il consumatore finale, appropriabilità degli investimenti destinati a "brand" e qualità intrinseca, difesa del proprio potere contrattuale e possibilità di accedere ad una meno sfavorevole ripartizione dei margini complessivi (il rapporto fra prezzo del capo e prezzo del tessuto destinato a produrlo è spesso di 1:10 se non di 1:20) ha determinato la scelta di alcuni lanifici di integrarsi a valle, dotando i propri manufatti di marchio proprio e presentandoli direttamente al consumatore (a volte in punti vendita monomarca, spesso integrati con accessoristica ed articoli non lanieri tipicamente fabbricati fuori dalla provincia).

Tale scelta sembra *circoscritta* alle (non molte) aziende che hanno agito con opportuno anticipo, iniziando perlomeno dagli anni '80 ad investire nell'accumulazione delle risorse necessarie (costruzione dell'immagine, affinamento della capacità realizzativa, relazioni d'affari e consolidamento di rapporti di lungo termine con fornitori di input strategici, salto organizzativo).

E' comune la consapevolezza della grossa potenzialità insita nell'integrazione a valle e, più in generale nell'edificazione di relazioni strutturate, di lungo termine e reciprocamente vincolanti con stilisti e distribuzione.

Questo aspetto, alla luce dell'altrettanto diffusa impressione di "ritardo oggi difficilmente colmabile" in questo ambito, giustifica il rammarico per l'"occasione persa" in anni passati dalle diverse solide aziende integrate che hanno scelto di rimanere produttori di un puro semilavorato, seppure di alta qualità.

Proseguendo nel sommario esame dei diversi comparti, è parimenti importante rimarcare che il filo tessile gode di minori fonti di differenziazione e riconoscibilità rispetto al tessuto. Ciò viene concretamente a pesare, attraverso diversi meccanismi di causa-effetto, sulla situazione competitiva delle **filature** biellesi, le quali infatti sviluppano in media risultati insoddisfacenti (ed insostenibili nel lungo periodo).

Soprattutto in questo comparto si è venuto a creare un forte divario di risultati fra le diverse aziende, il quale sembra dipendere direttamente dalla strategia che queste hanno saputo (o potuto) implementare.

Stanno infatti addirittura crescendo (e non solo "sopravvivendo") alcune filature che trattano fibre nobili servendo le fasce più alte del mercato, alcune altre impegnate in piccole serie ad elevata differenziazione e ancora parecchi "specialisti", capaci di conquistare nel corso degli anni una posizione di solido primato nella loro specifica nicchia, in relazione alla quale risultano quasi imbattibili non solo a riguardo della qualità ma anche dei costi di produzione.

Le filature (sia cardate che pettinate) che sono invece coinvolte in produzioni standard ed indifferenziate soffrono una forte pressione concorrenziale, oltretutto nel quadro di un

mercato contendibile in lenta ma continua diminuzione.

Sebbene estranee alla stagnazione tipica dei consumi lanieri, le produzioni distrettuali generiche a base cotone e fibre sintetiche subiscono una perdita di competitività ancora più netta.

Una dinamica assai simile colpisce il comparto delle **maglierie**, dove le aziende impegnate in produzioni di fascia alta e fibre nobili non condividono la crisi patita da chi produce a Biella maglieria "basic", sia intima che esterna, sia in lana che in cotone o sintetico (le poche aziende biellesi impegnate in questi segmenti utilizzano in buona misura la strategia di organizzare la commercializzazione di beni che sono fisicamente lavorati fuori dall'area, tipicamente in zone a minor costo della manodopera).

Anche in questo comparto, non è però sorprendente imbattersi in piccolissime nicchie d'élite, dove i diretti competitor sono realmente poche o pochissime unità e vi è certamente minore spazio per l'ingresso di concorrenti localizzati in paesi emergenti.

Anche all'interno del comparto della **meccanica tessile** è riscontrabile una sostanziale dicotomia, sebbene di differente origine.

Vi sono aziende di media dimensione invariabilmente rivolte al mercato nazionale ed internazionale, al quale si rivolgono proponendo tipicamente macchinari e soluzioni tecnico-produttive che inizialmente sono state co-elaborate con i sofisticati committenti biellesi.

Oggi, alla luce delle differenti esigenze, tali imprese si trovano molto spesso impegnate a sviluppare versioni "semplificate" e di minor costo unitario destinate alle filiere dei paesi emergenti (diventate il principale cliente in quanto uniche ad investire massicciamente sul tessile negli ultimi anni).

Queste aziende, pur conservando un magari discreto se non ottimo carnet di ordini proveniente da paesi lontani, subiscono la significativa riduzione delle commesse locali se non altro dal punto di vista qualitativo, venendo loro a mancare un fondamentale serbatoio di innovazioni incrementali "in linea" con le esigenze in assoluto più sofisticate, inducendo una paradossale (e potenzialmente rischiosa) nuova focalizzazione su macchinari "cheap", per rispondere a pure logiche di minimizzazione dei costi produttivi.

Il comparto è poi completato da un elevato numero di realtà meccanotessili piccole o piccolissime, a volte impegnate nella sola manutenzione del macchinario esistente, puro indotto della filiera tessile distrettuale ed ora complessivamente in difficoltà per la netta riduzione degli investimenti locali.

Allo stesso modo, è in sofferenza l'universo delle **aziende artigiane** e, in generale, di tutte le realtà che lavorano **conto terzi** per l'indotto tessile locale.

La situazione peggiore è vissuta prevedibilmente dai terzisti che offrono le lavorazioni più semplici e meno strategiche e da chi ha come proprio sbocco unico o principale le aziende industriali in maggiore difficoltà (a cominciare dalle filature).

Gli stessi lanifici, in ogni caso, al ridursi della domanda di mercato tendono ovviamente a mantenere un sufficiente tasso di utilizzo dei propri impianti interni, "tagliando" dunque all'occorrenza le commesse ai terzisti, se non per punte di domanda imprevedibili o per lavorazioni specialistiche.

Nuovamente, ad affrancarsi dalla grande difficoltà patita dall'indotto sono per ora gli "specialisti" che hanno potuto mantenere i propri impianti in linea con le garanzie di qualità e di efficienza pretese dai clienti industriali, a fianco degli artigiani solidamente inseriti in alleanze o accordi di lungo termine con i propri committenti.

Anche micro-imprese artigiane (pensiamo per esempio ad alcune tessiture familiari capaci di offrire elevatissima flessibilità e professionalità) mantengono ad oggi un discreto carnet di ordini e nel medio termine non sono a rischio di chiusura, rischio che invece si è palesato o si sta palesando per piccole filature impegnate in produzioni standard ed indifferenziate. Spesso, quest'ultimo tipo di azienda subisce in pieno sia la riduzione della domanda che un'ulteriore compromissione della propria già fragile capacità contrattuale.

Entrambi questi aspetti conducono non di rado alla fissazione di tariffe di lavorazione insufficienti a garantire l'ammortamento ed il rinnovo del parco macchine ed una congrua remunerazione del lavoro dei titolari (con prevedibili riflessi sul passaggio generazionale della titolarità e sulla continuazione stessa della piccola impresa).

Dove sta andando il biellese?

Se cerchiamo di immaginare uno scenario evolutivo per il medio termine proiettando in avanti le tendenze che stanno maturando e che si sono evidenziate nel recente passato, vediamo un'economia provinciale che prosegue nel suo fisiologico processo di terziarizzazione, con i settori del commercio e dei servizi che vanno ad occupare un peso relativo sempre maggiore nella produzione di valore aggiunto e nell'occupazione della forza lavoro locale.

Le opportunità di mercato del terziario tendono ad auto-alimentarsi e ad appoggiarsi in buona misura sul tenore dei consumi privati, i quali sono ovviamente sottoposti ad imprevedibili shock esogeni ma per motivi strutturali di vario genere (crescita del tempo libero, invecchiamento demografico, domanda di sicurezza, domanda di mobilità e di comunicazione, attenzione alla qualità della vita) presentano un trend di robusta ascesa. Vi è però poi la parte del terziario riconducibile all'insieme dei "servizi all'industria".

In una provincia fortemente vocata all'attività manifatturiera, nella quale il settore industriale occupa ancora la metà dell'intera forza lavoro, non si può prevedere che il tenore dei consumi interni non risenta dell'eventuale tendenza sfavorevole (non congiunturale ma di fondo) dell'unica reale forma di specializzazione manifatturiera.

Rileggendo in termini prospettici i numerosi elementi ricordati nelle pagine precedenti, appare molto forte la probabilità che si possa realmente assistere ad una prosecuzione del fenomeno di ristrutturazione attualmente in atto nella filiera tessile.

Le aziende del distretto sono oggi sottoposte a diverse fonti di pressione ed incontrano forti difficoltà a sfruttare le opportunità offerte dall'attuale quadro.

Alla luce di quanto finora ricordato, la posizione dell'output distrettuale potrebbe essere descritta in questi termini:

1. produzioni che patiscono sia perdita di competitività che riduzione del mercato contendibile (sostanzialmente, i filati e tessuti lanieri standard); per quanto detto, possiamo verosimilmente ipotizzare che la standardizzazione, il presumibile completamento del processo di upgrading dei produttori dislocati in aree a minor costo della manodopera ed il chiaro carattere di maturità di queste fattispecie conducano ad una tendenziale insostenibilità e/o delocalizzazione (in ogni caso, ad una loro espulsione dal distretto nel medio termine);
2. la drapperia fine e, in più generale, i filati e tessuti lanieri differenziati e di fascia medio-alta, esposti ad una generale stagnazione della domanda, compensata però negli ultimi decenni dall'acquisizione di crescenti posizioni di mercato; per queste fattispecie, pur sottoposte a pressioni sia sul lato dei consumi che su quello della forza contrattuale con la distribuzione, le imprese dispongono di leve competitive potenziali oggi non pienamente sfruttate; si innesca dunque un tendenziale processo di selezione che conduce alcune imprese ad attivare le potenziali strategie difensive; per la quota che soccombe alla selezione è verosimile ipotizzare una progressiva riduzione pilotata della capacità produttiva, con conseguenti ricadute su occupazione e indotto;
3. le produzioni di filati, tessuti e maglieria intima ed esterna in cotone e fibre chimiche, le quali come è ovvio non sono investite dalla relativa specifica stagnazione del settore laniero ma mediamente soffrono, per l'intrinseca maggiore standardizzazione, di una strutturale crisi di competitività mitigata solo e in parte dalla prossimità spaziale con una fetta (declinante) della clientela; l'attenzione all'offerta di elementi di servizio non pare sufficiente nel medio termine a mettere queste tipologie al riparo dalla cruda "price competition" e dunque lascia anch'esse tendenzialmente esposte ad una parziale delocalizzazione e/o espulsione dal distretto;
4. diverse piccole nicchie di filati, tessuti e maglieria fortemente differenziati, cui vanno aggiunte ancora più piccole produzioni di alto livello assimilabili al tessile tecnico; queste tipologie non risentono mediamente né di una riduzione della domanda né di una sensibile perdita di competitività e risultano in grado, in un'ottica di medio termine, di sviluppare ancora ricchezza e occupazione per il territorio (il tutto va rapportato al possibile sviluppo in valore assoluto di tali segmenti).

Questa raffigurazione sembra portare alla luce che solo una parte decisamente minoritaria dell'output è da considerarsi "al riparo" da tendenze indubbiamente negative.

E' dunque ipotizzabile che, in un orizzonte sufficientemente lungo, la filiera tessile biellese subisca un'ulteriore drastico ridimensionamento e si riduca alla fine poche realtà isolate, con una catena del valore in buona misura spostatasi al di fuori del territorio provinciale?

E' fuor di dubbio che la condizione di maturità/declino tenda ad alimentare circoli viziosi ed innescare comportamenti auto-distruttivi.

E' però altrettanto indubbio che ci siano state anche concause esogene (destinate ad essere riassorbite) a trasportare così rapidamente i leader tessili biellesi da una situazione florida in cui non emergeva il bisogno di salti strategici all'attuale situazione di crisi, nella quale sembra già "troppo tardi" per accumulare gli input ed innescare i comportamenti necessari ad una reazione positiva.

In uno scenario tendenziale, dobbiamo perlomeno considerare riassorbiti nel medio lungo termine gli effetti delle modificazioni di cambio, il rialzo dei prezzi di energia e materie prime, lo shock dell'introduzione dell'euro.

Anche la recente liberalizzazione degli scambi (e la conseguente riorganizzazione della divisione internazionale del lavoro) crea un temporaneo disorientamento, a cui non potranno non far seguito tentativi di reazione più o meno efficaci.

In generale, non è quindi immaginabile che l'intero insieme di aziende in attuale posizione di leadership non riesca ad innescare cambiamenti di strategia in grado di allontanare uno scenario che, in assenza di reazione, porterebbe tendenzialmente al collasso del sistema.

Lo scenario competitivo offre alcune opportunità e mette in piena luce ritardi e vincoli non così facilmente superabili.

L'esame della realtà attuale fa dunque ritenere di gran lunga più probabile l'ipotesi non di un collasso ma piuttosto di una dura selezione tra le imprese con "saldo finale" comunque nettamente negativo in termini di occupazione e capacità produttiva installata.

Cerchiamo dunque di delineare la verosimiglianza di alcune ipotesi evolutive.

Difficile riposizionamento verso le nicchie a maggior potenziale

La prima cosa che balza agli occhi rileggendo la schematica rappresentazione dell'attuale output provinciale è la compresenza di segmenti connotati da una posizione competitiva e di mercato molto diversa, addirittura contrapposta.

Questa visione superficiale potrebbe suggerire conclusioni affrettate in relazione ad un tendenziale, quasi automatico, riposizionamento. Un'analisi più approfondita offre invece la netta impressione che il distretto sia in qualche modo costituito da una sequenza di "compartimenti stagni".

La semplice revisione del mix produttivo verso nicchie a maggiore potenzialità, che in teoria non dovrebbe riservare difficoltà insormontabili, risulta nella pratica pressoché impedita dalla quantità di tempo, competenze e risorse finanziarie (e non solo) necessarie a sostenere un tale "salto" (fattori che, sino ad ora, hanno agito come favorevole "barriera all'entrata" a difesa dei leader di nicchia).

In una situazione reddituale e debitoria spesso già alterata per le imprese sotto pressione, non sembrano alla portata di queste ultime gli investimenti necessari ad assemblare i nuovi impianti specializzati, attendere una dispendiosa e lenta rotazione del magazzino e, prima di ogni altra cosa, raggiungere l'indispensabile credibilità, in un mercato che tende a riconoscere in modo molto preciso i fornitori leader di ogni singolo segmento.

Forti pressioni competitive nel tessile extra laniero

Sono molti gli osservatori ad auspicare una più netta diversificazione del distretto verso produzioni in cotone e fibre a base chimica (capaci di sfuggire agli specifici elementi di stagnazione e maturità della lana).

Non possiamo però dimenticare quali e quanti siano i "circoli virtuosi" che determinano

in modo altrettanto specifico la difendibilità delle piccole serie fortemente differenziate tipiche del ciclo laniero (meccanismi che, con tutta evidenza, toccano assai meno profondamente le produzioni cotoniere e sintetiche, pur se connotate da alto contenuto tecnico).

La realtà stessa evidenzia un fenomeno di rilocalizzazione delle filiere produttive verso i paesi in via di sviluppo molto più marcato ed avanzato per il cotone e le "man made fibres". Ragionando sulla probabilità che il tessuto produttivo biellese accolga gli auspici e si diversifichi in attività diverse dal ciclo laniero, è necessario avere in mente quanto sia complesso il processo con cui una piccola impresa riesce a raggiungere e consolidare una posizione di leadership di nicchia (posizione necessaria a sostenere una soddisfacente redditività in un settore maturo quale è il tessile) in condizione di piena esposizione alla competizione internazionale.

Anche nel caso specifico, il vantaggio competitivo delle imprese biellesi è stato raggiunto grazie a meccanismi storicamente stratificati ed assai difficilmente replicabili, soprattutto alla luce delle pressioni attuali.

Il rischio di "cadere dalla padella nella brace" che si correrebbe uscendo dalle nicchie del "laniero di fascia alta" in cui ci si è attestati con un percorso evolutivo secolare è evidentemente percepito dalla generalità degli operatori.

Sono assai pochi i segmenti del tessile ad offrire oggi una crescente opportunità di mercato e, contemporaneamente, una difendibilità nel medio termine abbastanza forte da stimolare un cospicuo investimento di risorse.

Tra questi, troviamo senz'altro i tessuti innovativi e ad altissimo contenuto tecnologico, campo però che gli operatori biellesi evidentemente non sentono di poter padroneggiare.

I più rimangono nel solco delle innovazioni incrementali

La competizione sempre più va ad assumere i connotati tipici della maturità più marcata e gli stessi consumatori non sembrano ricercare elementi innovativi nei prodotti fabbricati in lana e fibre nobili, allontanando ancor più la ricerca tecnologica applicata dalle quotidiane priorità degli imprenditori.

Anche la collaborazione strategica con l'industria meccanotessile locale è ridotta ai minimi termini, privando entrambe le controparti di spunti innovativi potenzialmente importanti. Alcuni operatori esprimono una chiara consapevolezza della forte potenzialità insita in alcuni processi innovativi che non appaiono impossibili da innescare e che potrebbero essere ben sfruttati, proprio alla luce della modesta attitudine innovativa complessiva.

Si tratta però di sentieri lunghi e complessi, lontani dal consueto affinamento incrementale di prodotti e processi con cui l'imprenditore ha dimestichezza.

Soprattutto, si tratta di sentieri difficilmente percorribili a livello di singola (piccola) impresa e per ciò stesso accantonati dai più.

La stessa percezione degli imprenditori in relazione al tipo di differenziazione attribuibile ai propri manufatti di maggior pregio rimane quasi sempre legata ad aspetti tradizionali quali la nobiltà della materia prima, la cura realizzativa, il contenuto artigianale nel senso più alto del termine.

Sono assai pochi i soggetti che percepiscono come propria prioritaria opzione strategica la ricerca applicata, l'innovazione radicale di prodotto (si pensi ad esempio alle possibili estensioni dei campi di studio innescati da Tessile & Salute), la possibilità stessa di ragionare sulla molteplicità di spunti che proviene a getto continuo dal mondo della ricerca di base. I progetti di ricerca attivati rimangono quasi sempre piccoli e portati avanti da piccole strutture interne.

La comunità economica non stimola l'accumulazione locale di input legati alla ricerca ed alla tecnologia e, di conseguenza, l'accumulazione ha luogo in piccola misura.

I pochi soggetti che intraprendono tale strada alimentano per quanto possibile (e conveniente) una domanda locale di fattori avanzati ma, in misura maggiore, orientano la propria funzione di progettazione verso fornitori di input esterni all'area (limitando la diffusione locale delle informazioni avanzate).

Organizzazione e servizio post-vendita diventano fattori strategici decisivi per molti

I competitor localizzati nei paesi a minor costo della manodopera completano il fisiologico processo di upgrading qualitativo delle proprie produzioni.

Operando in filiere che diventano più complete ed integrate, si giovano delle stesse economie esterne che nell'epoca precedente sostenevano la competitività dei produttori occidentali.

Una volta completata la riorganizzazione della divisione internazionale del lavoro, rimane aperto lo spazio di mercato relativo alla sempre più forte richiesta di costanza qualitativa ed elementi di servizio da parte degli acquirenti di semilavorati tessili.

Un buon numero di imprese biellesi, grazie ai propri asset (vicinanza al mercato, posizione di leadership, know how accumulato, inclusione in reti di imprese leaders...) soddisfa con successo la clientela che più pressantemente richiede elementi di servizio, conservando per questo segmento di domanda la propria leadership almeno sui mercati europei.

Ampi spazi di mercato residui per chi resiste alla selezione

L'intero distretto biellese, sfruttando un insieme di particolari condizioni ed opportunità, negli ultimi decenni è uscito in buona misura vincente dalle drammatiche pressioni competitive che hanno portato alla delocalizzazione di gran parte della capacità produttiva tessile europea, con disgregazione di molti sistemi produttivi locali.

Il processo di selezione oggi arriva a diventare inter-distrettuale e la filiera biellese perde progressivamente tutte le proprie componenti più deboli.

Le aziende biellesi più dinamiche conservano invece la propria supremazia in termini di qualità del prodotto e vi affiancano componenti di servizio di alto standard, conservando la propria posizione di fornitori preferenziali per la clientela più esigente.

Il processo selettivo è più rapido della tendenziale riduzione del mercato contendibile.

Essendo la capacità produttiva del distretto biellese in grado di soddisfare una parte molto piccola della complessiva domanda mondiale di prodotti di qualità in lana e fibre nobili, avviene con molta probabilità che, nel corso del processo competitivo, chi resiste alla selezione ha l'opportunità di sfruttare ottime opportunità di mercato con possibilità di crescita dei numeri aziendali.

E' alta la probabilità che i clienti di un'impresa biellese uscita dal mercato (magari perché ha delocalizzato peggiorando la qualità del servizio) si rivolgano ad un'altra biellese (gioco "a somma zero" per il distretto).

La possibilità che il processo selettivo porti ad un gioco a somma positiva (per il distretto nel suo complesso) dipende invece dalla probabilità, non nulla ma significativamente meno alta, che parecchie aziende migliorino non solo la propria capacità di offrire servizio ma anche le proprie strutture dedicate alla ricerca di mercato / commercializzazione: un supplemento di reazione "virtuosa" che ci porterebbe fuori dallo scenario tendenziale.

Integrazione a valle, un'opportunità per pochissimi

Abbiamo evidenziato lo stretto legame che lega la riconoscibilità presso il consumatore finale, l'appropriabilità degli investimenti destinati a "brand" e qualità intrinseca, la difesa del proprio potere contrattuale e la possibilità di accedere ad una favorevole ripartizione dei margini complessivi.

Abbiamo visto come questo legame rappresenti per tutti i produttori di semilavorato una forte spinta a ricercare forme di integrazione a valle.

Le stesse barriere all'entrata tipiche delle produzioni legate al mercato del "lusso" risultano leve ad alto potenziale ma quasi totalmente nelle mani di realtà collocate a valle rispetto ai produttori biellesi.

Lo scontro per acquisire posizioni di rilievo nella distribuzione è alimentato dagli alti margini in gioco e, ancora di più, dalla consapevolezza (comune a tutti gli attori del settore) del

carattere fortemente strategico della relazione diretta con il consumatore finale. Per l'asprezza dello scontro e dato l'assetto attuale e prospettico dei rapporti di forza, l'integrazione a valle è una strategia da considerarsi fuori dalla portata della maggior parte delle aziende biellesi nell'attuale contesto globalizzato.

Gioca un ruolo anche la tendenziale carenza manageriale ed organizzativa di molte imprese del distretto.

Il numero molto ridotto di imprese che potranno accedere a questa opzione e la possibilità che molte funzioni avanzate di tali imprese ricerchino relazioni ed input avanzati fuori dalla provincia fa ritenere più probabile una ricaduta modesta sulla struttura economica dell'area.

Delocalizzazione: opportunità limitata per il territorio

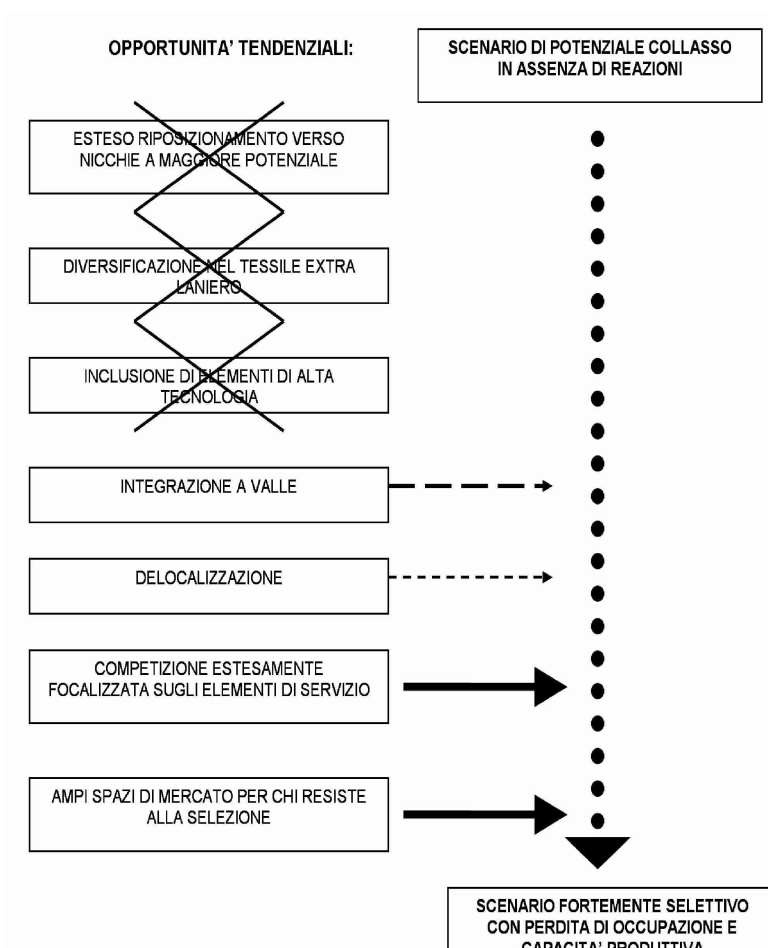
Delocalizzando una produzione, l'impresa rinuncia sostanzialmente a competere per essa sul terreno del servizio, accettando di portare il confronto sul costo di produzione (scelta che, nei settori maturi, spesso prelude al conseguimento di margini contenuti).

Per i meccanismi che sono stati esaminati, l'opzione tende ad estendersi ad un numero crescente di imprese diventando dunque anch'essa terreno di scontro e selezione fra le aziende del distretto.

E' altamente probabile che la scelta delocalizzativa possa evitare o posticipare situazioni di grave crisi aziendale.

E' assai meno probabile che essa possa essere accompagnata da un rafforzamento competitivo ed organizzativo degli attori coinvolti tale da portare ad un impatto neutro o addirittura positivo sui numeri economici provinciali.

In diversi casi comporta, all'opposto, la totale fuoriuscita dell'azienda dal sistema produttivo locale.



Sono soprattutto alcuni indizi a far ritenere che, nonostante la prevedibile reazione delle aziende più dinamiche, il saldo in termini di occupazione e capacità produttiva installata sarà negativo per la filiera tessile biellese:

- le giovani generazioni, in particolare al di fuori dell'Europa, minimizzano l'acquisto di capi in lana e le occasioni di utilizzo di abbigliamento formale, oggetto della specializzazione del distretto;
- l'imponente e rapido processo di upgrading dei produttori emergenti sembra poter azzerare il gap qualitativo che le produzioni biellesi ancora evidenziano, conducendo ad una progressiva "erosione delle nicchie" convenientemente industrializzabili nel distretto; in un orizzonte abbastanza lungo, le produzioni sicuramente difendibili corrispondono ad una quota molto piccola dell'attuale output;
- già oggi una discreta parte delle imprese del distretto sviluppa margini reddituali insufficienti a garantire lo sviluppo aziendale nel medio lungo termine, a cominciare dall'indotto artigiano;
- a riconferma di quanto sopra, da diversi anni l'anagrafe provinciale delle imprese registra assai di rado qualche nuova nata riconducibile a qualsivoglia segmento dell'universo tessile.

L'economia provinciale dovrà quindi fare i conti con un tendenziale ulteriore ridimensionamento della filiera tessile.

Per il sommarsi di situazioni fortemente eterogenee, il fenomeno non potrà che manifestarsi in termini contraddittori e poco percettibili nell'immediato ma sarà nel complesso abbastanza esteso da impattare visibilmente sui "numeri" dell'economia provinciale.

Le situazioni di difficoltà di singole aziende si accumuleranno progressivamente nel tempo portando a margini insoddisfacenti e rinuncia ad investimenti strategici per poi venire alla luce, sotto forma di crisi acute ed espulsione di manodopera, tipicamente in corrispondenza dei momenti di congiuntura più sfavorevole.

L'esteso intreccio di partecipazioni incrociate, alleanze più o meno formalizzate e relazioni familiari non potrà che diluire (nei modi se non nei tempi) molte situazioni specifiche, conducendo infine magari al "salvataggio" formale delle imprese in maggiore difficoltà (ma non anche alla completa conservazione della sovracapacità produttiva e dei relativi esuberanti di forza lavoro).

La porzione priva di risorse (anche manageriali e "motivazionali") sufficienti a realizzare un salto di strategia sarà tendenzialmente portata a "mietere" le residue occasioni di mercato e magari cedere marchio e know how a realtà esterne all'area.

In tutti e due i casi è verosimile ipotizzare un contributo decrescente al valore aggiunto ed all'occupazione locale.

In questa visione, la somma algebrica delle storie "vincenti" e "perdenti" può consentire la conservazione o magari la modesta crescita del **fatturato aggregato** ma non anche una tenuta della produzione e dunque della **capacità produttiva in termini fisici**, destinate ad un ulteriore cospicuo ridimensionamento.

L'andamento della manodopera impiegata sarà data dalla somma di più significative variazioni qualitative.

Diminuiranno tendenzialmente le basse qualifiche impiegate nei reparti produttivi e l'indotto attivato dalle produzioni deboli e progressivamente espulse.

Per le basse qualifiche, vi sarà pressione a riconoscere aumenti salariali non superiori al saggio di inflazione.

Al contrario, la crescita relativa delle storie "di successo" non potrà che determinare un **aumento delle figure professionali più qualificate**, legate alla progettazione, realizzazione e commercializzazione di beni ad alta differenziazione e valore unitario.

La tendenziale ritenzione o crescita delle produzioni fortemente differenziate, unita al difficilmente evitabile abbandono o ridimensionamento dell'output a minor valore unitario non può che riflettersi, con i dovuti tempi, sulla composizione dell'indotto terziario.

In questo quadro, tendono a ridursi le opportunità di mercato per tutti i fornitori di quei servizi e di quelle lavorazioni la cui necessità è correlata alla dimensione fisica dell'output (esempio, i vettori locali o le filature standard conto terzi) ovvero alla quantità di impianti installati (esempio, i meccanici manutentori).

Al contempo, nasceranno nuove **opportunità di mercato nel vasto universo dei servizi avanzati all'industria.**

L'insieme delle imprese che riusciranno ad innescare forme di reazione sarà minoritario e tendenzialmente insufficiente ad imporre un processo ottimo di accumulazione locale di input ed infrastrutture allineate alle nuove esigenze qualitative.

Di conseguenza, ci si aspetta che tale accumulazione progressiva avrà effettivamente luogo ma con ritmo insufficiente ad evitare difficoltà "ambientali" per le imprese più innovative.

La tensione su input ed infrastrutture riguarderà esigenze avanzate, quali ad esempio:

- necessità di potenziare le strutture legate a ricerca di mercato, commercializzazione, presidio commerciale;
- necessità di creare strutture dedicate ad integrazione e piani congiunti con singoli attori della distribuzione;
- necessità di potenziare i canali di finanziamento dei business plan sostenibili (ricerca applicata, riposizionamento, integrazione a valle...);
- minimizzazione di tempi e costi del trasporto;
- potenziamento delle reti logistiche ed informative per l'integrazione con la clientela e con reti aziendali locali ed extra-locali;
- creazione di strutture di monitoraggio del flusso globale di contributi provenienti dalla ricerca di base e dalla ricerca applicata al tessile e ad altri settori.

Se guardiamo all'assetto complessivo dell'economia provinciale, la proiezione delle ipotesi sopra esposte lascia immaginare un'accelerazione di tendenze che sono peraltro già in corso:

- riduzione progressiva del peso (e dell'importanza) della componente manifatturiera,
- settore terziario che si auto-alimenta e si appoggia su consumi privati che risentono pur marginalmente della mancata crescita industriale,
- tasso di disoccupazione in moderata crescita nel medio termine (il terziario non riassorbe completamente la manodopera espulsa),
- nel più lungo termine la dinamica demografica riduce il numero di individui in cerca di lavoro riportando il saggio di disoccupazione sui livelli medi dell'Italia settentrionale,
- tasso di occupazione in sensibile contrazione (per l'aumento relativo di anziani e giovani inoccupati),
- la concentrazione di tutte le nuove attività nei comuni più urbanizzati ed accessibili alimenta il tendenziale spopolamento di valli e zone montane (in particolare misura quelle che oggi sono più intensamente industrializzate e che saranno toccate solo marginalmente dallo sviluppo terziario e dai nuovi insediamenti).

Il rischio che vada peggio...

Le aspettative rilevate fra gli operatori intervistati – non ottimistiche, ma neppure catastrofiche – poggiano in certa misura su considerazioni relative alla storia recente dell'area biellese: da un lato la tenuta della specializzazione laniera biellese nell'ultimo quarto del secolo scorso, un periodo nel quale la maggior parte delle filiere produttive tessili europee subivano una pesante contrazione, dall'altro lato la considerazione sul carattere eccezionale e transitorio di alcune tra le violente scosse che hanno compromesso lo sviluppo del tessile biellese nei primi anni di questo secolo.

In realtà, la buona performance del distretto biellese nell'ultimo scorcio del '900 è stata dovuta in larga parte a condizioni molto particolari e coincidenze non necessariamente ripetibili, tra le quali: l'abbandono della produzione tessile da alcune delle economie nazionali più avanzate, che così liberavano pacchetti di domanda; il miglioramento del reddito per abitante in aree ricche, che determinava una ricerca di distinzione presso i ceti medio-alti di tutto il mondo sviluppato, ben colto dalla proposta produttiva del "made in Italy"; il prolungamento dei vincoli all'importazione previsti dall'accordo Multifibre; le condizioni favorevoli nei cambi internazionali, accentuate dalle successive svalutazioni competitive poste in essere dalle autorità monetarie italiane, il successo competitivo della formula distrettuale, come struttura di generazione di economie esterne territoriali e come modalità organizzativa della produzione.

Si è così sedimentato nel tempo un complesso intreccio di relazioni di causa-effetto le quali hanno determinato una crescente "sintonia" tra le necessità imposte dall'evoluzione dell'ambiente esterno e le possibilità offerte dall'ambiente locale.

Tutte queste condizioni hanno subito a cavallo dell'anno duemila un diffuso ridimensionamento, e non appare implausibile l'ipotesi di un allineamento del contesto biellese alla situazione di diseconomicità che ha colpito nella seconda metà del XX secolo molti altri poli tessili del Vecchio Continente: allentandosi i fattori che avevano consentito un percorso evolutivo "anomalo", la filiera biellese ritorna ad essere pienamente esposta all'imponente fenomeno di ridefinizione della divisione internazionale del lavoro, che decreta un futuro infausto per tutte quelle attività produttive che siano impegnate in settori "maturi" e localizzate in aree ad alto costo della manodopera.

In effetti, il mantenimento di una produzione in un'area ad alto costo del lavoro richiede la compensazione di altri vantaggi strategici, che in un settore "maturo" si riducono fortemente: si impiegano tecnologie universalmente note e stabili, accessibili anche ai nuovi entranti, si riducono le risorse destinate alla ricerca, i consumatori si fanno meno attenti ai parametri di qualità che al fattore prezzo, i margini di redditività si comprimono, le strategie aziendali diventano tipicamente "a somma zero" ossia ci si può espandere solo a danno dei concorrenti, si genera un eccesso di capacità produttiva installata e di forza lavoro impiegata nel settore, le risorse per investire nel settore dileguano, il potere contrattuale dei clienti e dei distributori tende ad aumentare.

A parità di contesto esogeno, la caduta in una situazione di maturità di un sistema industriale può essere sospinta dal comportamento irrazionale degli attori: l'incompletezza delle informazioni, gli attriti nel meccanismo di uscita, l'intervento di logiche extra-economiche, la chiusura socio-culturale del ceto imprenditoriale, sono tutti elementi che possono condurre ad accelerazioni del fenomeno di maturità ed all'instaurarsi di condizioni strutturali di crisi, caratterizzate da sovracapacità, prezzi non più remunerativi per il complesso delle imprese, impossibilità di ammortizzare qualsiasi ulteriore investimento (stato di invivibilità dell'ambiente competitivo).

Molte leve sono dunque nelle mani degli operatori locali, i quali però nel periodo recente sono parsi gravati da vincoli comportamentali non sottovalutabili.

Le ricerche svolte da più parti hanno infatti messo a fuoco (nel biellese come in altre parti del paese, ma forse con maggiore acutezza) un limite dimensionale (le piccole imprese

stentano a produrre iniziative reattive di ampio orizzonte), un difetto di managerialità (la conduzione personale o familiare, talora anche in imprese di grossa dimensione, compromette l'utilizzazione di competenze manageriali sofisticate), un limite demografico (una generazione di fondatori d'impresa si avvicina al limite della vita lavorativa, mentre non sempre gli eredi mostrano una analoga capacità e motivazione).

L'orientamento "distrettuale" delle competenze imprenditoriali rende notoriamente difficile l'adattamento strategico di fronte ad un cambiamento radicale dello scenario competitivo. Nella prospettiva tendenziale precedentemente delineata, già sono stati elencati gli indizi che fanno ritenere improduttiva una diversificazione nel tessile extra laniero ed improbabile – o arduo – un diffuso processo di riposizionamento dell'offerta verso le nicchie a maggiore potenziale, e per gli stessi motivi appare incerta la capacità delle imprese biellesi di includere elementi di alta tecnologia nel proprio prodotto. Si sono infine circoscritte ad un numero limitato di imprese le concrete opportunità di un più diffuso processo di delocalizzazione o di integrazione a valle.

In generale, pur nell'intonazione non certo entusiasmante, la prospettiva prima descritta come "tendenziale" presuppone una reazione innovativa di livello comparabile a quella spesa nell'ultimo scorcio del secolo passato, quantomeno in un congruo contingente di imprese più dinamiche, e un l'imprescindibile ma per nulla scontato rafforzamento di funzioni aziendali oggi largamente sotto dimensionate.

Non può essere trascurata l'eventualità che una simile reazione possa venire a mancare – o non sia sintonizzata con le attuali sfide competitive. In questa ipotesi, solo una modesta parte dell'attuale output provinciale sarebbe difendibile nel lungo termine, e si mostrerebbe largamente insufficiente ad evitare un'implosione dell'indotto, con perdita di gran parte delle economie di agglomerazione e svuotamento della forza attrattiva nei confronti delle medesime imprese superstiti.

In questa visione pessimistica, sopravviverebbero solo imprese isolate ed accentrate, mentre la filiera meccanotessile locale è in grossa misura svuotata.

Il fenomeno potrebbe anche avviarsi in forma socialmente non lacerante – soprattutto nelle fasi di congiuntura positiva – anzi **certe carenze locali di infrastrutture ed input avanzati (tra i quali, il lavoro qualificato) potrebbero emergere meno vistosamente che in uno scenario più favorevole.**

Tuttavia, nel medio termine molte figure terziarie vedrebbero ridursi le proprie occasioni di mercato (turismo d'affari, servizi alle imprese, sistema bancario...); gli effetti sul valore aggiunto aggregato produrrebbero ricadute sul tenore dei consumi e sulla propensione al risparmio, anche per effetti psicologici; ne risentirebbe lo sviluppo del commercio, dei servizi alla persona, dell'intermediazione finanziaria. Verrebbe probabilmente a mancare qualsiasi condizione per la prosecuzione del rilancio edilizio.

L'economia provinciale nel suo complesso perderebbe lentamente la propria vocazione industriale, subendo per lungo tempo una contrazione della ricchezza e del tasso di occupazione, pur in un quadro di popolazione declinante.

Acuitizzando sintomi già riconoscibili nella situazione presente, la provincia offrirebbe scarsi elementi di attrazione per figure professionali altamente qualificate (problema di remunerazione degli input) e si assisterebbe alla tendenziale emigrazione dei giovani a maggiore scolarità. I flussi di immigrazione potrebbero rallentare ed essere prevalentemente composti da manodopera poco qualificata per contenere i costi di produzione. Infine, la crescente precarietà tenderebbe a scoraggiare la ripresa del saldo demografico naturale.

... ma potrebbe andar meglio

Un primo spunto positivo: la “normalizzazione” socioculturale

All’inizio di questa analisi venivano richiamati alcuni tratti dello stereotipo che descrive la provincia di Biella, riconoscendone una qualche persistente aderenza alla realtà presente: piccola dimensione, posizione un po’ isolata ai piedi della montagna, monocultura laniera, parsimoniosa prosperità delle famiglie. Tratti che in passato erano state componenti rilevanti di una formula competitiva vincente, ma che oggi presentano tutti quanti elementi di disfunzionalità.

Una possibile traiettoria di sviluppo dell’economia provinciale passerebbe dalla progressiva “normalizzazione” dei suoi aspetti di diversità: il superamento della sua condizione di isolamento e marginalità attraverso potenziate connessioni a medio e lungo raggio, la diluizione della sua vocazione laniera attraverso una organica diversificazione, il superamento della proverbiale parsimonia nell’acquisto discrezionale di intrattenimento, cultura, servizi, beni immateriali.

Il primo catalizzatore è dato dal cospicuo stock di ricchezza sedimentata e dall’elevato flusso di reddito disponibile pro-capite in grado di sostenere, in assenza di traumi, un’attraente tenore dei consumi ed alimentare un processo di sviluppo almeno parzialmente auto-centrato.

Il secondo catalizzatore (potenziale) è dato dal potenziamento delle linee di connessione con i principali nodi logistici e dell’integrazione con la macroarea di consumo del Nord Italia.

Il mercato locale potrebbe mostrarsi in grado di attrarre nuove attività economiche. Il basso costo di abitazioni ed edifici commerciali ed industriali, il rapido accesso ai più importanti centri urbani del Nord Ovest, la presenza di finanziatori sufficientemente interessati allo sviluppo locale sembrano elementi in grado di attrarre l’insediamento di realtà imprenditoriali impegnate a servire la macro area di consumo. La stessa qualità della vita e le caratteristiche ambientali potrebbero attrarre la residenzialità di soggetti imprenditoriali, fattore determinante per l’insediamento di attività economiche.

Lo sviluppo dell’offerta potrebbe trainare la domanda locale di servizi alla persona, intrattenimento, formazione e cultura, manutenzione del patrimonio immobiliare, in un graduale processo autoalimentato di acquisizione di stili di vita più evoluti e funzionali allo sviluppo della creatività individuale. Questo movimento, affiancato da un rinnovato interesse pubblico per la valorizzazione ambientale e paesaggistica, andrebbe a rafforzare l’attrazione di nuova residenzialità qualificata, e i nuovi residenti, tendenzialmente portatori di alto reddito e scolarità, incrementerebbero ulteriormente la domanda locale di servizi avanzati. La quota più dinamica delle nuove attività economiche (pensiamo alla formazione, o all’organizzazione di eventi culturali), inizialmente alimentate dal processo di sviluppo auto-centrato, potrebbe successivamente ampliare il proprio raggio di azione per servire con le proprie specializzazioni una più vasta area di consumo.

Va però precisato che una linea di evoluzione ispirata a questi orientamenti non può assolutamente essere considerata un’alternativa autentica rispetto alla vocazione industriale dell’area, ma solo un’utile – o forse necessaria – integrazione, pena l’insorgere di preoccupanti rischi di arretramento competitivo. Le nuove attività economiche citate, pur suscettibili di una più ampia valorizzazione di mercato, punterebbero essenzialmente ad un bacino di domanda locale o macroregionale.

L’imprevedibilità delle nuove specializzazioni consiglierebbe politiche squisitamente diffusive e non alimenterebbe l’accumulazione di input dedicati.

Di conseguenza, l’area provinciale potrebbe tralasciare l’attrazione di attività di trasformazione manifatturiera rivolte ai mercati internazionali, le quali risultano ancora determinanti ai fini della creazione di posti di lavoro ad elevata remuneratività.

Secondo spunto positivo: la "rivitalizzazione" del cluster tessile.

In un settore tecnologicamente maturo come il tessile, lo spostamento del vantaggio competitivo verso i paesi a minor costo della manodopera si allarga nel corso del tempo a quote crescenti della produzione ed invade segmenti ritenuti fino a quel punto immuni. I teorici "paletti" devono essere continuamente ricollocati, in quanto superati dai fatti.

Rimangono pochi gli argini difficilmente superabili: alcune barriere all'entrata relative al segmento del lusso, la prossimità spaziale con fasce di clientela che richiedano forti componenti di servizio, l'inclusione nel prodotto di elementi culturali e tecnologici, nella misura in cui la cultura e la tecnologia richiesta siano prodotti in via esclusiva e non replicabile dal tessuto socio-economico delle aree di più antico sviluppo.

Come ben argomentato dall'economista Michael Porter, la sostenibilità nel tempo del vantaggio competitivo o non dipende tanto dalla dotazione di fattori in un dato istante quanto piuttosto dal processo di creazione di risorse sempre più avanzate e specializzate, in considerazione di un quadro competitivo in continua evoluzione.

Nessuna situazione di vantaggio, sia essa legata ai costi o alla differenziazione, crea di per sé una barriera all'entrata per i concorrenti, nel medio-lungo termine.

Una vera barriera all'entrata, in grado di proteggere efficacemente l'impresa dalla concorrenza emergente, può essere data solamente dalla capacità di creare e rinnovare incessantemente i determinanti del vantaggio competitivo.

Nel corso degli anni ottanta e novanta, il distretto biellese dava segni di sviluppare al proprio interno proprio questo processo di creazione di risorse avanzate, in grado di ampliare nel tempo il gap con i concorrenti invischiati nelle distruttive dinamiche della "maturità".

La "qualità della leadership" conquistata da diverse imprese del distretto sembrava contenere in nuce proprio gli elementi descritti da Porter nelle sue teorie sulla competitività internazionale, e molti studiosi italiani riconoscevano in questo aspetto di anomalia - rispetto alla tradizionale visione "orizzontale" del distretto industriale - le opportunità di un suo riposizionamento dinamico nel nuovo scenario del confronto economico globale.

La prossimità fisica e culturale con la domanda più esigente e sofisticata, con fornitori di input "di classe mondiale", con i pochissimi centri di ricerca laniera esistenti al mondo, la possibilità di coordinamento e continuo feedback con i fornitori delle più avanzate e tempestive informazioni sulle opportunità tecnologiche e di mercato, la stessa rivalità diretta con leader di caratura mondiale potevano innescare una continua rincorsa ai più alti standard.

L'immagine che il distretto dava di sé una manciata di anni fa evidenziava la potenzialità di sviluppare proprio gli elementi sistemici ed i caratteri qualitativi dei singoli costituenti che conducono alla *rigenerazione dinamica* del vantaggio competitivo.

Ad impressionare era soprattutto la distanza tra l'estrema dinamicità di alcune componenti del sistema produttivo biellese e l'estrema staticità dei concorrenti tradizionali.

Questo gap di attitudine, insieme alla forza finanziaria del sistema, sembravano poter innescare un meccanismo di attrazione cumulativa degli input più avanzati per il ciclo produttivo laniero.

Si vuole qui evidenziare che, in questa manciata di anni, il declino dei concorrenti tradizionali non è stato interrotto da forme di reazione e che lo sforzo competitivo è stato portato avanti dai soli competitor emergenti.

L'esistenza stessa di argini difficilmente superabili per gli outsider evidenzia l'opportunità potenziale di una "divisione internazionale del lavoro" questa volta da vedere in termini positivi: con l'integrazione a valle nei segmenti della moda e del lusso, la capacità di rigenerare un continuo vantaggio competitivo nella fornitura di elementi di servizio, la possibilità di monopolizzare i pochi spontanei spunti di ricerca applicata al laniero (e di stimolarne una misura assai maggiore) il cluster delle imprese leader biellesi potrebbero ancora innescare un processo di rigenerazione della propria competitività e acquisizione

di input avanzati, senz'altro passante per "reti lunghe" ma con proficua accumulazione locale.

E' ancora Porter a spiegarci come un cluster internazionalmente competitivo tenda a crearne altri nell'intorno fisico e culturale: ogni impresa leader rafforza ed incoraggia le altre, ogni settore competitivo aiuta a crearne un altro e, in seguito, essi si appoggeranno a vicenda.

In quest'ottica, un tessuto produttivo e innovativo tessile estremamente dinamico può gemmare altre presenze produttive di pari livello. Grazie all'accumulo locale di competenze, possono ad esempio nascere realtà impegnate nella pura commercializzazione o nell'organizzazione di aziende-rete fisicamente disperse, magari con iniziale vocazione tessile che poi si estende ad altre tipologie produttive.

Possono parimenti crescere soggetti nati per occupare ruoli strategici nella catena distributiva, anche in questo caso magari inizialmente focalizzati sul lusso e sulla moda per poi aprirsi ad altri segmenti di domanda. Spesso gli imprenditori biellesi sono abituati a considerare come loro sola prerogativa competitiva il saper-fare manifatturiero, sottovalutando il ruolo delle componenti "accessorie" della loro attività (gestionali, commerciali, finanziarie, relazionali), che in alcuni casi potrebbero essere il veicolo di una fortunata diversificazione. Anche i soggetti dediti alla ricerca, per il carattere ampiamente interdisciplinare che questa sta progressivamente assumendo, potrebbero fisiologicamente mutare o estendere le proprie specializzazioni in direzione delle nuove tecnologie "trasversali", e alcune imprese già oggi esprimono un'attenzione tecnologica a 360 gradi nella convinzione di un'ampia - eventuale - trasferibilità intersettoriale dell'innovazione. Anche i dirigenti del sistema scolastico biellese manifestano un orientamento netto a fornire ai giovani non più - o non solo - un'istruzione tecnica immediatamente spendibile nell'inserimento sul lavoro, ma una "cultura tecnologica" ad ampio spettro capace di alimentare nell'intero corso della vita professionale una creativa attitudine al monitoraggio e alla commistione delle tecnologie.

In questa visione, torna in primo piano la tensione per la disponibilità locale di input e risorse umane impiegabili in una serie di funzioni aziendali (e sovra-aziendali) avanzate, oggi presenti solo allo stato embrionale nelle imprese del distretto: il percorso di potenziamento competitivo ora delineato sarà destinato molto probabilmente ad entrare in conflitto con un uso "diffusivo" delle risorse disponibili o con scelte regolative volte a difendere i comparti o le imprese in difficoltà.

La gestione dei "trade-off" fra obiettivi entrambi legittimi e giustificati è destinata a diventare uno degli "scogli" cruciali nelle attuali politiche di sviluppo.

CAPITOLO 2

LE RISORSE COMPETITIVE DEL TERRITORIO

I modificati equilibri economici internazionali con l'aggressione ai mercati da parte dei prodotti asiatici hanno investito, seppure in ritardo rispetto ad altri contesti, anche il territorio Biellese suscitando profonde preoccupazioni dal momento che la provincia continua ad avere una struttura economica fortemente dipendente dalla sua originaria vocazione manifatturiera.

L'acquisita consapevolezza della esposizione del proprio sistema economico, occupazionale e sociale, dopo un primo momento di smarrimento, ha sortito come effetto la necessità, da parte dei diversi attori, di analizzare le ragioni esogene ed endogene della preoccupazione, ma soprattutto evidenziare le ragioni della speranza, ovvero valutare quali siano le risorse competitive spendibili per costruire uno sviluppo del territorio che accompagni e sostenga l'attuale congiuntura del tessile, ma che attivi anche processi integrativi ad esso.

Il problema si pone soprattutto per le autorità locali a motivo del ruolo istituzionale di governare tutte le componenti di un territorio, affrontare i problemi e contribuire a costruire e ad orientare le scelte e le azioni dei diversi attori verso il futuro; questa preoccupazione ha mosso la Provincia di Biella ad attivare una serie di analisi e iniziative a supporto della costruzione di adeguate politiche.

La campagna d'interviste a testimoni qualificati, una componente di questa ricerca, ha restituito l'immagine di una società che si sta interrogando, anche animatamente, sul proprio futuro e che analizza con molta precisione tutte le variabili in gioco. Un tale atteggiamento contrasta con l'immagine stereotipata del biellese poco reattivo, chiuso in se stesso e scarsamente aperto al confronto. Emerge, inoltre, una ricchezza di elementi, alcuni dotati di luci, altri ancora in ombra, almeno nel momento attuale, che contrastano con il Biellese appiattito sul tessile.

Le ragioni della preoccupazione

Un po' tutti gli intervistati si sono cimentati nell'individuare gli elementi di criticità del sistema Biellese, determinati prevalentemente da fattori oggettivi, confermando il quadro derivante dall'analisi di dati secondari e di studi di settore specifici; in alcuni casi sono stati sottolineati fattori psicologici e caratteriali della società biellese, anche se, nel prosieguo dei colloqui, questi emergono più come degli stereotipi, mentre affiora un cambiamento in atto che sotteraneamente sta modificando gli atteggiamenti e gli stili di vita della popolazione.

Tra gli elementi di criticità oggettivi viene richiamato spesso il **problema demografico** rappresentato dal carico sempre maggiore della popolazione anziana e da una forte debolezza nella fascia di primo lavoro o di prima iniziativa, cioè quella dei trentenni, destinata a perpetuarsi nei prossimi anni. Si tratta di una condizione condivisa con tutto il Piemonte, ma che ha nel Biellese caratteri più preoccupanti.

Il Biellese fin dal dopoguerra non ha mai avuto un trend demografico eccezionale e la presenza, pressoché costante dagli anni '50, di immigrati ha sempre consentito di rispondere alla domanda di manodopera e alla tenuta demografica del territorio.

Negli anni più recenti il calo demografico e la contrazione delle forze di lavoro giovanili, nonché il progressivo processo di invecchiamento della popolazione si è particolarmente accentuato.

Fin quando permane una stagnazione economica, con un mercato del lavoro poco reattivo, il fenomeno di stasi demografica non emerge in tutta la sua criticità e la pressione sul sistema occupazionale è esercitata in maniera contenuta.

Al di là del carico sociale, oltre che economico, che graverà sulle prossime generazioni determinato dalla presenza di una compagine sempre più ampia di anziani, viene letta con preoccupazione soprattutto l'avanzata età di molti imprenditori ed è posto frequentemente il problema del **ricambio generazionale** specie in quelle imprese in cui i figli dell'imprenditore hanno scelto strade diverse, anche lontano dal Biellese.

Direttamente conseguente è il problema della scarsa presenza nelle imprese di manager esterni determinata dalla struttura organizzativa e gestionale esclusivamente familiare e dalla dimensione spesso limitata delle imprese stesse. Viene sottolineata la resistenza ad aprire ad una professionalità gestionale esterna anche da parte di imprenditori posti di fronte allo scoglio del passaggio generazionale, cosa che può portare a scelte dolorose, giustificate dalla difficoltà congiunturale, come accelerare la chiusura dello stabilimento o la sua vendita, se va bene, al vicino.

La scarsa presenza di manager esterni è vista con preoccupazione perché in molti sottolineano che spesso la difficoltà delle imprese non è tanto di tipo produttivo-qualitativo, ma proprio gestionale e che l'arrivo di linfa nuova, portatrice di esperienze diverse, non potrebbe che avere riscontri positivi.

Alla condizione anagrafica in generale della popolazione e in particolare degli attori economici e degli "opinion leaders" è attribuito anche un diffuso atteggiamento di attaccamento a modelli tradizionali di sviluppo:

*in un territorio che ha visto crescere il benessere, che ha sempre avuto la massima occupazione o comunque i tassi di occupazione più alti del paese, **il modello è un modello del passato, cioè non si lavora su un modello di futuro.** Su dieci persone che incontri per strada, otto ti dicono: "com'era bello il passato" e se li interroghi sul futuro, non riescono a immaginarlo diverso nè migliore del passato.*

Un tale atteggiamento determina una scarsa reazione del sistema alle sollecitazioni interne ed esterne di cambiamento e può condizionare scenari di sviluppo caratterizzati con una pericolosa deriva inerziale che alla lunga può portare all'impoverimento relativo del territorio.

Molte delle criticità sottolineate da più parti riguardano, naturalmente, il sistema produttivo la cui analisi viene condotta con maggiore puntualità in altra parte del rapporto; richiamiamo qui soltanto alcuni aspetti.

Alcuni osservatori di rilievo evidenziano che l'attuale sofferenza ha **caratteri** prevalentemente **finanziari** soprattutto per quelle aziende che, a fronte di una previsione di incremento di fatturato prospettata non più di cinque anni fa, poi clamorosamente smentita, hanno fatto investimenti cospicui, trovandosi in grave difficoltà ad affrontare l'attuale crisi.

La difficoltà negli ultimi anni è riscontrabile nel comparto della filatura tra le aziende assestate su una produzione di media qualità, mentre non hanno problemi aziende che hanno puntato sull'alta qualità, ma che costituiscono il 15% della produzione tessile biellese, e, paradossalmente, le imprese con prodotti di bassissima qualità, che ancora reggono una certa fetta di mercato; notevole è la difficoltà nel settore meccanotessile nei confronti del quale la concorrenza asiatica è particolarmente agguerrita.

Uno dei grossi problemi su cui si è posto l'accento è il fatto che le aziende biellesi hanno subito una **perdita del loro peso negoziale sul mercato**, perché non riescono più ad arrivare al cliente finale e devono sottostare al rovesciamento di rapporto di dominanza con il committente, oggi rappresentato da grandi catene di confezionatura e distribuzione, che impone non solo prezzi ma anche ritmi di produzione e tempi di consegna sempre più rapidi.

L'aumentato, e poco programmabile, ricorso a tempi di consegna accelerati ha inciso su un aumento di richiesta di **flessibilità occupazionale** e una sempre maggior applicazione di contratti di lavoro al limite della precarietà.

Il ricorso a contratti atipici e a basso profilo professionale coinvolge soprattutto i giovani lavoratori che non riescono a conquistare una posizione professionale consolidata che consenta di acquisire un minimo di potere contrattuale sul mercato del lavoro, lasciando pochi margini a progetti di vita e alimentando il disagio delle giovani generazioni.

Si sottolinea da parte di alcuni che l'**emoragia occupazionale**, conseguente a quella produttiva e di fatturato nelle imprese, soprattutto del comparto tessile e meccanotessile, **si è arrestata**. La ripresa della situazione congiunturale nel comparto produttivo ha avuto come conseguenza un assestamento occupazionale tendente al basso, con solo un parziale assorbimento dei lavoratori in CIG; cosa che ha consentito processi di ridimensionamento delle imprese e di **selezione di manodopera**.

Alcuni non drammatizzano, anzi sottolineano che con la crisi non si sia generata una esplosione della disoccupazione, grazie sia ai pensionamenti sia al fatto che, comunque, sono nate nuove attività che hanno assorbito gli esuberanti, rimarcando il fatto che un certo numero di persone si stia professionalizzando in attività diverse.

Ciò che viene messo in evidenza è, però, il fatto che l'**occupazione offerta sia di bassa qualità**, sia nelle imprese che nei servizi, e questo scoraggia, soprattutto le giovani leve, a intraprendere percorsi formativi tradizionali o legati al settore tessile. La stessa offerta formativa universitaria orientata al tessile risulta avere scarso appeal, data la crisi del settore.

Ciononostante, **non c'è una società in rivolta**. Le spiegazioni fornite sono in qualche modo complementari:

- la **crisi non è scoppiata all'improvviso** probabilmente perché la struttura produttiva biellese non è costituita da una sola grande fabbrica che all'improvviso ha chiuso, come è successo in altri territori; c'è stata, invece, una lenta agonia che ha consentito il graduale assorbimento della manodopera in esubero, ad esempio col pensionamento;
- la condivisione corale del popolo biellese all'economia produttiva tessile, fino all'identificazione nella propria fabbrica, e la tradizionale fiducia nelle scelte del padrone, ha contenuto la reazione e ha portato ad un generale atteggiamento che "**non bisogna disturbare il manovratore**";
- qualcosa si sta muovendo in alternativa al tessile, anche se i segnali sono difficilmente decifrabili; alcuni hanno dato vita a nuove attività investendo, ad esempio, sul turismo: *...sul territorio si sono aperte circa 30 Bed and Breakfast, ci sono 30 agriturismo*

Che la società biellese non stia piangendo su se stessa per alcuni trapela da segnali di cambiamento e di ottimismo che possono essere riscontrati, ad esempio, nelle numerose iniziative di ristrutturazione immobiliare, che manifestano una fiducia nel futuro.

La timidezza con cui stanno emergendo nuove attività è attribuita, da alcuni, proprio alla **monocoltura del tessile** che per decenni ha ingessato, o soffocato, qualsiasi altra iniziativa in settori diversi. Alcuni ricordano che tutte le risorse, comprese quelle pubbliche quando ci sono state, erano indirizzate verso un solo comparto o ad esso funzionale, generando una tranquillità di prospettive ma, anche, una dipendenza che non ha stimolato l'attivazione di azioni di promozione e marketing.

È il caso, ad esempio, del settore alberghiero che vede a Biella la presenza di alberghi a 4 stelle, paragonabili alla dotazione torinese, nati in funzione del business, che adesso, con la contrazione del turismo di affari, hanno difficoltà a riempirsi.

Ancora tra le criticità, si sottolinea una carenza o un basso profilo di **servizi e infrastrutture**. In particolare si rileva la scarsità di adeguati servizi alle imprese, soprattutto se viene operato un paragone con i più dinamici territori della dorsale pedemontana lombardo-veneto; si sottolinea, inoltre, il fatto che quelli presenti richiedano profili professionali molto bassi.

Diffuso è l'accento sulla criticità infrastrutturale, con posizioni diverse, che analizzeremo nello specifico. Il deficit infrastrutturale, soprattutto a scala sovralocale, sembra ad alcuni più di tipo psicologico che reale, determinato dalla morfologia del territorio, una specie

di enclaves rispetto allo stesso Piemonte:

da qui non si passa ma ci si deve venire

e alla carenza di un'infrastruttura come quella autostradale è legata sia la percezione di una diminuzione di prestigio

siamo una delle poche province che non ha un collegamento autostradale

ma anche un limite all'apertura del Biellese all'esterno.

Qualcuno sottolinea, tra le criticità, il fatto che il Biellese non è mai stato un vero e proprio distretto industriale, o, perlomeno, **è mancata la percezione o la volontà di sentirsi distretto**, non si è creata la cultura del sentirsi tutti stretti e correlati, e, di conseguenza, di operare per **lobby**.

qui solo alcuni hanno fatto cose straordinarie però ognuno è sempre andato un po' per la sua strada.

Il paragone con il passato porta a sottolineare il fatto che nel momento della formazione del regno d'Italia molti sono stati i senatori biellesi che erano nel cuore del potere e che, con il loro operato hanno creato le condizioni dello sviluppo industriale del territorio. Oggi, invece, manca una rappresentanza nelle istituzioni (ad eccezione di quella comunitaria) e non è possibile contare su un sistema lobbistico:

le lobby non si sono costituite sia per incapacità che per la convinzione di non averne bisogno...dal momento che fare lobby significa avere obiettivi comuni, mettersi d'accordo e fare una battaglia assieme, il tutto risulta molto difficile nel biellese, proprio perché l'individualismo è molto forte.

Le ragioni della speranza

Nonostante i venti di crisi, i valori imprescindibili di questo territorio sono, comunque, legati alla produzione tessile. Come verrà meglio analizzato in altra parte del rapporto, il mercato mondiale del tessile italiano, soprattutto della produzione laniera, in particolare per il Biellese, ha mantenuto posizioni quando in altre parti d'Europa il comparto è stato pesantemente ridimensionato.

È indubbio che questo territorio non può prescindere dal tessile, anche se sarà inevitabile affrontarne un ridimensionamento; si tratta, però, di capire quali risorse interne al tessile e quali competenze, che i biellesi hanno sviluppato nel comparto che gli è proprio, possano essere utilizzate in altri campi.

Si evidenzia, in primo luogo, la **cultura del lavoro, del fare e del saper fare**, diffusa non solo tra gli imprenditori, ma anche tra tutti coloro che contribuiscono alla costruzione del prodotto biellese, quindi anche le maestranze. Si pone l'accento sulla "cultura calvinista del lavoro" ed un forte attaccamento all'impresa tanto che, negli anni più recenti, la contrapposizione generazionale tra genitori e figli passa anche attraverso la rappresentazione del "tradimento" da parte di questi ultimi che rifiutano di lavorare nell'azienda in cui sono stati impiegati i genitori:

un tradimento vissuto soprattutto nei confronti degli imprenditori verso i quali si viveva un clima di fraterna condivisione di una serie di obiettivi.

Viene, inoltre, messa in evidenza la **competenza di prodotto**, acquisita negli anni, alimentata dal miglioramento delle tecnologie e l'introduzione di innovazioni, specie nelle produzioni di alto livello qualitativo; un prodotto eccellente che non è solo determinato dal manufatto,

ma dalla possibilità di fornitura, dal tempo di risposta, dalla interpretazione in tempo reale delle esigenze del cliente, dal fatto di cercare di costruire il prodotto, quasi, sulle forme del cliente.

Una capacità ritenuta difficile da imitare rapidamente, quella che consente di reggere la competizione internazionale. Questa capacità trova la massima espressione in **aziende eccellenti**, per la qualità del prodotto, per l'utilizzo di innovazioni e tecnologie, per le reti internazionali e la qualità organizzativa sia di produzione che di distribuzione, e che continuano ad essere insediate nel territorio.

Il consolidato posizionamento sui mercati mondiali ha, poi, consentito di costruire **reti di rapporti**, difficilmente duplicabili in tempi rapidi. Si tratta di una risorsa importante che può essere proficuamente utilizzata anche in settori diversi dal tessile, come dimostrano alcune imprese di eccellenza che già operano nel territorio e che, tesaurizzando competenze nate in un settore in affanno, le ha valorizzate in campi analoghi, paralleli o contigui. L'esempio di maggior successo è, indubbiamente, quello della catena di prodotti cosmetici "Bottega Verde".

Lo stesso **sistema finanziario e bancario**, nato a supporto del comparto produttivo, ha dimostrato capacità di autonomia e di crescita fino ad imporsi a livello nazionale. Si stanno affacciando anche nuove esperienze interessanti, ad esempio nel campo energetico. La CORDAR s.p.a., di diritto privato, ma di proprietà pubblica, non solo affianca le amministrazioni locali fornendo una vasta gamma di servizi ad alto valore aggiunto (non ultimo la realizzazione e gestione della rete telematica e del teleriscaldamento), ma si sta posizionando sul mercato internazionale offrendo sistemi di impianti di depurazione delle acque, strutturati modularmente e facilmente trasportabili, ampiamente sperimentati durante le Olimpiadi di Torino e già oggetto di un accordo siglato con Vancouver.

La costituzione della CORDAR s.p.a. consente alle amministrazioni locali di avere partecipazioni in rami di aziende diverse, attuando, attraverso la società, la strategia di mantenere il controllo pubblico di beni comuni, mentre i servizi che vi sono generati rispondono a criteri di efficienza che il privato può garantire meglio.

Una carta da non trascurare, soprattutto in aree collinari e montane del biellese orientale, particolarmente minacciate da fenomeni di spopolamento, potrebbe essere la valorizzazione a scopo energetico del patrimonio boschivo e delle risorse idriche. Le risorse ambientali sono state il presupposto dello sviluppo produttivo e sociale di questo territorio, il cui sfruttamento, incontrollato nel passato, può costituire oggi una risorsa complementare ad altre attività, o essere esso stesso fattore produttivo di valore aggiunto. Il piano energetico provinciale prevede, ad esempio, un recupero della canalizzazione esistente, un tempo funzionale alla produzione e attualmente inutilizzata, con la produzione di energia ad usi produttivi e civili dei salti d'acqua; al medesimo scopo è orientata l'attivazione della "banca del bosco", attraverso la gestione del cospicuo patrimonio boschivo.

In realtà i valori ambientali sono affrontati con due chiavi di lettura complementari: come si è visto, in quanto risorsa, opportunità produttiva, e in quanto patrimonio da salvaguardare e da vivere.

L'**elevata qualità del paesaggio**, le aree protette, i parchi, le montagne, la Serra, rappresentano, insieme alle risorse culturali, architettoniche e religiose, elementi di alto valore simbolico e identitario della comunità. La vivibilità di tali territori rappresenta un elemento importante della qualità del vivere, tant'è che, soprattutto nella corona collinare e valliva attorno a Biella, dove più elevati sono i valori paesaggistici, negli ultimi anni si è registrato un aumento di residenzialità spesso in uscita dalla conurbazione biellese.

La qualità paesaggistica di determinati territori potrebbe costituire un valore aggiunto importante per trattenere e attirare sia risorse umane che attività di qualità. Una tale prospettiva è, però, subordinata al decentramento di standard urbani di servizi, di accessibilità e diffusione di innovazioni tecnologiche.

Un elemento che può contribuire ad esercitare un potere attrattivo per l'insediamento di attività è costituito dalla presenza sul territorio di un **patrimonio di contenitori vuoti**; una fetta di eredità che il sistema produttivo ha lasciato; vissuto oggi come un problema

può costituire una grande opportunità localizzativa. La positività è derivata dal fatto che il biellese si trova in una posizione molto vantaggiosa tra Torino e Milano, con un'offerta immobiliare il cui prezzo sul mercato è oggi pari a un terzo del milanese e la metà del torinese. La messa in valore di questo patrimonio è dipendente dal miglioramento dell'accessibilità del territorio, che rimanda alla soluzione del problema infrastrutturale.

Tutti gli interlocutori hanno sottolineato la necessità, qualunque possa essere il futuro del Biellese, di un innalzamento del livello di formazione superiore ponendo l'accento sul ruolo dell'Università.

L'opinione sull'attuale impostazione e organizzazione del **polo universitario biellese** è molto controversa. Per molti i risultati sono piuttosto deludenti anche in considerazione dei pesanti investimenti che l'intervento ha comportato.

Per costoro è necessario superare l'attuale modello di "sportello didattico" sotto casa sia perché banalizza l'offerta, sia perché tende a perpetuare la provincializzazione dei ragazzi biellesi che, invece, devono essere spinti ad uscire dal loro territorio, confrontarsi con altre realtà e ritornarne arricchiti.

Pochi sono coloro che valutano positivamente l'attuale impostazione che, comunque, innalza in maniera diffusa il livello di istruzione superiore, mettendo a disposizione del territorio un capitale culturale adattabile a esigenze disparate ed ora non prevedibili, in grado, cioè, di affrontare nel futuro problemi anche diversi da quelli per cui sono stati specificamente formati.

Molti, invece, ritengono che l'Università biellese debba trovare la propria caratterizzazione nella peculiarità del territorio e diventare più interattiva con il sistema d'impresa, ad esempio con l'attivazione di laboratori gestiti insieme alle aziende. Per tutti la presenza dell'Università è, comunque, un'opportunità che sarebbe letale non cogliere.

La sfida è riuscire a portare avanti corsi di grande specializzazione con preparazione di professionalità spendibili internazionalmente, a cui affiancare programmi di ricerca per promuovere e attivare progetti di respiro internazionale, in maniera tale da far sì che l'Università biellese possa diventare un nodo importante di una rete eccellente sia nel sistema piemontese e padano che tra i centri di ricerca mondiali e diventare attrattivo per studenti e studiosi di tutto il mondo.

Il progetto del Politecnico di mettere in cantiere in corso di Laurea specialistica in Ingegneria Tessile di respiro internazionale, con corsi in inglese, raccoglie questa aspettativa; mentre uno dei progetti di ricerca che ha tutte le caratteristiche per essere il volano di Città Studi è quello su **Tessile e salute**.

L'interesse del progetto di ricerca è notevole sia per il carattere assolutamente innovativo della proposta, sia per gli interlocutori coinvolti, a livello locale e nazionale, e per l'eterogeneità degli stessi in ambito imprenditoriale, sanitario, associazionistico e della ricerca. Le prospettive, se vanno nella direzione auspicata, possono fare di Biella un nodo importante di una rete di ricerca mondiale.

La caratterizzazione internazionale di Città Studi può efficacemente contribuire alla rottura dell'isolamento da molti auspicato:

- in uscita: attraverso la ricerca di eccellenza, come quella portata avanti dal progetto Tessile e Salute, che può proiettare Biella nel mondo in un contesto diverso da quello già conosciuto della produzione tessile, ma ad esso parallelo, basato sull'innovazione;
- in entrata: attraverso la specializzazione di eccellenza degli studi a Biella che può attivare quell'attrazione dall'esterno non solo di ricercatori e di nuovi manager per le imprese, ma anche di una popolazione studentesca non autoctona che contribuirebbe, se opportunamente assecondata, a vivacizzare la città e ad attivare nuovi servizi e nuove forme occupazionali.

Riguardo l'interazione di Città Studi con la città, da parte di molti si sottolinea la "perifericità" del complesso che limita il propagarsi di effetti diffusivi al di fuori del complesso universitario. L'insediamento si configura come una polarità sicuramente di rilievo sovracittadino ma con carattere di introversione, quasi indifferente alle caratteristiche del territorio circostante e non interessato ad una interazione con esso, se non in quanto generico bacino di utenza delle proprie attività. Si sottolinea da più parti, invece, la necessità di una maggiore contaminazione con il contesto socioeconomico e culturale in maniera tale da stabilire maggiori sinergie con i centri di rilevanza locale e con l'insieme della popolazione.

Una contaminazione necessaria anche a supporto di un **livello culturale che sta crescendo** e che viene seguito con attenzione come uno dei segnali positivi del cambiamento. L'interesse culturale è alimentato da diverse iniziative e il territorio presenta elementi ed espressioni che possono essere classificati come appartenenti alla "cultura alta" (musei, teatro, iniziative volte alla valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico) e alla "cultura diffusa" (tradizioni, sagre, manifestazioni popolari). Entrambe le forme rappresentano una elaborazione simbolica della comunità e concorrono alla costruzione di valori identitari.

Biella coagula una concentrazione di espressione, di interessi e di sensibilità verso la cultura alta con l'aspirazione a diventare un nodo del circuito espositivo nazionale (come con la mostra "Sul filo della lana"), ma avendo scarso riscontro nell'attenzione del restante territorio che sembra indifferente a tali iniziative e maggiormente coinvolgibile in proposte più popolari (ad esempio: la notte bianca).

È possibile trovare, però, un terreno comune di confronto operando una contaminazione tra le diverse culture, attivando percorsi paralleli che se da una parte consentano a tutti l'accesso a forme espressive alte, dall'altra innalzino di dignità forme culturali diverse: un'operazione che dovrebbe portare a "mescolare" gli utenti.

L'intento, anche se ancora molto elitario, di "ispirare un cambiamento responsabile nella società attraverso idee e progetti creativi"¹ ha proprio a Biella la sperimentazione più innovativa basata sulla contaminazione tra arte e artigianato, tra forme espressive tradizionali e attività multimediali. La Cittadellarte, promossa dalla **Fondazione Pistoletto**, è un'esperienza unica di produzione di creatività, un laboratorio di espressione artistica di levatura internazionale, il cui livello culturale è proiettato nel mondo ma che può avere ricadute locali attraverso l'attivazione di incubatori di imprese per soggetti che vogliono impegnarsi in attività creative.

Una maggiore diffusione e contaminazione culturale, insieme ad una migliore offerta di servizi diversi, ad una attenzione e valorizzazione ambientale e paesaggistica contribuisce ad elevare la qualità della vita e può costituire un efficace strumento per facilitare la permanenza delle categorie più giovani e attive e ad attrarre nuovi residenti.

Il quadro ricomposto dell'insieme variegato di posizioni degli interlocutori non consente di valutare se prevalgono opinioni orientate più alla preoccupazione o alla speranza. È difficile attribuire dei "pesi" a tutte le componenti, anche perché molte di esse hanno una natura immateriale che, molto spesso, pur non potendo essere valutate in numero di occupati o in quantità di prodotto, hanno più incisività nell'orientare il clima di opinione degli attori economici e sociali.

Questo approccio ha consentito di valorizzare l'apporto di ciascun attore, dal momento che ognuno ha dato voce a una specifica visione del territorio e personale interpretazione di sviluppo territoriale. Ne è scaturito un quadro variegato, che trova forza sulla concretezza dei singoli soggetti che, a vario titolo, conoscono quel territorio, su di esso lavorano e a suo favore operano. Dal punto di vista dell'immagine che ne scaturisce, la situazione risulta composita, ricca di spunti, dove il comparto tessile è chiamato a trovare una collocazione ancora centrale, ma non più esclusiva.

¹ dal sito della Fondazione Pistoletto

Il Biellese dovrà rispondere alle sfide che probabilmente verranno dallo stesso comparto tessile ripensando al proprio ruolo e rispondendo con produzioni non più quantitative ma qualitative, sia di tipo materiale che immateriale. Una risposta di qualità e di innovazione che deve investire le diverse componenti: produttive, terziarie e soddisfare le esigenze della comunità.

CAPITOLO 3

LE SFIDE DEL WELFARE LOCALE

Il presente capitolo si sofferma sulle prospettive del Biellese da un punto di vista sociale e delle politiche di welfare, ed è strutturato in tre paragrafi: un'analisi della domanda e dei bisogni emergenti, un'analisi delle risorse presenti, ed infine le sfide future che la società locale dovrà affrontare.

L'analisi presentata è basata sulla letteratura esistente, verificata e integrata da un insieme di interviste agli attori cruciali nel panorama sociale biellese.

Il versante della domanda

Il welfare locale deve rispondere ad una domanda sociale che può essere delineata attraverso tre *assets*: le figure sociali, l'organizzazione territoriale e il fabbisogno di interventi sui macrocambiamenti riscontrabili nel Biellese.

Le figure sociali: anziani, giovani, adulti, donne e immigrati.

Gli anziani. La popolazione anziana può essere distinta analiticamente in due sottoparti, sulla base del possesso o meno di risorse economiche adeguate. La maggior parte della popolazione anziana gode certamente di una situazione relativamente favorevole dal punto di vista economico e finanziario, potendo beneficiare sia di una buona entrata di reddito da pensione e sia di una presenza di risparmi accumulati nel corso della vita di lavoro. In tale contesto di benessere, le problematiche dal punto di vista del welfare appaiono limitate ai normali problemi di salute e di malattie che la vecchiaia pone.

Per quanto riguarda la parte più ridotta di anziani che invece è priva di tali risorse, le situazioni di povertà connesse appaiono essere tra le più gravi di tutto il panorama sociale, per via dell'assommarsi di problemi di natura economica, sanitaria e "culturale"³.

Fatta questa debita distinzione tra queste due parti relativamente distinte della popolazione anziani, che presentano problematiche e domande in termini di welfare relativamente differenti, vi sono poi dei fenomeni comuni. Negli ultimi anni, il mondo degli anziani è stato oggetto di costante e crescente attenzione, e i seguenti fenomeni sono noti: in primo luogo, gli anziani sono aumentati e aumenteranno per effetto delle migliori possibilità di disporre di opportune cure mediche, in un Paese dove le aspettative di vita alla nascita sono già oggi tra le più elevate del mondo; in secondo luogo, tra venti-trent'anni si verificherà l'ingresso nella fascia anziana delle coorti del cosiddetto baby-boom; infine,

³ I problemi di natura economica derivano dal reddito da pensione non modificabile, che viene sempre più eroso dal continuo aumento del costo della vita; le problematiche di natura sanitaria sono quelle normali e proprie della condizione anziana, ma sono anche certamente favorite ed aggravate da un contesto di deprivazione. Le problematiche di natura "culturale", invece, riguardano quella ritrosia a denunciare il proprio stato di povertà e a chiedere aiuto, per via di uno stigma negativo associato a tale condizione e per la mancanza di abitudine a chiedere aiuto o a rivendicare i propri diritti, a cui si unisce la presenza, negli anziani poveri, di sentimenti misti di orgoglio e di vergogna che provocano quelle situazioni di povertà nascoste, "sommerse", note in letteratura come "povertà orgogliose", proprie di persone che cercano di limitare in ogni modo le spese al fine di nascondere la propria situazione di grave disagio, come ad esempio spegnendo il riscaldamento d'inverno o saltando i pasti, i quali solitamente sfuggono del tutto ai servizi sociali, ma sono invece ben noti alle associazioni di volontariato che operano a diretto contatto con l'utenza, come nel caso di chi distribuisce gli alimenti del Banco Alimentare.

la forte diminuzione della popolazione più giovane proseguirà per i prossimi anni e metterà ulteriormente in crisi l'equilibrio tra le generazioni. Anche il Biellese vede infatti una considerevole presenza di popolazione anziana, alla quale non si contrappone una presenza giovanile altrettanto rilevante⁴. Come altrimenti rilevato, le proiezioni future delineano un continuo invecchiamento della popolazione ed una parallela e costante diminuzione delle età più giovani⁵, che portano ad ipotizzare un aumento delle problematiche da questo punto di vista.

La domanda al welfare locale che proviene dalla fascia di popolazione più anziana nel suo complesso riguarda, quindi, soprattutto servizi alla persona, sia sul versante sanitario che su quello socio-assistenziale. Si tratta, in primo luogo, di una domanda diretta di servizi di prevenzione, contrasto e cura delle malattie invalidanti, fisiche o psichiche, connesse con l'invecchiamento.

Un'ultima domanda generica che la condizione anziana pone, riguarda le cosiddette povertà relazionali, quando la perdita di persone care, di reti familiari e amicali, nonché dell'autonomia negli spostamenti, isola progressivamente le persone, soprattutto se in presenza di malattie invalidanti e se residenti in località particolarmente difficili da raggiungere e isolate, quali possono essere certe località nelle alte valli o nelle località più distanti delle colline orientali o della Serra.

Se nel complesso, nella maggioranza degli anziani, la presenza di una buona situazione economica permette di mitigare in parte gli effetti delle problematiche sanitarie e relazionali normalmente connesse con l'invecchiamento, tali effetti sono ancora più gravi in presenza di povertà economica. La domanda specifica, particolarmente urgente e grave, proveniente proprio da quella sottoparte di popolazione anziana più indigente, riguarda in primo luogo la necessità di essere aiutata ad "emergere" dalla condizione di non visibilità nella quale vive, per garantire e favorire la completa presa in carico da parte dei servizi e quindi per poter essere quindi sostenuta, sia finanziariamente che con i mezzi più adeguati (alimentazione, abbigliamento, educazione e cure sanitarie, ecc.).

La popolazione giovanile. Sul versante opposto, quello della popolazione più giovane, si rileva una condizione generale di relativo benessere economico, garantito dalle risorse economiche e finanziarie in possesso dalla propria famiglia. Nondimeno, la fascia giovanile esprime bisogni particolari, con una domanda che può riguardare il mercato del lavoro, da un lato, e la socialità e il tempo libero, dall'altro, come approfondiremo in seguito.

La formazione è una strada sempre più scelta dai giovani, anche nel Biellese, ma è una scelta priva di effettivi sbocchi occupazionali: "La scuola è lontana dai ragazzi, è espulsiva, dequalificante, un parcheggio...non va bene. Poi escono e niente...". Le prospettive future sono controvertibili ma non in tempi brevi e si può quindi immaginare che la situazione prosegua inalterata nei prossimi anni. La riforma degli studi universitari ha di fatto allungato di un anno i tempi per laurearsi, ma le aspettative occupazionali dei neo laureati restano nella maggior parte disilluse.

Una domanda che i giovani pongono con urgenza è quella di stabilità e di adeguate garanzie, soprattutto da un punto di vista economico, in vista di agevolare l'uscita dalla famiglia di origine, la creazione di una nuova famiglia e soprattutto la permanenza sul territorio biellese. Il lavoro è sempre più precario e mal pagato: negli stessi stabilimenti produttivi

⁴ Gli anziani sono già oggi una quota rilevante della popolazione biellese. L'indice di vecchiaia è pari a 204,8 alla fine del 2005, e il numero di persone con oltre 90 anni è 2302, un numero relativamente consistente. Il numero di anziani con oltre 65 anni è oltre il doppio della popolazione più giovane, al di sotto dei 14 anni: 45.648 anziani contro 22.287 giovani.

⁵ Cfr. le previsioni demografiche elaborate in Migliore-Abburrà, Gesano, Heins, Scenari demografici e alternative economiche, IRES Piemonte, agosto 2002 e in Sulis E., Osservatorio dei bisogni e delle povertà, CSV Biella, 2005.

tessili convivono gli anziani operai in possesso di contratti a tempo indeterminato con i più giovani, assunti con contratti a progetto e con altre formule assolutamente precarie ed inadeguate; nelle parole dei sindacati: «i vecchi lavoratori sono stra-tutelati, mentre i giovani fanno lo stesso lavoro ma sono precari»; «i giovani che hanno rapporti di lavoro precari non riescono a farsi una famiglia. Chi va all'estero o lascia il Biellese non può essere frenato, perché è normale che si cerchi il lavoro là dove c'è».

Le prospettive per i giovani che vivono nel Biellese possono essere considerate come relativamente allarmanti. Ripetendo un adagio molto diffuso tra i giovani stessi, molti osservatori estremizzano, dicendo che per loro «non c'è niente»: non c'è attenzione, mancano servizi e politiche di ampio respiro, e come affermano i servizi sociali : «i giovani sono trascurati e mentre per gli anziani, occorre dirlo, si fatica a far fuori tutti i soldi che arrivano, per i giovani non c'è davvero niente».

Tra le criticità più gravi, l'abbandono nel quale la classe politica lascia i giovani: «Quello dei giovani è un tema completamente sparito dalle agende politiche. Tutto il tema della prevenzione al disagio è scomparso, ci si occupa di interventi di emergenza o incentrati soltanto su aspetti particolari e marginali. Mancano ragionamenti sui giovani come futuri cittadini e i progetti su di loro fanno difficoltà ad essere finanziati. Gli altri temi quali anziani, disabilità, sono invece finanziati tranquillamente, senza troppa difficoltà. Le proposte e le risorse per i giovani sono veramente poche, a parte quelle provenienti dall'area cattolica, la quale però ha esaurito la sua spinta. Mancano spazi e manca una visione di un progetto politico. C'è nel complesso molta superficialità verso i giovani, che vengono visti soltanto come problematici e si fatica a rendere strutturale l'intervento».

La mancanza di attenzione politica, già segnalata all'unanimità anche dai nostri interlocutori, è legata al fatto che il disagio giovanile rimane spesso latente e in buona parte non è (ancora?) esploso: «Il disagio è dovuto ad uno "stile" di vita e a delle regole sbagliate. Si dovrebbe intervenire in più direzioni: sostenere la ristrutturazione a fini abitativi di vecchie abitazioni, come avvenuto recente mente in Valle Cervo; la creazione di un centro incontro per giovani, privo di connotazioni politiche o religiose e aperto a tutta la popolazione, che non sia l'oratorio e che sia gestito direttamente da giovani, con alcune strutture semplici, potrebbe già svolgere una funzione importante, magari con alcuni attori quali educatori a svolgere il loro lavoro all'interno della struttura».

Il disagio giovanile si sostanzia anche nel fenomeno sommerso ma latente, e in parte culturalmente tollerato, dell'abuso di alcolici, ed è soprattutto tra i giovanissimi che appare in continuo aumento e nel complesso troppo diffuso. È necessario, anche se nessuno lo fa, proporre azioni culturali e di prevenzione in questa direzione, così come contrastare l'abuso delle nuove droghe, legate alla diffusione di pasticche di droghe sintetiche (ecstasy), alla disponibilità anche nel Biellese di cocaina a basso costo, fino al più recente e preoccupante fenomeno della diffusione di eroina da assumere non per via iniettiva, ormai troppo intrusiva e connotata negativamente per le giovani generazioni, ma da inalare e "sniffare", secondo una modalità di assunzione quindi più accettata, nonché accattivante.

Appare infine emergere, negli ultimissimi anni, un nuovo bisogno, quello di intervenire presto contro l'apatia, l'anaffettività, la spersonalizzazione e l'alienazione propria di molti giovani, abituati ad un uso e abuso di tecnologia, videogiochi, televisione e immagini violente, certamente favorite direttamente dalla diffusione e dallo sviluppo di internet⁶.

Un'espressione proveniente dal Servizio Sociale appare, infine, un'utile sintesi della situazione in provincia di Biella: «i giovani che sono in carico ai Servizi si dividono tra larghissimo disagio giovanile, con un servizio di Neuropsichiatria Infantile che scoppia e le seconde generazioni di immigrati che pongono problemi nuovi».

⁶ Simbologgiano questa nuova condizione comune a molti giovani quei siti internet, frequentatissimi, quali "youtube", una banca dati libera e gratuita, contenente video di tutti i tipi, a partire da quelli girati con il telefonino nelle situazioni più disparate, troppo spesso violente o macabre.

Gli adulti. Per quanto riguarda la fascia di età intermedia, quella propria degli adulti, occorre rilevare come non si riscontrino particolari problemi economici da parte di coloro che sono da tempo inseriti stabilmente nel mondo del lavoro, in possesso di una situazione reddituale e finanziaria per la maggior parte garantita, adeguata e certamente all'altezza degli standard europei più elevati.

I recenti e gravi mutamenti sul versante occupazionale e le dinamiche demografiche comportano la nascita di una nuova domanda, relativamente alla fascia di età adulta. Le recenti modificazioni intervenute nel mercato del lavoro e le espulsioni di forti quote di manodopera, hanno portato drasticamente a concentrare l'attenzione sul mercato del lavoro locale, il quale sta cominciando a far emergere situazioni di povertà, che nel complesso sono attualmente in forte e continuo aumento⁷.

Alcune dichiarazioni provenienti dai Servizi Sociali sintetizzano la situazione del drammatico andamento recente : «Il vero problema sono i problemi finanziari delle famiglie»; «il precariato e la crisi hanno avuto un impatto notevole su una parte di famiglie giovani che si erano assunte impegni sulla casa, con mutui che non ce la fanno più a pagare, ma non riescono più a pagare nemmeno le bollette... Arrivano anche famiglie che prima non sarebbero mai venute, per una certa ritrosia "culturale", mentre noi non abbiamo le risorse per accontentare tutte le richieste».

Aumentano inoltre le difficoltà a ricollocarsi da parte di chi perde il lavoro, sia perché la formazione in possesso non è adeguata e sia perché si rileva un certo scollamento tra i corsi esistenti sul territorio e le reali opportunità di lavoro, tale per cui si riscontra anche una notevole disillusione sia da parte dei lavoratori che degli ex-lavoratori verso l'impegno formativo, percepito come poco utile rispetto alle reali possibilità di un concreto riposizionamento professionale.

Le trasformazioni in atto sul territorio provinciale comportano nondimeno una domanda di attenzione e di sostegno alla riqualificazione professionale, da parte di un'importante quota di popolazione, recentemente espulsa dal mercato del lavoro e bisognosa di una formazione adeguata e di strumenti di accompagnamento verso un nuovo ruolo e una nuova identità lavorativa.

Le trasformazioni in atto sul versante socio-demografico, con l'aumento continuo della speranza di vita da parte degli anziani e con le difficoltà da parte delle giovani generazioni di trovare l'indipendenza economica, sottopongono la popolazione adulta ad una pressione molto forte.

La fascia adulta in generale rischia di dover fronteggiare e sostenere, con una maggiore probabilità le malattie invalidanti che rischieranno di riguardare i propri genitori anziani, per via dell'aumento della speranza di vita, esprimendo quindi indirettamente un bisogno di assistenza e cure. La stessa popolazione adulta dovrà parallelamente sostenere i costi dei percorsi formativi e di vita dei figli, i quali sono sempre più orientati a proseguire gli studi fino ad un livello superiore ed universitario⁸, ed in seria difficoltà nel momento dell'ingresso definitivo nel mercato del lavoro. La maggior parte della popolazione adulta dispone certamente delle risorse sufficienti per fronteggiare questa 'forbice', ma la quota di persone e di famiglie più a rischio e "vulnerabili", da questo punto di vista, è prevedibilmente in aumento.

⁷ Una possibile stima quantitativa della povertà relativa per quanto riguarda la provincia di Biella, basata sulla povertà relativa calcolata dall'Istat per il Piemonte nell'anno 2005, parla di circa 13321 poveri, rispetto alla cifra di 12045 del 2004 (ovvero: il 7,1% dei 187.619 abitanti del 2005).

⁸ In linea con un andamento che è anche regionale e nazionale - cfr. terza indagine Istat sui percorsi di studio e di lavoro dei diplomati di scuola secondaria superiore

L'analisi per figure sociali sinora affrontata per fasce di età, può essere proficuamente completata attraverso due particolari categorie che esprimono specifici bisogni: le donne e l'immigrazione.

Le donne. Nel contesto economico sociale e per le considerazioni socio-demografiche già delineate, le donne devono essere oggetto di particolare attenzione per almeno tre ordini di motivi: in primo luogo, perché le donne biellesi sono da lungo tempo abituate ad un tasso di occupazione relativamente elevato, messo a dura prova dalla crisi recente e che deve, a maggior ragione, essere sostenuto. In secondo luogo, la donna è l'anello più debole in situazioni di crisi: con l'aumento delle probabilità che si verifichino malattie invalidanti dei genitori o dei parenti anziani, in assenza di altri servizi di cura e assistenza, l'onere rischia di ripercuotersi esclusivamente su di esse, costrette a restare a casa dal lavoro e rendendo quindi particolarmente difficile un eventuale reinserimento lavorativo. In terzo luogo, le donne sono direttamente interessate dall'invecchiamento della popolazione, che le riguarda in misura nettamente prevalente per via della nota maggiore longevità rispetto al genere maschile, e presenteranno quindi un rischio di malattie invalidanti e di bisogni di assistenza e cura diretta più rilevanti.

La domanda che la popolazione femminile porrà sarà, quindi, nell'alveo delle pari opportunità, sia di servizi di cura e di assistenza per la propria prole, servizi certamente utili anche in chiave demografica, e sia, parallelamente, una domanda di servizi di prevenzione, cura, assistenza e accudimento rivolti alla popolazione anziana.

Gli immigrati. La popolazione immigrata costituisce una quota di popolazione sulla quale occorre soffermare particolarmente l'attenzione. Nel complesso, le persone provenienti dall'estero presentano problematiche specifiche, sebbene la sensazione generale è che anche nel Biellese si stiano sempre più integrando nel contesto economico e sociale, soprattutto dopo l'arrivo dei familiari (coniugi, figli, genitori, ecc.) e l'inserimento delle seconde generazioni nelle scuole, con una prospettiva di vita ormai stabile e definitiva. Tale generalizzazione nasconde sfumature e differenze evidenti, che andrebbero analizzate in dettaglio ed in modo aggiornato⁹.

La seconda generazione appare uno dei nodi sui quali concentrare l'attenzione, per via di quel "conflitto tra culture" che si verifica all'interno delle famiglie, sia tra generazioni diverse ma anche all'interno della stessa generazione, nelle parole dei servizi sociali, "può essere un problema per la seconda generazione, di tipo culturale e di integrazione...Ci preoccupano gli adolescenti che vanno in crisi di identità, divisi tra genitori che spingono in una certa direzione e che pretendono di imporre le loro credenze e il richiamo della nostra cultura. È il problema latente ma diffuso della seconda generazione di immigrati, dove si può trovare il ragazzino diviso tra spinte che provengono dall'esterno e quella della famiglia che chiude.

La situazione complessiva dell'immigrazione, in ogni caso, non viene percepita dagli interlocutori interpellati come problematica: «la maggior parte fa un lavoro subalterno. Si stanno radicando sul territorio e ormai sono 1 su 20. La maggior parte lavora come lavoratore dipendente, in posizioni economiche relativamente marginali», ma «ci sono quote di immigrati che conducono una vita "normale", lavorano e non hanno bisogno di collocarsi dal punto di vista lavorativo. Quando la crisi tessile colpisce loro sembra che abbiano delle risorse in più dei locali, una maggiore facilità di adattamento e quindi, per ora, non sono un fattore di preoccupazione per il Servizio Sociale». Dal punto di vista sociale tuttavia la problematica è certamente più complessa, aggravata fortemente da una legislazione che lega fortemente la permanenza sul territorio italiano al lavoro: in caso di perdita del lavoro da parte di famiglie immigrate si verificano già oggi nel Biellese trasferimenti di residenza verso l'estero, soprattutto dai comuni della Valle di Mosso, e

⁹ Per questo si rimanda all'Osservatorio sull'immigrazione in provincia di Biella, Ires Piemonte, 2006

perfino casi di rimpatrio forzato, con evidenti e gravi ripercussioni sull'intero nucleo familiare». Se gli interlocutori affermano che «la sensazione è che l'immigrazione sia assorbita e che non ci siano pertanto grossi problemi», la realtà rileva invece una domanda di lavoro, di integrazione sociale seria e non di facciata, che prevede una particolare attenzione sull'integrazione delle seconde generazioni.

Le differenze geografiche

Nell'analisi della domanda appare opportuno procedere ad inquadrare brevemente il territorio biellese da un punto di vista geografico.

Il territorio è suddiviso tra zone di pianura, di collina e di montagna, tutte relativamente popolate ed urbanizzate, con i centri principali di Biella e Cossato, posti alla base delle valli più importanti. Le valli delle Prealpi biellesi che da tali centri si dipartono sono in tutto cinque. La Valle Elvo è quella più occidentale e presenta una situazione complessiva relativamente favorevole, come testimoniano anche i trasferimenti di residenza che sono cresciuti costantemente negli ultimi anni, soprattutto nei comuni collinari alle porte della città di Biella. La Valle Oropa, compresa all'interno del territorio del Comune di Biella, sfavorevole all'insediamento umano, vede la presenza di due frazioni cittadine. La Valle Cervo, profonda ed impervia, con molti piccoli paesini, è già stata vittima negli ultimi decenni, soprattutto nell'alta valle, di uno spopolamento accentuato. La Valle di Mosso, nel Biellese Orientale, è al contrario relativamente molto popolata, per effetto della presenza industriale che storicamente ha caratterizzato la zona, culla delle grandi famiglie industriali e relative imprese di fama mondiale. Per effetto della crisi tessile, con la chiusura di molti stabilimenti e le prospettive negative per quanto riguarda il settore, è iniziato recentemente un significativo spopolamento, concentrato nelle zone più isolate; un discorso analogo vale per la contigua Valsessera, dove sono maggiori i rischi di spopolamento per i piccoli comuni di montagna.

Il fabbisogno generato dai macrocambiamenti

I macrocambiamenti presenti oggi nel Biellese riguardano quindi la sfera del lavoro e quella socio-demografica. La crisi tessile recente ha comportato la chiusura di molti stabilimenti produttivi, e il dibattito è in corso su quale riconversione sia possibile, in un territorio che deve peraltro trovare una nuova identità e investire in nuovi settori.

I bisogni in termini di welfare sono di individuare nuovi sbocchi lavorativi per chi è stato recentemente espulso dal mondo del lavoro, attuando politiche di prevenzione e di contrasto alle situazioni più gravi, con una formazione continua e adeguati strumenti di lettura e di orientamento professionale. Il bisogno emergente ed emergenziale è allora quello di ricollocare un largo numero di persone espulse, spesso prive di adeguata professionalità o di altri percorsi di formazione.

I macrocambiamenti intervenuti nella sfera socio-demografica portano ad una domanda di servizi per la popolazione anziana e parallelamente un'attenzione alla fascia giovanile che richiede interventi concreti, finalizzati a favorire la permanenza in provincia, utili ad approfittare del forte investimento da parte di questi ultimi in percorsi formativi universitari, di elevata specializzazione, finendo per rappresentare quindi una risorsa ancor più preziosa.

Le risorse e le risposte

Per contrastare le problematiche delineate, le risorse utilizzabili provengono principalmente dal settore pubblico e in secondo luogo da associazioni e organizzazioni del cosiddetto Terzo Settore.

La normativa nazionale di riferimento è la Legge Quadro 328/2000, recepita dalla Regione Piemonte con la Legge 1/2004, "Norme per la realizzazione del sistema regionale integrato di interventi e servizi sociali e riordino della legislazione di riferimento". Una novità rilevante nel settore, scaturita da tale normativa, è quella dei Piani di Zona, quali strumenti programmatici e decisionali concertati tra enti consortili e comuni, attraverso un percorso partecipativo con l'Azienda Sanitaria Locale (ASL), i servizi sociali, le associazioni e le organizzazioni del Terzo Settore, finalizzata a pervenire ad una integrazione socio-sanitaria delle politiche e degli interventi, alla quale la Regione sta attualmente lavorando anche attraverso la stesura del piano socio-sanitario regionale.

I Comuni, titolari della gestione dei servizi sociali, hanno per la maggior parte deciso di affidare la gestione dei propri servizi sociali, del tutto o in parte, a due consorzi, il consorzio intercomunale servizi socio-assistenziali IRIS e il Consorzio Intercomunale dei Servizi Socio Assistenziali del Biellese Orientale CISSABO. L'IRIS coincide con il distretto sanitario del Biellese Occidentale dell'ASL 12 e gestisce i servizi di 44 comuni, mentre il CISSABO coincide con il distretto orientale dell'ASL 12 e gestisce i servizi di 29 comuni¹⁰.

In questo contesto di servizi si affianca il Terzo Settore, con un'importante presenza di cooperative sociali, sia di tipo A (per la gestione di servizi rivolti a persone in difficoltà) e sia di tipo B (per svolgere servizi impiegando direttamente persone svantaggiate), che un recente censimento della Regione Piemonte ha indagato¹¹. Le cooperative si organizzano attorno a due consorzi, *Orizzonti 2000* e *Il Filo da Tessere*. Tra le cooperative sociali più forti, presenti sul territorio biellese, si può annoverare la cooperativa sociale Anteo, un modello di impresa sociale che appare particolarmente attento ad una continua espansione del proprio raggio di azione e che è pervenuta, negli ultimi anni, ad una dimensione davvero considerevole, arrivando ad impiegare nel 2005 ben 500 lavoratori, svolgendo servizi in diverse province piemontesi. Un'altra cooperativa molto rilevante è la Domus Laetitia, una cooperativa di grande rilievo che opera principalmente nel settore delle disabilità, gestendo tra l'altro delle strutture di ricovero e di assistenza.

Nell'analisi delle risorse di welfare occorre ricordare il composito mondo del volontariato (cfr. la Legge-quadro sul volontariato, L.266/91), che collabora attivamente e proficuamente con il settore pubblico. Con il lavoro gratuito dei volontari vengono svolti servizi in tutti i settori del sociale, in affiancamento o meno degli operatori professionisti del settore. Il ruolo del volontariato è riconosciuto dagli stessi enti gestori dei servizi socio-assistenziali, sia per l'effettiva collaborazione pratica durante le attività quotidiane, e sia per la consulenza e il coinvolgimento attivo durante l'elaborazione e la stesura dei Piani di Zona.

Il Terzo Settore appare oggi in grado di svolgere adeguatamente i propri compiti, pur presentando alcune rilevanti criticità: una mancanza di rappresentatività che di fatto ne limita le possibilità di azione e di rivendicazione nei confronti del pubblico; una carenza di finanziamenti di lungo periodo, gli unici che potrebbero garantire una migliore gestione sia del personale che dei servizi svolti; una difficoltà a garantire la qualità dei servizi effettuati (per le cooperative sociali di tipo B) che di fatto ne limita le potenzialità di espansione con gli enti pubblici ma non solo.

¹⁰ Alcuni comuni della provincia di Biella restano fuori dai due consorzi, come nel caso di alcuni comuni confinanti con il vercellese che fanno parte della Comunità Montana Valsessera.

¹¹ Le cooperative sociali iscritte all'albo regionale per la Provincia di Biella risultano essere 15, anche se il numero è recentemente aumentato. Le cooperative sociali di tipo A sono 8, di cui 5 con sede nel capoluogo e 3 nella Provincia, mentre quelle di tipo B sono 7, di cui 5 con sede nel capoluogo e 2 nella Provincia. Cfr. la ricerca sul sito www.regione.piemonte.it/polsoc

I due consorzi socio-assistenziali, dal canto loro, vedono una diminuzione delle risorse finanziarie a loro disposizione, una difficoltà a elaborare interventi di prevenzione e sono sempre più sollecitati a garantire l'omogeneità e l'uniformità dei servizi effettuati su ciascun comune.

L'Azienda Sanitaria Locale è un'altra risorsa su cui la politica sociale può fare affidamento. La situazione della provincia si presenta, in generale, leggermente favorita per via dell'esistenza di una sola azienda, l'ASL 12 di Biella, dalla assenza di ASO e dal fatto che il punto di riferimento in tutto il territorio provinciale è un unico ospedale. Tra gli altri, anche il Dipartimento di Salute Mentale, il Servizio Tossicodipendenze (Ser.T.), la Neuro-Psichiatria Infantile (NPI), l'Unità di Valutazione Geriatrica, ecc., sono servizi con una forte valenza sociale.

Prospettive leggermente più positive appaiono esserci sul versante dell'integrazione socio-sanitaria, dove le esperienze recenti dei Piani di Zona paiono aver portato ad un inizio di collaborazione proficua: «I piani di zona hanno funzionato bene ed in quella direzione intendiamo procedere». L'apertura e la recente collaborazione con i servizi sociali da parte dell'ASL appare uno strumento importante nell'ottica di razionalizzare le risorse dell'effettiva integrazione socio-sanitaria, cui concorre la definizione, tuttora in corso, del Piano regionale. La preparazione del piano socio-sanitario viene di per sé visto come un fatto positivo, sebbene si levino perplessità su alcuni aspetti specifici: dal punto di vista della sanità, si vorrebbe «che il Piano attuale si esprimesse in modo più specifico sulle tematiche quali la definizione esatte delle specificità [di ciascuna ASL], i rapporti tra Biella e il quadrante: il Piano andrebbe migliorato, ma è già soddisfacente il fatto che esso ci sia».

Una voce critica da parte dei servizi sociali fa riferimento alla preoccupazione che il Piano «sposa acriticamente e pone troppa enfasi sul modello toscano, una Regione nella quale non esistono enti gestori socioassistenziali. I distretti con questo Piano svolgono il ruolo che devono svolgere (L.833/1978) e diciamo che sarebbe l'applicazione moderna dell'833. Ma questi distretti sanitari dovrebbero essere delle dimensioni degli enti gestori: è possibile in Toscana dove gli enti gestori non ci sono, ma qui che già ci sono non è possibile pensare che in soli tre anni si riesca a ricostituire questa corrispondenza geografica! Immaginiamo se domani Vigliano deve finire all'IRIS e Gaglianico al CISSABO - questo è quello che dice il piano, per ora. Mettere insieme 40 comuni, piuttosto che tre, è impossibile. La logica del Piano è chiaramente Torino-centrica, perché lì è facile spostare un quartiere di qui o di là. Qui invece non è possibile, gli enti gestori ci sono già e sarebbe impensabile. Un secondo problema è quello di dare grosso potere nella costruzione dei PEPS ai comuni, che sono privi di possibilità di implementarlo: quale tecnostuttura hanno? Quella che gli dà la sanità? Non è in grado di dargliela, ma se anche fosse allora ci sarebbe un conflitto di interesse, perché al Comune debole, che non sa nemmeno quello che può rivendicare, se la sanità manda suoi uomini questi si fanno l'interesse della sanità. Obbligare le strutture ad avvalersi delle tecnostutture sarebbe una strada: non possiamo non interagire con i Piani di Zona, come dice la legge».

Le sfide future

Sulla base di quanto esposto in merito ai bisogni emersi e alle risorse presenti sul territorio, si presenta in seguito un quadro delle sfide future, sintetizzabile nei punti seguenti.

1. Una delle sfide più importanti che l'ente pubblico dovrà affrontare, sarà la razionalizzazione ed il contenimento dei costi dei servizi erogati, in quanto le risorse saranno sempre più un vincolo crescente.

Le strade percorribili sono uno snellimento ed una razionalizzazione delle spese, continuando a garantire i servizi adeguati alle richieste della popolazione; in alternativa, l'ente pubblico potrà decidere di affidare a terzi la gestione di alcuni servizi. Il privato, avendo una capacità imprenditoriale che il pubblico non riesce ad avere, potrà attuare soluzioni innovative ed efficaci, con un'offerta leggera per meglio rispondere ad una domanda diffusa.

In questa direzione, l'ulteriore sfida sarà di controllare e garantire che i servizi erogati da parte dei privati rispondano a criteri di qualità effettivi¹²; in secondo luogo, dovrà mettere in atto strategie di ottimizzazione del rapporto con il privato. Una buona prassi in questa direzione è di operare una programmazione a medio termine che consenta l'affidamento di un servizio per più anni consecutivi ad uno stesso gestore¹³, consentendo così una migliore prestazione da parte del privato, che vada anche nella direzione di evitare la precarizzazione dei lavoratori e la qualità del servizio erogato dalle cooperative sociali¹⁴.

2. In questa direzione occorrerà migliorare il coordinamento tra pubblico e privato sociale, nella collaborazione su progetti ma anche nell'attivazione di risorse per la gestione di servizi. Appare rilevante a questo proposito il problema dell'attivazione di finanziamenti sulla base di progetti, messo in atto da attori del Terzo Settore, non accompagnato da una decisione concertata con il pubblico, che potrebbe avvenire nei Piani di Zona. Come si verifica ormai abitualmente, si accede al finanziamento per l'apertura di servizi che poi, una volta terminati i finanziamenti, non si è in grado di sostenere da soli. Il settore pubblico lamenta una mancanza di risorse finanziarie, mentre il privato lamenta un'assenza di programmazione degli investimenti e di compartecipazione nei progetti avviati: «ci serve un maggior dialogo ed una maggiore concertazione, in vista del raggiungimento del "bene comune" e attraverso quindi delle politiche di territorio»¹⁵.

¹² Un servizio che appare oggi inadeguato rispetto alle esigenze della popolazione, quale emerso durante la ricerca, è quello degli asili nido: in questa direzione, il pubblico non riesce a garantire un servizio adeguato alle esigenze lavorative delle famiglie (un esempio riguarda gli orari di apertura e chiusura), mentre il privato, oltre a rispondere all'incapacità del pubblico di coprire il servizio, ha anche dimostrato ampiamente di riuscire a garantire un servizio di qualità elevata e crescente.

¹³ Attraverso tale buona prassi il servizio sociale è consapevole di «migliorare l'integrazione con il Terzo Settore. È successo recentemente nel settore delle disabilità, con l'affidamento in concessione per cinque anni con una modalità contrattuale che impone al Terzo Settore un'ottica imprenditoriale. La concessione è stata affidata ad un'associazione temporanea di imprese di cooperative sociali locali, il cui soggetto capofila è la Domus e che coinvolge tutte le cooperative che hanno lavorato per l'handicap (Maria Cecilia, Anteo, Valdocco e Domus)».

¹⁴ La reazione del Terzo Settore a questa modalità di collaborazione è ovviamente positiva: «Uno dei problemi più grossi delle imprese sociali è il precariato, che è aumentato in modo esponenziale e per quanto riguarda le cooperative ha coinciso con la mancanza di programmazione, perché non sai a che cosa lavorerai di qui a due anni e non sai quindi quanto potrai fare affidamento sulle risorse che al momento possiedi: in questo contesto il precariato diventa una scelta obbligatoria. Recentemente è avvenuta una concessione sui servizi educativi di assistenza domiciliare di cinque anni, da parte dell'Iris, che ha dato una svolta a queste logiche».

¹⁵ «Ad esempio, come si è verificato recentemente, se un'impresa sociale riesce ad attivare da un canale privato un finanziamento di 750.000 euro finalizzato a costruire una comunità, non può non esserci interesse da parte dell'ente. È successo però che la cooperativa in questione non abbia ricevuto un euro da nessun ente e nessuno abbia voluto fare una convenzione: il Terzo Settore lamenta vorrebbe una condivisione sulle scelte e un appoggio da parte dei servizi. Un altro esempio: è stato individuato 1 milione di euro per un progetto di una struttura polifunzionale per il territorio ma non si riesce a coinvolgere altri attori del settore pubblico, rischiando così di perdere un finanziamento di tale entità».

3. Tra le sfide che si presentano ai consorzi socio assistenziali vi sono anche alcuni aspetti cruciali per i prossimi anni, quale il ruolo dei consorzi e l'eventuale fusione di Iris e Cissabo in un unico consorzio. Sul ruolo dei servizi sociali, pare opportuno rilevare il fatto che «i servizi si spostino su un livello di supporto e di consulenza, perché non si potrà dare una risposta a tutti. La fusione tra Iris e Cissabo, posto che dipende da una volontà politica, sarebbe possibile soltanto se si avessero due consorzi omogenei. L'Iris gestisce, a differenza del Cissabo, servizi frammentati per diversi comuni, e quindi non è possibile pensare oggi ad un'unione. Dal 2007 entrano nell'Iris i 14 comuni della Bursch per tutti i servizi. Sempre dal 2007 saranno fuori le valli Elvo, Gaglianico e i tre comuni vicini e Roppolo. Bisogna organizzare un modello per ipotizzare l'ingresso e omogeneizzare i servizi svolti, per tutti i comuni. Non si può semplicemente unire i consorzi, occorre omogeneità. La volontà politica c'è ma attualmente non è fattibile e saranno altresì necessari almeno cinque anni, ottimisticamente, che serviranno per omogeneizzare i servizi del consorzio, ma la Regione ha il problema che l'iniziativa cozza con la responsabilità dei comuni. I consorzi socio-assistenziali non sono stati resi obbligatori, perché la Regione non ha potuto farlo». Secondo un altro interlocutore: «Il criterio di garantire un unico servizio alla popolazione consiglierebbe di avere un unico consorzio, ma la storia dei due consorzi rende difficile questo passo: bisognerebbe dapprima omogeneizzare i servizi ed il livello di servizi che oggi è differente, in primo luogo, e soltanto in secondo luogo si potrà unificare. La dispersione territoriale e i tanti comuni esistenti ne rendono difficile la gestione: pensare a unificare i due consorzi significa avere un unico ente che gestisce 70 comuni, che sono tantissimi».
4. Un'ulteriore prospettiva che emerge a riguardo dei consorzi socio-assistenziali, fa riferimento al tipo di risorse che dovranno cercare di attingere, nell'ottica di garantire i servizi attuali e orientarsi verso nuovi: l'interazione con le banche e lo sviluppo di iniziative di marketing sociale appaiono due possibili canali da seguire. In primo luogo «occorre mettere a sistema il servizio sociale con altre realtà, come le banche. In questa direzione va un recente progetto con Banca Intesa per erogare finanziamenti agevolati a persone in stato di bisogno, quali possono essere le badanti, mentre il servizio sociale fornisce una formazione alla badante». Per quanto riguarda altre possibili iniziative volte a reperire fondi, «un settore sul quale si potrebbero valutare delle idee innovative è quello del Marketing Sociale. La pubblica amministrazione deve formarsi per fare marketing sociale, e Biella appare culturalmente molto arretrata, da questo punto di vista. Occorre considerare che i progetti nel sociale sono spesso di lungo periodo e privi di visibilità immediata, scontrandosi così con la logica che anima i vari enti finanziatori privati e per certi versi anche la politica, interessata ad avere un risultato visibile in tempi brevi, per cui può succedere che ti vengano pagate strutture per scrivere sopra "donato dal circolo x", ma non progetti di lungo periodo. È un settore molto interessante, i contratti di sponsorizzazione sono previsti dal 1997 e dovrebbe portarli avanti il pubblico. Bisogna proprio provare a proporre ai privati interventi con i servizi sul sociale, quale potrebbe essere ad esempio un intervento per finanziare un progetto contro l'abuso alcolici, soprattutto tra i giovanissimi che è troppo diffuso e che è un problema molto rilevante».
5. Un ulteriore nodo critico che il servizio pubblico dovrà affrontare è quello dell'adeguamento delle proprie risorse ai bisogni emergenti dalla dispersione geografica e territoriale. L'esistenza di comuni di piccole dimensioni, posti in località di difficile accesso, pone al servizio pubblico l'esigenza di raggiungere tutti i cittadini e garantire i servizi adeguati. Inoltre, la dispersione territoriale rischia di acuire e nascondere alcune situazioni di povertà, quando rende difficile gli spostamenti verso le strutture ospedaliere o se è legato a popolazione con redditi bassi, che vivono con uno stile di vita a rischio, magari in abitazioni insalubri e con un'alimentazione e uno stile di vita inadeguato. Lo sviluppo di servizi sanitari flessibili, come già accennato, potrebbe rispondere a questa esigenza. Dal punto di vista sanitario, occorre andare sul territorio, portando i servizi più vicini ai cittadini e non accentrando il tutto all'ospedale. In questa direzione l'ASL si sta attrezzando sia con integrazione tra servizi sanitari e comunali e sia con servizi sanitari del territorio¹⁶.

¹⁶ La questione è espressa chiaramente dalla stessa Azienda Sanitaria Locale: "l'ASL si sta chiedendo come attrezzare meglio il territorio, perché la popolazione dovrebbe trovare i servizi più vicini, piuttosto che essere costretta a scendere sempre a Biella. Dobbiamo garantire al cittadino di Trivero gli stessi servizi che offro al cittadino di Mongrando".

6. L'invecchiamento della popolazione dovrà essere accompagnato da una migliore gestione della condizione anziana, che potrà avvenire in due direzioni: potenziare i posti delle case di riposo e aumentare i servizi di assistenza domiciliare. L'Azienda Sanitaria Locale è consapevole dell'entità della sfida: «Il problema dell'aumento della popolazione anziana vedrà un aumento della richiesta di case di riposo e della richiesta per l'assistenza domiciliare, che già oggi è in aumento. Noi ci chiediamo come faremo con il budget che abbiamo a rispondere a questi bisogni? Lo stesso dicasi per la disabilità¹⁷. C'è il problema economico per cui l'ASL ha già oggi un deficit, e per raggiungere gli obiettivi occorrono nuove risorse. Le prospettive economiche per il futuro dipendono direttamente dalla discussione Stato-Regione, e da questo dipenderà quante risorse la Regione darà alle varie aziende. Per quanto riguarda l'invecchiamento, un punto di forza è che nel Biellese ci sono oltre 1200 letti di case di riposo, pari al 3% della popolazione anziana. L'Azienda cerca di potenziare la capacità di tenere a casa l'anziano, il disabile, il minore a rischio ecc. Dovrà quindi aumentare la capacità qualitativa e quantitativa dell'assistenza domiciliare, e dovranno comunque aumentare il numero di letti convenzionati, visto che ora sono solo 571 su 1200. L'assistenza domiciliare potrà anche concretizzarsi con incentivi finanziari volti a permettere alla famiglia di pagare la badante».

Il dibattito sulla convenienza delle case di riposo, da un punto di vista assistenziale, è tuttora in corso. Una testimonianza, in controtendenza, rileva come: «La struttura per il ricovero, per quanto possa essere vista come "brutta", è quella più conveniente economicamente. Dal punto di vista economico infatti il pubblico ci risparmia, perché l'economia di sistema che si riesce a fare in una struttura con infermieri e personale a disposizione è differente da quella che si riuscirebbe a fare a livello di territorio: di fatto la struttura è più vantaggiosa, anche se pochi lo ammettono. Dall'ASL di Modena sono venuti alcuni mesi fa e anche loro confermano quella che, secondo noi, è una realtà che nessuno dice: le strutture convergono. Loro ne hanno appena fatta una di 100 posti, dopo anni e anni che cercavano di insistere sul territorio, perché si sono accorti che è meglio per gli anziani. Una persona in una struttura grande ha un numero di minuti di assistenza elevatissimo, che non è pensabile replicare se ci si vuole invece muovere sul territorio, dove tantissimo tempo si perde anche soltanto per gli spostamenti! Sono certamente auspicabili anche delle strutture più leggere per anziani che non sono ancora del tutto non autosufficienti, sull'esempio di come farà il comune di Mosso con la ristrutturazione di alcuni appartamenti in paese». In questo senso, bisognerà «andare nella direzione di garantire la continuità degli interventi, quando la non autosufficienza diventa un problema di carattere economico»¹⁸.

7. Sul versante dei cambiamenti del mercato del lavoro, si richiedono interventi urgenti e tempestivi, ed in primo luogo occorre rispondere alle esigenze di ricollocazione occupazionale, potenziando i servizi di orientamento, formazione e accompagnamento professionale. Occorre prestare attenzione ai nuovi settori di mercato e alla terzianizzazione in atto, evidenziando e favorendo lo sviluppo di professionalità adeguate. Alcuni spazi di manovra, in questa direzione, appaiono esserci nel settore dei servizi alla persona, dove si potrebbe facilitare l'offerta di servizi per il tempo libero ed in particolare di taglio culturale, rivolti a quella fascia anziana che dispone di risorse di risparmio e dove si rileva «una propensione da parte dell'anziano di oggi a concedersi qualcosa [al punto da rendere possibile] lo sviluppo di servizi rivolti ad anziani, per la fascia di età 60-70 anni. La diffusione di servizi per il tempo libero possono davvero essere intrapresi e incentivati». Analogamente, il settore artistico potrebbe facilitare ed essere volano di nuove attività imprenditoriali.

¹⁷ Sul tema complesso delle disabilità occorrerà incentivare le reti di vicinato, quali mezzi per rilevare ed aiutare

¹⁸ In questa direzione, una sfida importante è quella di andare nella direzione di fare prevenzione e sostenere l'autosufficienza, che può essere anche promossa dagli enti pubblici, ad esempio incentivando strutture per arredare la casa ergonomiche e comode per gli anziani, secondo le regole della "domotica", e questa direzione potrebbe anche essere occasione di lavoro per falegnamerie, artigiani e aziende del biellese.

8. Un'altra sfida che emerge dai cambiamenti recenti, riguarda quella fascia di persone adulte ed anziane che esprimono un bisogno di sostegno, sia finanziario ma anche psicologico. La sfida è anche quella di raggiungere quella domanda che può restare in molti casi latente e "nascosta", per via della difficoltà di tipo "culturale" ad accettare e a denunciare la propria condizione di disagio, in una situazione di potenziale peggioramento. Il servizio pubblico dovrà raggiungere queste fasce di popolazione e rispondere a questo disagio, attraverso strumenti adeguati per il sostegno concreto, in primo luogo finanziario, ma anche di altro tipo, psicologico e sociale. Nei confronti della popolazione, servono quindi servizi di monitoraggio, accompagnamento e di supporto, e serve soprattutto, secondo un'esigenza riconosciuta in primo luogo dai Servizi, un'informazione più puntuale sui diritti e sul ruolo del Servizio Sociale, contrastando quello stigma negativo che li connota, ricordando come i Comuni e i sindaci ne siano titolari e debbano dare risposte ai cittadini: espulsa dal mercato del lavoro e «occorre sensibilizzare, promuovere cultura e informazione, che è un compito di lungo periodo, agganciando i diversi attori in una collaborazione progettuale con i servizi».
9. Le tendenze demografiche impongono un'attenzione particolare alla fascia giovanile. Al di là delle problematiche riscontrabili anche per i giovani relativamente al mercato del lavoro, al disagio, ecc. il pubblico dovrà implementare servizi di prevenzione volti a favorire il benessere e la permanenza dei giovani sul territorio biellese. In quest'ottica, secondo un bisogno che emerge come prioritario, si dovrà intervenire a partire dalla creazione di luoghi di socializzazione positiva, quali spazi di incontro che non devono essere connotati in alcun modo e rivolti a tutta la fascia giovanile, in grado di offrire un luogo di ritrovo e occasioni di svago gratuite e stimolanti, nei quali si potrebbero inserire anche figure professionali adeguate, quali educatori, psicologi, ecc. Ulteriori interventi per favorire la popolazione giovanile possono riguardare gli incentivi, volti a favorire l'insediamento di giovani famiglie sul territorio, quali possono essere gli incentivi sul costo dell'affitto, per la ristrutturazione di abitazioni, politiche di arredo urbano e di servizi orientati ai giovani.
10. Per quanto riguarda le prospettive in un'ottica di genere e di pari opportunità, le donne appaiono essere uno degli anelli deboli quando si presentano situazioni di crisi. I versanti sui quali agire sono lo sviluppo di servizi di cura per la prole e il miglioramento delle prospettive occupazionali. In primo luogo «un servizio da potenziare per le famiglie e per le donne con figli è quello degli asili nido e dei servizi pre e dopo scuola. Per l'asilo occorre abbattere i costi e favorire la scelta da parte delle famiglie dei privati. L'orario di apertura degli asili nido pubblici inoltre è proibitivo, ad esempio alle ore 16.30-17 chiudono e chi lavora fino alle 18 o alle 20 come fa? Si potrebbero far intervenire reti diverse, ma bisogna pensarci insieme». Se c'è consenso sull'inadeguatezza degli orari degli asili pubblici e il bisogno di incentivare le famiglie, mediante un sostegno finanziario per chi sceglie gli asili privati, c'è qualche divergenza sullo sviluppo di forme di asilo quali possono essere gli asili familiari, dove si chiede di verificare che in tali forme non si faccia solo assistenza ma si riesca anche a garantire lo svolgimento della funzione educativa. La donna, infine, è quella su cui ricade il più delle volte l'assistenza degli anziani o dei disabili, quindi in previsione, se aumentano i primi problemi è prevedibile una ricaduta sulle donne, le quali sono le prime a rimanere a casa dal lavoro. Gli scenari che il territorio dovrà affrontare, per favorire le pari opportunità in un'ottica di genere, riguardano l'attuazione di interventi su più livelli: occorrerà insistere sugli strumenti per garantire effettive pari opportunità, a cominciare da una disamina delle prestazioni e dei servizi presenti in provincia, andando nella direzione di implementare in primo luogo un efficace bilancio di genere. Sulla base di questa analisi si potranno rimodellare i servizi erogati, in modo da renderli meglio rispondenti alle esigenze delle donne.

11. Gli scenari demografici confermano l'importanza crescente di concentrare l'attenzione sulla fascia di popolazione immigrata. I nodi da affrontare riguardano in primo luogo la seconda generazione, con un'integrazione scolastica e sociale che dovrà essere centrale nell'interesse del servizio pubblico. Occorre in secondo luogo riconoscere il ruolo positivo dell'immigrazione sul versante demografico ed anche economico, potenziando i servizi volti ad un'effettiva e reale integrazione. Appare opportuno quindi concentrarsi sulle differenze di ordine economico, sociale e culturale di provenienza e sui bisogni specifici connessi, per favorire interventi volti ad un'integrazione sostanziale, a partire dall'implementazione di servizi essenziali (adeguati servizi per l'accudimento della prole, occasioni di lavoro tutelate, professionalizzanti e regolari¹⁹, interventi per migliorare la condizione abitativa e contrastare la diffidenza e la discriminazione da parte della popolazione locale, ecc.)
12. Un'ultima sfida futura é, per così dire, di tipo culturale, morale, e va nella direzione di offrire soluzioni e alternative alla popolazione in generale ma a quella più debole in particolare, particolarmente attratta e vittima da "beni di cittadinanza" (televisioni a schermo piatto, telefonini dell'ultimo modello, automobili di grossa cilindrata, ecc.) che acquistano grazie alle nuove formule di pagamento rateizzato e procrastinato nel tempo, ma che poi non è in grado di adempiere, entrando in un vortice di problemi economici o giudiziari in una situazione a rischio di impoverimento. Sebbene si riconosca come i problemi più rilevanti risiedano nei punti sopra delineati, è parso opportuno segnalare anche questo tipo di richiesta che perviene al servizio pubblico, che dovrebbe intervenire opportunamente per contribuire a far passare messaggi alternativi e socialmente responsabili, capaci di contrastare, per quanto possibile, quelli pubblicitari e certamente più ammiccanti, quanto pericolosi per le persone più disagiate, come sanno bene i servizi sociali, in un momento storico-sociale del Biellese particolarmente delicato.

¹⁹ Come nel caso del progetto "Da badante ad assistente familiare" che ha come capofila l'IRIS di Biella e che sta favorendo il rafforzamento di competenze professionali di una fascia di popolazione (le cosiddette badanti), anche per favorirne la regolizzazione del contratto di lavoro (il progetto è risultato il primo nella graduatoria dei progetti finanziati dalla Regione Piemonte nell'ambito del Piano Operativo Regionale, Fondo Sociale Europeo, Obiettivo 3 2000-2006, Misura E1, linea di intervento 3, azione 4, anno 2005).

CAPITOLO 4

LA CULTURA, UN NODO CRUCIALE

Il declino dell'assetto socio-economico tradizionale, fondato sulla produzione manifatturiera, sta imponendo al Biellese un cambio di scenario rapidamente orientato ad una progressiva terziarizzazione.

Gli effetti del mutamento, caratteristica intrinseca della società, che si producono sul piano strutturale, influenzano inevitabilmente anche il piano dei rapporti e delle relazioni sociali oltre a determinare una certa difficoltà di adattamento degli individui nei confronti di processi innescati da trasformazioni socioeconomiche rilevanti, soprattutto quando queste si realizzano con grande rapidità.

In passato la realtà industriale aveva influenzato lo stile di vita degli individui attraverso i ritmi imposti dalla fabbrica e riversati sul territorio in una stretta integrazione fra società ed impresa. Se la fase dell'intenso sviluppo industriale aveva generato dal punto di vista sociale un sistema prevalentemente chiuso e caratterizzato marcatamente dall'ereditarietà delle professioni e della posizione sociale²⁰, oggi appare evidente la sua disgregazione, in relazione al cambio di scenario competitivo ed alla crescita delle aspettative e delle aspirazioni nella popolazione giovanile, non più disposta a ripercorrere le orme dei genitori in campo lavorativo. E' un tema che tocca la componente operaia, ma presenta una corrispondenza all'interno delle famiglie imprenditoriali. Lo stesso sistema capitalistico locale è stato contraddistinto da una evidente tendenza alla continuità generazionale nella conduzione delle imprese, comportamento che ha spesso impedito anche ad aziende di elevato livello di dotarsi di una guida *manageriale* che – oltre a richiedere una radicale reimpostazione dell'organizzazione d'impresa – avrebbe potuto mettere in discussione il ruolo del *capofamiglia/imprenditore*, il suo capillare controllo su tutte le fasi importanti della lavorazione. In entrambe le situazioni, la tendenza alla continuità generazionale propria del passato, si traduce oggi più frequentemente in termini di contrapposizione, e rappresenta, insieme al mutamento di altre consuetudini familiari e sociali, un segno della transizione verso nuovi contesti socioculturali.

La caratteristica essenziale del mutamento in atto riguarda, più in generale, il passaggio da un sistema prevalentemente rigido, contraddistinto dalla stabilità (lavoro fisso, matrimonio, ridotta mobilità, rigidità dei ruoli) ad uno maggiormente flessibile ed incerto, caratterizzato dalla provvisorietà (proliferazione dei contratti di lavoro atipici, convivenze, elevata mobilità, flessibilità dei ruoli, incertezza). Si tratta, come noto, di una tendenza generale, ma che nel biellese assume caratteri più acuti a causa delle difficoltà economiche e del limitato potere di mercato di molte imprese, costrette dai clienti ad una esasperazione della capacità di risposta rapida e della compressione dei costi.

A livello sociale, la percezione del cambiamento è spesso legata a *mentalità adesive*, ovvero a condizioni di consapevolezza che sembrano privilegiare comportamenti e pratiche ereditate dal passato e poco adatte ad una lettura pertinente della nuova realtà.

Quello che è stato definito un *isolamento felice* del distretto tessile biellese, per via del sistema mono-produttivo tendenzialmente autarchico della sua industria laniera, si basava sulla costruzione di un sistema formativo legato a doppio filo con le esigenze del mondo

²⁰ Cfr. Guglielminotti B., 2005, Percorsi di studio e di lavoro. Quale utilità della formazione scolastica e professionale. Provincia di Biella, Assessorato alla formazione lavoro e attività produttive, pag. 139

produttivo, e ciò ha generato un'elevata tendenza alla dispersione scolastica e una bassa scolarizzazione in accordo alla precoce entrata dei giovani nel mondo del lavoro. La ricerca della gratificazione economica attraverso l'impiego lavorativo in giovane età a scapito dell'accrescimento del capitale formativo o la tendenza al *conservatorismo familiare* sono comportamenti che orientano ad obiettivi oggi non più perseguibili con il medesimo successo nelle mutate condizioni sociali. Come risulta chiaramente dall'analisi dell'economia biellese presentata in altra parte di questo rapporto, il classico modello distrettuale fondato sulla netta prevalenza delle conoscenze tacite sull'istruzione e delle relazioni personali sull'organizzazione, non regge all'attuale contesa competitiva e impone cambiamenti rilevanti nei percorsi di professionalizzazione delle persone.

A causa della sua fortunata formula competitiva il territorio non ha mai avvertito l'esigenza di diversificare l'economia, elevare i livelli di istruzione o sviluppare impegno di crescita culturale negli individui, mentre le esigenze di sviluppo odierne impongono una svolta proprio in queste direzioni.

La stessa evoluzione economica del settore produttivo mette al centro l'esigenza di un diffusa creatività degli individui, intesa sia come apertura mentale che come capacità di gestire competenze tecniche diversificate e problemi complessi, e questo impone una maggiore valorizzazione del capitale simbolico e intellettuale rispetto all'apprezzamento della laboriosità e delle capacità operative che costituivano il tradizionale punto di forza del lavoro biellese.

Il riposizionamento strategico del sistema biellese comporterà pertanto anche un cambiamento profondo dei comportamenti, dei valori e delle aspettative dei soggetti: una modificazione dell'*immaginario*, dei simboli e dei concetti presenti nella memoria e nell'immaginazione degli individui, tale da eliminare i retaggi che ostacolano l'acquisizione di una nuova mentalità più idonea al mutamento. Come vedremo, i dirigenti del sistema scolastico locale lavorano per passare da un'istruzione tecnica ad una formazione individuale maggiormente consapevole e strutturata, congiuntamente ad un aumento generale della sensibilità estetica, dal momento che la cultura sembra divenire un solido perno dello sviluppo economico, come integratore della dinamica industriale ma anche come elemento di rivitalizzazione della stessa produzione tessile.

La formazione

Tuttavia, le direzioni del cambiamento nel sistema formativo locale non appaiono ancora definite. Alcuni osservatori ritengono che mentre in passato esso era in grado di provvedere ai fabbisogni del mondo industriale con indirizzi tecnici specialistici funzionali all'economia biellese e di assicurare sbocchi coerenti con i titoli di studio conseguiti, oggi si assiste ad una proliferazione di indirizzi ed offerte formative di dubbia rispondenza rispetto a ragionevoli prospettive di assorbimento occupazionale, gestite secondo una logica di *marketing degli iscritti*, ed esposte al rischio di inseguire effimere mode culturali.

In realtà lo scollamento tra sistema formativo ed esigenze produttive locali è un fatto oggettivo, dovuto in larga parte alla crisi economica che ha investito il settore di produzione tessile, non più in grado di attrarre mano d'opera come in passato ed alla conseguente apertura del territorio a dinamiche globali, che rendono angusta una prospettiva di perfetta corrispondenza tra futura offerta e domanda di professionalità su un piano locale.

Si osserva che il disorientamento economico del territorio tende a produrre disorientamento formativo negli allievi e nelle loro famiglie: essi traducono in scelte di massa percezioni parziali e discontinue della realtà sociale, ragione per la quale alcuni indirizzi formativi – soprattutto quelli legati al tessile – subiscono un crollo repentino delle iscrizioni e non sono più in grado di qualificare figure professionali ancora richieste sul mercato, a fronte di un incremento di iscritti in corsi che creano delle aspettative destinate a rimanere perlopiù inattese.

Molti giovani si mostrano demotivati, non appaiono pienamente consapevoli del senso dei corsi che frequentano e sembrano prediligere percorsi formativi che promettono minori difficoltà, secondo un approccio assolutamente strumentale alla frequenza scolastica, non riuscendo a comprendere l'importanza fondamentale della formazione non rispetto al semplice inserimento lavorativo, ma all'intero percorso del ciclo di vita. L'errore di ottica è particolarmente evidente negli istituti tecnici, dove per modelli culturali superati confluiscono spesso giovani con minori capacità, interessi o motivazioni, che rinunciano per questo ai percorsi liceali. Ciò contribuisce a spiegare le alte percentuali di non promossi e l'elevata dispersione scolastica (un problema che per gravità pone Biella al vertice tra le province italiane), ma al tempo stesso segnala il rischio di una mancata alimentazione di talenti con professionalità tecniche alla riqualificazione della vocazione produttiva dell'area.

Ci si trova di fronte ad un circolo vizioso: un sistema produttivo in fase di faticoso riposizionamento non offre segnali motivanti agli occhi dei giovani biellesi, in termini di prospettive professionali e reddituali, ma senza una cospicua offerta di nuove leve di tecnici ben formati e creativi difficilmente l'economia biellese potrà approdare ad un riposizionamento competitivo effettivo. Se è vero che la tendenza ad un incremento dei livelli di istruzione inizia a riscontrarsi, emerge anche un forte problema di orientamento e motivazione dei giovani: occorre ricomporre prospettive di professionalità e vocazioni creative, connesse a *scelte di senso* piuttosto che ad aspirazioni legate alle tendenze del momento. Si sta infatti verificando una transizione che penalizza in qualche misura anche il conseguimento di titoli di studio elevati che appaiono inflazionati e svalutati all'interno di una realtà produttiva locale che non si mostra pronta a valorizzarli adeguatamente. Le imprese biellesi ancora non sembrano in condizione di investire strategicamente in capitale umano, persistono nella richiesta di manodopera di modesta qualificazione ed elevata flessibilità, forse perché tra gli stessi imprenditori permane l'idea che l'esperienza in azienda sia la miglior maestra e si conserva una certa diffidenza verso la cultura teorica, alla quale si antepone sempre il valore del *saper fare*.

Quando il mutamento sociale era lento, ci si formava direttamente sul lavoro, gli individui si potevano adattare gradualmente ai ruoli lavorativi, la formazione professionale per le mansioni operaie era ottenuta quasi esclusivamente per affiancamento, ed anche coloro che possedevano titoli di studio molto bassi potevano benissimo raggiungere alti livelli di tipologia di attività all'interno della struttura aziendale, proprio perché le capacità maturate erano frutto di esperienze che si andavano progressivamente consolidando sul posto di lavoro, piuttosto che di competenze apprese durante gli studi.

Per fronteggiare la rapidità del mutamento, il fattore tempo deve essere integrato nella dinamica formativa. I più lucidi dirigenti del sistema scolastico biellese si mostrano consapevoli del fatto che nella nuova realtà, complessa e mutevole, è fondamentale l'acquisizione una preparazione di base solida, strutturata in una combinazione interdisciplinare di conoscenze scientifiche ed anche umanistiche, quale strumento metodologico per poter apprendere velocemente nuovi contenuti ed acquisire costantemente strumenti adeguati a vivere ed interpretare il cambiamento.

Il mutamento del mercato del lavoro richiede oggi la disposizione alla formazione permanente ed una preparazione individuale polivalente adatta ad un cambio costante delle mansioni e degli impieghi durante la propria vita lavorativa in grado di adattarsi alle condizioni flessibili dell'offerta.

Come ha scritto un sociologo biellese, "in quest'ottica il concetto di formazione scolastica e professionale si articola: dovrebbe diventare funzionale non più all'assunzione di un ruolo, bensì alla interiorizzazione di una *forma mentis* che permetta di acquisire duttilità, elasticità mentale, capacità di adattamento a situazioni sempre nuove, legate a ruoli via via diversi"²¹.

²¹ Guglielminotti B., 2005, *Quali strategie di orientamento per le fasce marginali? La situazione nel Biellese e in Valsesia e le prospettive future*. Città Studi, Biella, pag. 8.

Per non rimanere ai margini del mercato del lavoro si impone dunque la necessità di un'adeguata risposta cognitiva alle nuove condizioni. L'acquisizione sul piano formativo di strumenti e metodologie diverse e l'approccio pluriculturale ed interdisciplinare alle competenze, possono garantire il possesso di un capitale culturale che consente di rimanere con successo sul mercato del lavoro, rendendo più semplici e meno traumatici i passaggi tra i momenti alternati di formazione e lavoro, e la necessità di una riconversione progressiva delle proprie competenze.

La formazione continua, innestata su di una solida preparazione di base, è ritenuta dagli intervistati uno strumento fondamentale per garantire il governo della complessità dei nuovi processi e per fronteggiare il carattere provvisorio dell'assunzione dei ruoli. Essa assicura la possibilità di essere sistematicamente aggiornati attraverso percorsi di riqualificazione all'interno delle aziende oppure di essere messi in condizione di affrontare le nuove realtà del mondo del lavoro con corsi specifici. Le iniziative di formazione per gli adulti, nel momento attuale, sono rivolte principalmente alle riconversioni di manodopera, soprattutto per indirizzare gli espulsi dall'industria verso altri settori, mentre soltanto le aziende di maggiori dimensioni implementano risorse per la riqualificazione e l'aggiornamento dei propri dipendenti. Sembrerebbe opportuno intensificare i percorsi di aggiornamento prima che intervengano crisi aziendali distruttive, come strumento di riqualificazione operativa volta a migliorare la competitività della produzione, sia sul piano culturale con l'obiettivo di sviluppare delle capacità e delle competenze di tipo relazionale (lingue, nozioni scientifiche utili ad affrontare problemi connessi all'uso delle nuove tecnologie), sia in ambito propriamente tecnologico, per accelerare i cambiamenti che sono richiesti nella nuova realtà biellese. L'opportunità tecnologica, legata alla ricerca ed all'innovazione, è una delle prospettive che gli intervistati hanno tratteggiato come maggiormente consigliata per generare nuovo sviluppo, talvolta con spunti polemici verso le specializzazioni umanistiche o le scuole di servizio sociale. Un simile indirizzo appare comprensibile e motivato, se si guarda all'attuale confronto competitivo. Tuttavia, pensando alla domanda potenziale di servizi socioassistenziali, formativi e ricreativi, in una società meno dominata dal lavoro e con una forte presenza di anziani, la formazione di operatori rivolti al servizio della comunità non sembra un obiettivo da sottovalutare in una prospettiva a lungo-termine.

L'ITIS di Biella rappresenta già oggi un esempio di come possa essere reimpostata la formazione scolastica in termini di cultura tecnologica, tenendo conto della nuova realtà socioeconomica e facendo leva sulle motivazioni e sulle scelte degli alunni. L'indirizzo tessile è stato spostato dal piano dell'istruzione tecnica al piano della cultura tecnologica, attraverso la costituzione del *liceo tecnico di area sistema moda*, caratterizzato da un biennio con una base di competenze comuni e trasversali di ambito tessile moda, e diversificato in tre diversi indirizzi per gli anni seguenti in funzione delle attitudini dei giovani, fornendo loro la possibilità di pervenire a competenze ideativo-creative, oppure di orientamento tecnologico-organizzativo, quindi alla ricerca nel settore dei nuovi filati e dei nuovi tessuti tecnici, o infine alle professioni legate al marketing della moda, istituendo una collaborazione con l'università Bocconi di Milano.

Sul piano della formazione le competenze di marketing creativo vengono fornite a tutti gli studenti per permettere loro di sviluppare una mentalità innovativa, più aperta rispetto alla tradizionale cultura tessile del territorio. Non vengono dunque proposti solo aspetti tecnici, ma la contaminazione con altri saperi che favoriscano l'interazione con esperti di altre discipline e con altri livelli formativi.

La formazione tecnica superiore può infatti fornire dei supporti all'università a livello applicativo, non solo diretta ai fini di una preparazione teorica, ma sviluppando le competenze ottenute con la fondamentale pratica in laboratorio.

I pareri raccolti sul ruolo futuro dell'Università di Biella sono discordanti, alle volte in aperto contrasto. Alcuni osservatori sono attenti nell'attribuire all'università locale una funzione sociale principale di *sportello didattico*, quale istituto formativo al servizio delle esigenze del territorio per perseguire la finalità di un democratico accesso all'istruzione superiore attraverso l'abbassamento dei costi per le famiglie. Per altri osservatori invece l'università

di Biella dovrebbe caratterizzare la città quale centro studi di eccellenza, in grado di attirare studenti e docenti dall'esterno, giudicando angustamente provinciale la logica attuale che per evitare ai giovani lo spostamento verso altre università, impedisce loro un'esperienza culturale e relazionale davvero preziosa per la formazione della personalità. Se è vero che gli sportelli didattici decentrati possono aver favorito l'accesso all'università in un paese i cui livelli di istruzione restano indubbiamente bassi, attualmente è in corso in tutta Italia, e particolarmente in Piemonte, un sostanziale ripensamento critico dell'esperienza del decentramento universitario, che mette al centro i vantaggi formativi, economici, socioculturali connessi a sedi universitarie specializzate, capaci di attrarre studenti dal resto del paese e dall'estero, anche nella prospettiva di una possibile cattura di talenti entro territori a sensibile declino demografico. Secondo tale impostazione Biella otterrebbe un notevole arricchimento dall'afflusso di docenti ed allievi dal resto del paese e dal mondo, e potrebbe valorizzare il sostrato storico e tradizionale delle sue competenze come centro di elaborazione e innovazione della cultura tessile nel rapporto con le nuove tecnologie a valenza trasversale (dalle Ict alle nanotecnologie), in collegamento con le aziende e con altri centri di livello europeo e mondiale, offrendo orientamento e risorse al mondo della ricerca e della didattica. Parecchi tra gli intervistati ritengono che la crescita formativa dei giovani e dei lavoratori dovrebbe rappresentare la prima strategia da porre in atto per evitare che le dinamiche globali causino l'emarginazione del territorio biellese, anche se permangono forti atteggiamenti di sfiducia, motivati dalla convinzione che neanche in una prospettiva futura il biellese potrà inserirsi da protagonista nel nuovo contesto dell'economia fondata sulla conoscenza, prevista dalla strategia di Lisbona su cui è impegnata l'Unione Europea.

La persistenza di un diffuso clima di sfiducia appare preoccupante, giacché la pianificazione di azioni coerenti d'istruzione e formazione continua sarà possibile solo in presenza di un'adeguata *motivazione* nei confronti dell'apprendimento. Gli individui saranno infatti motivati se il contenuto e i metodi didattici si integreranno con l'ambiente culturale e con le concrete esperienze maturate nella società locale.

Fortunatamente molte iniziative avviate nel sistema biellese negli anni recenti sembrano indicare un percorso consapevolmente orchestrato di *educazione alla creatività*, riconosciuta fondamentale per la realizzazione di prodotti e lo sviluppo dei mercati attraverso l'innovazione. Il sistema formativo in tale contesto ha il compito di fornire persone preparate, che sappiano di dover interpretare con consapevolezza, il ruolo di motori di questo passaggio, di questo cambiamento.

La cultura

E' possibile intendere la formazione permanente, non solo come apprendimento a fini occupazionali, ma anche personali, culturali e sociali, collegata ad altri obiettivi fondamentali, quali l'adattabilità a nuovi scenari e la cittadinanza attiva.

La domanda di attività culturali è spesso strettamente relazionata alla configurazione della realtà sociale, al grado di istruzione medio della popolazione e a specifiche condizioni sociali che permettono lo sviluppo di una cultura del tempo libero destinabile anche alla fruizione di attività culturali e formative.

La realtà industriale biellese è stata talmente forte e sviluppata da aver influenzato in maniera determinante l'intera sfera socio-culturale del territorio di riferimento, dalla struttura dei rapporti sociali, alla percezione del tempo e della scala valoriale, oltre ad aver influito sul paesaggio urbano, dall'architettura industriale al flusso del traffico.

Il modo nel quale le persone valutano e organizzano il proprio tempo quotidiano costituiscono referenti di un certo rilievo per la comprensione del mutamento di alcune pratiche sociali. La scarsa rilevanza attribuita al tempo libero, in quanto tempo estraneo all'attività produttiva, è un tratto tipico delle società industriali nelle quali il tempo dedicato allo svago ed al consumo assume dignità simbolica solo se ridefinito in relazione all'attività produttiva,

come una ricompensa per il buon impiego del tempo dedicato al lavoro. In una società meno dominata dal lavoro è il consumo a divenire centrale e ad assumere quel ruolo che nella società industriale era invece assegnato alla produzione.

Come qualcuno degli intervistati ha ricordato, se in passato i bar e le *piole* costituivano un luogo di aggregazione molto frequentato, spesso l'unico luogo del dopolavoro deputato ad una socialità allargata, ora è più difficile trovare alternative alle sole attività di consumo che costituiscono le principali destinazioni d'uso del tempo non lavorativo.

E' in questo contesto di transizione che *élites* economiche e politiche percepiscono l'esigenza di nuovi orientamenti culturali e comportamentali più dinamici di quelli espressi in passato. Le attività culturali sono viste per un verso come componente di un'immagine più vivace del territorio, atta a sostenere un'offerta di prodotti manifatturieri di qualità, necessariamente intrisa di valori simbolici; in secondo luogo l'offerta di consumo culturale per la popolazione residente viene riconosciuta come elemento chiave per attrarre o trattenere quadri ad elevata professionalità, ma anche per favorire attraverso gli stimoli culturali la formazione di personalità creative tra gli abitanti, o per riaffermare il senso di appartenenza e l'identità; in terzo luogo, seppure con ritardo rispetto ad altre aree, si inizia ad intravedere il ruolo specificamente economico della cultura e del tempo libero.

A Biella, tale transizione dei luoghi deputati alla cultura si è palesata in particolare con l'evoluzione del Museo Civico della città nel Museo del Territorio Biellese, una nuova impostazione organizzativa maggiormente aderente alle esigenze di valorizzazione del territorio e di comunicazione dei valori locali su ampia scala, inserite in una logica di profitto che caratterizza le strategie educative e culturali orientate ad un percorso gestionale il cui obiettivo principale è divenuto quello di offrire un servizio dinamico e di qualità in relazione alle diverse esigenze dei fruitori. Nello specifico il Museo del Territorio Biellese, si pone come spazio espositivo flessibile in cui vengono presentate al pubblico tanto le collezioni permanenti presenti nella sezione archeologica e nella nuova sezione storico-artistica che si propongono di promuovere la conoscenza della cultura e della storia del Biellese, tanto esposizioni e mostre temporanee che si rivolgono ad un pubblico più ampio e possono restituire un crescente valore di immagine all'attività dell'istituzione ed alla città nel suo complesso.

Per altri aspetti, Cittadellarte (Fondazione Pistoletto) costituisce un'esperienza originale che ha puntato all'interazione ed al coinvolgimento creativo dei settori economici, culturali e produttivi, costituendo un nodo operativo di ricerca artistica orientato alla trasformazione responsabile della società attraverso idee e progetti creativi. Ha saputo interfacciarsi a livello internazionale con altre realtà artistiche e culturali attraverso l'organizzazione di attività di grande rilievo, che hanno favorito la divulgazione del nome della città legandolo ad attività positive ed innovative, unitamente ad azioni sul territorio locale che hanno coinvolto la realtà produttiva²² e dialogato con quella istituzionale.

Queste iniziative di alto livello artistico e culturale iniziano a dare forma ad un contesto culturale in costruzione, capace di catalizzare nuove esperienze e di generare un crescente sviluppo economico che potrà conferire alla cittadina una nuova veste ed una nuova identità.

L'asse del fiume Cervo, in particolare, con l'archeologia industriale e la volumetria immensa degli edifici dismessi, che possono essere ristrutturati e recuperati attraverso attività creative, si offre come un vero e proprio asse portante culturale della nuova città di Biella. Il correlato parco urbano-fluviale in via di realizzazione, può costituire, anche a livello simbolico, una sorta di restituzione del fiume ai biellesi, che a partire dalla seconda metà dell'ottocento ne erano stati privati per l'egemonia esercitata su tutto il suo corso dalle

²² Tra le molteplici iniziative di Cittadellarte è utile ricordare, in questa sede, il progetto Attraverso i Muri, che trasmette visivamente la cultura della produzione industriale direttamente sulle pareti della fabbrica. Il risultato ottenuto è quello di rendere esplicito il legame esistente tra la produzione, la cultura e la creatività, tra l'eccellenza industriale e quella estetica ed etica.

imprese e dall'industria, che lo avevano sfruttato ai fini produttivi ed allontanato dal rapporto diretto con la popolazione locale. La presenza alternata di locali notturni che offrono intrattenimento e di proposte culturali dislocate in altri edifici circostanti possono dar vita ad una fortunata formula di commistione di generi ed iniziative in grado di attrarre differenti pubblici.

Un altro progetto sperimentale del comune di Biella, ha come obiettivo quello di trasformare Palazzo Ferrero in un centro di creatività, organizzato da un'impresa sociale volta suo stesso mantenimento, per veicolare contenuti d'arte, promuovere creazione di eventi e corsi di formazione artistico-culturali, e si presenta come un'altra testimonianza della volontà di vedere una città trasformata dalla continuità degli eventi culturali che debbono diventare un segno distintivo per catalizzare e diffondere la creatività anche rispetto ad altri settori sociali e produttivi.

Altre esperienze innovative, come quella di Palazzo Boglietti, maggiormente interessata ad un'offerta culturale per posizionarsi nel settore turistico, non fanno che sottolineare il fermento delle iniziative culturali che caratterizza la cittadina nell'ultimo periodo. Ma a dispetto di tale vivacità sul piano dell'organizzazione complessiva di attività culturali, si sconta ancora uno scarso coinvolgimento della popolazione locale che dimostra, comprensibilmente, di preferire eventi dal carattere più popolare come ha dimostrato il successo della recente organizzazione della *Notte Bianca*.

La mostra *Sul Filo della Lana*, al contrario, evento ricercato e di alto profilo culturale, veicolato da un personaggio prestigioso, ha saputo creare consensi unanimi soprattutto al di fuori del territorio suscitando l'approvazione della critica esterna, mentre ha sollevato perplessità e polemiche a livello locale. Critiche ragionevoli sono state mosse soprattutto in relazione allo scarso legame che la mostra ha intrattenuto con il territorio, per l'inadeguato coinvolgimento delle scuole, e relativamente alla poca continuità e scarsa comunicazione che viene in genere conferita agli eventi organizzati. I punti di debolezza dell'offerta, riscontrati da alcuni osservatori locali, non debbono però prescindere dal carattere innovativo delle proposte, visto che, volgendo lo sguardo soltanto ai primi anni novanta, l'offerta museale biellese poteva contare sul solo Museo Civico della città (prevalentemente chiuso) e sulla casa museo di Rosazza, mentre le offerte culturali di un certo rilievo proposte da Cittadellarte o dal Museo del Territorio costituiscono esperienze davvero molto recenti, in particolare per delle istituzioni culturali che notoriamente hanno un tempo di posizionamento e di riconoscimento molto lungo soprattutto in relazione alla loro collocazione in una realtà sociale poco recettiva per le caratteristiche storiche e socioeconomiche che hanno contraddistinto il passato del suo territorio.

La scarsa affluenza alle manifestazioni culturali proposte sul territorio non sarebbe dunque dovuta alla qualità intrinseca dell'offerta, ma più probabilmente alla mancata elaborazione di adeguate strategie di sensibilizzazione, coinvolgimento progressivo, educazione della domanda culturale del pubblico. Come in altre aree portanti dello sviluppo industriale italiano, i bassi livelli di istruzione e i residui difetti di integrazione sociale lasciati in eredità delle diverse ondate di immigrazione producono limiti di socialità e strutturali difficoltà di accesso alle occasioni di cultura, che in alcune esperienze locali hanno potuto essere gradualmente superate grazie ad una concatenazione programmata di "eventi" coinvolgenti, alla commistione sistematica tra cultura "alta" e cultura "bassa" e tra pubblici diversi, alla spettacolarizzazione delle manifestazioni, all'uso dell'*entertainment* come veicolo di contenuti culturali e come leva per il finanziamento delle iniziative: dinamiche finora poco sperimentate nel contesto biellese.

In questa realtà locale, sino a ieri il consumo di prodotti culturali aveva costituito una saltuaria pratica di distinzione e status per una ristretta fascia di popolazione, soddisfatto soprattutto al di fuori del territorio locale dirigendosi verso mostre, musei ed eventi culturali organizzati soprattutto a Torino e Milano.

Un allargamento della platea di riferimento, come avvenuto in altre realtà territoriali simili per molti aspetti al Biellese, potrebbe essere perseguito attraverso un adeguato investimento

promozionale collegato ad un incremento delle iniziative di didattica culturale, quale stimolo alla partecipazione consapevole della popolazione locale agli eventi ed alle iniziative proposte.

Cittadellarte, che non è un museo, ma neanche un luogo convenzionale, ha iniziato un lavoro di coinvolgimento, quantomeno teorico, di trasformazione responsabile della società con un'attività di didattica che ha prodotto una rete di collaborazioni sul territorio.

La didattica ed i laboratori culturali intesi come strumento di formazione permanente, avranno quindi il compito sostanziale di accompagnare la fornitura di beni culturali per comportare un incremento di benessere sociale nel territorio, in termini di maggiore acculturazione della società civile e di recupero e conservazione dei beni e dei valori ereditati dal passato. Negli scenari prospettati dall'Ires per l'evoluzione dell'intero Piemonte, un contesto sociale che supera la fase della centralità manifatturiera sviluppando l'offerta di cultura e servizi per il tempo libero potrebbe trarre risorse economiche sia dalla capacità di risparmio e di spesa delle famiglie locali sia dall'esterno, attraverso l'attivazione di un circuito virtuoso formato da cultura, turismo e paesaggio. Da questo punto di vista appaiono importanti i progetti finalmente avviati per il recupero del patrimonio ambientale legato alle ricchezze paesaggistiche ed ecomuseali biellesi, luoghi in cui va in scena il recupero di quelle competenze che consentono di restituire senso al *mondo della vita*, all'identità ed alla cultura tradizionale locale. L'ecomuseo, inteso come museo di comunità, può essere parte integrante delle pratiche virtuose di uno sviluppo economico che si fonda sulle risorse più caratterizzanti del luogo: può anche rappresentare un volano potenziale per le imprese radicate, a patto di non chiudersi in un limitato ruolo di custode delle tradizioni e di un paesaggio statico. In quest'ottica gli eco-prodotti, attraverso la produzione validata da un metodo, da una storia e da una cultura, possono costituire una risorsa per lo sviluppo, non una semplice testimonianza del passato: le recenti esperienze di "Slow food" mostrano la capacità delle tipicità locali di interloquire su un piano globale. Il sistema ecomuseale desta interesse anche per la sua potenziale capacità di equilibrare l'offerta culturale complessiva del biellese le cui iniziative principali sono concentrate quasi esclusivamente nel capoluogo, e le cui attrattive oggi attive sul piano turistico toccano scarsamente il settore orientale della provincia. Un adeguato coordinamento del Museo del territorio nelle sue funzioni di erogatore di servizi per le cellule ecomuseali, sarebbe un elemento utile alla dialettica tra centro e periferia caratterizzando in positivo l'offerta culturale complessiva.

I contenuti delle interviste raccolte si dimostrano concordi anche nella richiesta all'ente pubblico di una pianificazione e di un coordinamento delle iniziative presenti sul territorio, in grado di fornire le linee guida alla progettazione ed all'organizzazione di attività culturali. Uno studio recente²³ dedicato al patrimonio culturale del territorio piemontese attribuisce al Biellese una dotazione rilevante in termini di *milieu*²⁴ ed indica come il percorso istituzionale verso una maggiore consapevolezza e riconoscimento di tale risorsa potrebbe originare dinamiche locali virtuose per attivare il suo sfruttamento economico. La mancanza di un'istituzione centrale in grado di rappresentare l'intero territorio è una questione annosa ed è ascrivibile anche al frazionamento amministrativo del territorio ed alla sua stessa morfologia che ha determinato una scarsa propensione alla concertazione ed alla costruzione di progetti integrati. Anche nel biellese, come in altre aree, si sta ragionando su ipotesi di coordinamento e promozione unitaria e riconoscibile del complesso di valori territoriali presenti, nella forma di un *distretto culturale*. E' anzi in discussione un progetto concreto di organizzazione di un *district center*, concepito come un *distretto istituzionale* che non nasce dal basso ma vuol esprimere una proposta per promuovere il territorio in sede nazionale ed internazionale attraverso un marchio territoriale. Esso non intende comunque rappresentare una *rete di reti* ordinata gerarchicamente, ma porsi come spazio polifunzionale e farsi garante di una serie di esigenze espresse da varie *reti corte*, interagendo con il

²³ Maggi M., 2005, Scenari al 2010: Analisi dei Territori. Secondo rapporto triennale sugli scenari evolutivi del Piemonte, IreScenari 2004/5, IRES, Torino, pag. 7.

²⁴ Nell'ambito degli studi geografici il riferimento al concetto di milieu locale indica un insieme di condizioni ambientali, culturali e sociali che conferiscono carattere a un certo territorio.

distretto museale ed il distretto digitale in una politica comune di promozione del territorio. A prescindere dalla effettiva praticabilità del progetto, in un contesto locale nel quale le attitudini a cooperare non sono entusiasmanti, e in un campo specifico nel quale anche i mesi appena trascorsi hanno visto nascere non poche polemiche, la stessa presenza di una proposta di questa natura mostra che i tempi sono maturi per una politica organica e largamente condivisa di valorizzazione del patrimonio storico-culturale e ambientale dell'area.

L'investimento in immagine ed in qualità complessiva dovrebbe poi, a parere di alcuni intervistati, non limitarsi ai punti di maggior pregio, ma trasferirsi nell'interazione tra cultura, estetica e realtà commerciale per trasmettere valore aggiunto alle mete privilegiate dai consumatori come ad esempio gli empori e gli *outlet* presenti lungo la strada Trossi, nella logica di una politica generale della bellezza e di una migliore organizzazione dello spazio.

L'organizzazione degli argomenti raccolti durante le interviste, abbozzano almeno due diversi scenari socioeconomici possibili per il nostro territorio. Una prospettiva maggiormente esclusiva di un biellese orientato ad uno sviluppo tecnologico, si alterna ad una visione probabilmente più inclusiva che indica una possibile evoluzione del sistema fondata sulla crescita delle qualità residenziali del Biellese, le cui risorse potranno essere maggiormente distribuite a livello sociale. Ma l'eccellenza produttiva del Biellese, che è una risorsa distintiva di indubbia qualità tale da fondare un valore economico e di immagine per tutto il territorio, non trova corrispondenza nei valori legati alla qualità del lavoro e della vita collettiva che hanno invece caratteristiche ben lontane dall'eccellenza. La modernizzazione del sistema produttivo, se attuata esclusivamente secondo le linee del paradigma oggi dominante, rischia dunque di prodursi senza generare sviluppo sociale. Da questo punto di vista, un'evoluzione del sistema culturale del territorio che preveda l'attribuzione di valore economico ai beni culturali ed il loro sfruttamento secondo le logiche della spettacolarizzazione e del profitto, non potrebbe giovare al ruolo della cultura intesa come recupero delle competenze e delle relazioni con i luoghi e con il paesaggio, che costituiscono referenti importanti per la costruzione di una consapevolezza storica e sociale per gli abitanti di un territorio.

L'auspicio è che la ricerca dell'eccellenza attraverso le competenze storiche e tradizionali sviluppate dal territorio ed il ricorso a strategie che si basano sullo sviluppo di nuove competenze creative e sullo sfruttamento delle risorse paesaggistiche e culturali, forniscano quantomeno le basi per il perseguimento di un obiettivo complessivo orientato ad una migliore distribuzione sociale della cultura ed un rafforzamento della consapevolezza e della partecipazione attiva al cambiamento.

Bibliografia

Bauman Z.,
1999 (ed. originale, 1998), *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*,
Editori Laterza, Bari.

Bourdieu P.,
2001 (ed. originale, 1979), *La Distinzione. Critica sociale del gusto*,
Il Mulino, Bologna.

Guglielminotti B.,
2005a, *Percorsi di studio e di lavoro. Quale utilità della formazione scolastica e professionale*.
Provincia di Biella, Assessorato alla formazione lavoro e attività produttive.

2005b, *Quali strategie di orientamento per le fasce marginali? La situazione nel Biellese e in Valsesia e le prospettive future*.
Città Studi, Biella.

Di Maio A., De Simone E.,
2006, "Alcune riflessioni economiche sulla fruizione dei beni culturali" in *Web Journal on Cultural Patrimony*, numero 1, anno 2006, Al-Quds University di Gerusalemme e Università di Napoli L'Orientale, Facoltà di Studi Arabo-Islamici e del Mediterraneo.

Lazzarini G., Santagati M.,
2004, *Tessile e non solo. Il capitale sociale del biellese*.
Franco Angeli, Milano.

Maggi M.,
2005, *Scenari al 2010: Analisi dei Territori. Secondo rapporto triennale sugli scenari evolutivi del Piemonte*.
IreScenari 2004/5, IRES, Torino.

CAPITOLO 5

LE DINAMICHE DELL'ORGANIZZAZIONE TERRITORIALE

Il sistema economico biellese ha, per la sua stessa natura, storicamente privilegiato rapporti internazionali piuttosto che locali; una tale logica ha trovato riscontro nell'organizzazione di un sistema territoriale tendenzialmente introverso in cui sono state sottovalutate le interazioni con i territori confinanti, in ciò condizionato anche dalle caratteristiche morfologiche.

Le mutate condizioni socio economiche, i nuovi processi di globalizzazione, la consapevolezza del valore aggiunto derivante dai processi di partenariato territoriale impongono una ridefinizione dell'organizzazione territoriale e la soluzione di alcuni nodi problematici, in primo luogo infrastrutturali.

Il sistema delle centralità e l'articolazione per poli locali

I sistemi di centralità sul territorio sono generati dall'offerta di beni e servizi e dalla loro concentrazione localizzativa; il sistema ha caratteri gerarchici, in funzione della rarità dei beni offerti, e connota l'organizzazione funzionale del territorio.

La formazione del sistema di centralità è fortemente condizionata dall'assetto morfologico, dalle vicende storiche ed economico-produttive del territorio e dal sistema dell'accessibilità.

Non abbiamo, in questo contesto, svolto analisi specifiche nei diversi centri sulla dotazione di servizi gerarchicamente rari e sulla generazione di flussi di attrazione; però crediamo sia interessante ipotizzare una organizzazione delle centralità sulla base delle informazioni raccolte.

La localizzazione di alcuni insediamenti abitativi all'imbocco delle valli, ha fatto sì che essi svolgessero storicamente un ruolo di antica centralità nei confronti dei centri minori, sia montani che della pianura rurale. Un ruolo rafforzatosi nel tempo in funzione di una diversa specializzazione dei centri stessi e della localizzazione degli insediamenti produttivi industriali.

Biella ricopre un ruolo gerarchicamente elevato nel sistema della centralità del territorio grazie ad un'offerta di beni e servizi di rango superiore rivolti sia alle famiglie che alle imprese. È evidente che la rarità di alcuni servizi offerti genera flussi di attrazione sull'intero bacino provinciale in funzione del ruolo amministrativo svolto - essendo la Città sede della Provincia -, per essere sede di rappresentanza di associazioni di categoria, per la presenza di funzioni amministrative decentrate dello Stato (tribunale, agenzia per le entrate,..) o di determinati servizi pubblici (ASL 12, centro per l'impiego). L'attrazione esercitata da Biella ha anche influenza su un bacino più ampio di quello provinciale; per essere, ad esempio, la sede legale di un Istituto bancario con valenze nazionali, per la funzione universitaria, ma anche per la presenza, nella sua conurbazione di un'offerta commerciale altamente specializzata, come quella rappresentata dalla concentrazione di *outlet* sulla Trossi.

A Biella è, ovviamente, localizzata anche un'offerta di beni e servizi di rango progressivamente inferiore che generano flussi su distanze ravvicinate e bacini di utenza più contenuti e

complementari a quelli di altri centri. La conformazione morfologica del territorio e il sistema dell'accessibilità ha favorito la formazione di un bacino di relazioni di tipo "verticale" (montagna-collina-pianura), che investe il Biellese occidentale.

La parte orientale del Biellese, a causa della condizione geografica di maggiore isolamento determinata dalla difficoltà di collegamento di tipo orizzontale, soprattutto tra i territori montani e il capoluogo, ha generato un insieme di offerta di beni e servizi in stretta relazione con il sistema produttivo Trivero-Vallemosso-Cossato. Nel tempo Cossato ha assunto un ruolo più rilevante come centro erogatore, grazie alla più favorevole collocazione geografica, a valle del sistema montano produttivo, e in quanto sbocco più agevole all'accessibilità dell'intero sistema territoriale di riferimento. La funzione di centralità ha in Cossato il nucleo principale, ma è composita e distribuita sull'area, includendo i centri produttivi di Trivero e Vallemosso e alcuni comuni contermini a Cossato. Il rango è supportato dalla presenza di alcuni servizi di ordine superiore, anche se non particolarmente rari, principalmente indirizzati al soddisfacimento delle esigenze della popolazione (alcuni istituti scolastici e formativi, attrezzature sportive, la sede del distretto sanitario e di uno dei due consorzi socio-assistenziali provinciali, presenza di strutture della moderna distribuzione commerciale), mentre più carente è l'offerta al servizio delle imprese.

Il ruolo di polarità centrale ha rafforzato la caratterizzazione urbana di Cossato generando effetti diffusivi verso le aree collinari più prossime, come Lessona e Quaregna, ormai organicamente inserite nel sistema locale.

Nel sistema delle centralità del Biellese è possibile che alcuni centri collocati ai margini del territorio rientrino in bacini di attrazione generati esternamente alla Provincia; è facilmente immaginabile che questo accada, ad esempio, per alcuni centri minori della pianura, periferici rispetto a Biella e Cossato, che gravitano, ad esempio, su Santhià.

La riflessione sull'organizzazione del sistema della centralità è propedeutico a quello sulla descrizione dei sistemi polarizzanti presenti nel Biellese.

Dando per assodato, al di sopra di certi livelli di offerta, del ruolo sovralocale di Biella, è possibile individuare due macroregioni complementari che organizzano funzionalmente il territorio in Biellese occidentale, facente capo a Biella, e Biellese orientale, facente capo all'area Cossato-Vallemosso-Trivero.

Il **Biellese occidentale**, pur mantenendo molto forte la connotazione industriale sta virando verso una maggiore terziarizzazione, in ciò trascinata dal ruolo di Biella che, soprattutto negli ultimi anni, ha operato una precisa scelta di sviluppo in tale direzione, attivando una coagulazione di grandi centralità non in forma polarizzata, ma secondo un modello espansivo, coinvolgendo in questo processo tutta l'area conurbata (in tale contesto s'inserisce, ad esempio, la scelta di collocare il nuovo ospedale a Ponderano), fino a configurare un embrione di struttura metropolitana. La crescente importanza che sta assumendo l'area a sud della conurbazione biellese è rimarcata dal sostenuto pendolarismo in entrata, addirittura superiore a quello in direzione del capoluogo.

La scelta diffusiva degli insediamenti ha sortito come effetto un'accentuata pianurizzazione -a scapito dell'aggravamento dell'abbandono della montagna-, la costituzione di un continuum urbanizzato tra comuni diversi, la formazione di corridoi urbanizzati lungo le strade di maggior traffico, in direzione della pianura.

Un tale sviluppo insediativo si connota per una organizzazione disordinata, tale da creare serie difficoltà nel trovare soluzioni alla riqualificazione di alcune arterie viarie molto importanti in termini di carico di traffico, come ad esempio per la Trossi.

Al contrario, l'elevata qualità del paesaggio, soprattutto nella corona collinare e valliva attorno a Biella, ha generato un aumento di residenzialità spesso in uscita dalla conurbazione biellese, caratterizzata da insediamenti sparsi di pregio, oggetto di interesse da parte di un ceto medio alto.

L'area è caratterizzata dalla presenza di attrattive rilevanti di natura paesaggistica (il Parco della Burcina, ad esempio) e devozionale (il Santuario di Oropa) che interessa flussi turistici giornalieri; la risorsa turismo, per quanto marginale nell'economia biellese, potrebbe essere

potenziata costruendo un prodotto di offerta trasversale che includa il segmento devozionale-culturale, quello naturalistico-sportivo, senza escludere quello legato agli affari, congressuale, e di shopping presso gli outlet.

La tendenza evolutiva per questo territorio potrà andare nella direzione di assecondare l'orientamento di sviluppo terziario, irrobustendo di funzioni l'asse Biella-Shantià, guidandone l'insediabilità in forme più regolamentate e rispettose del contesto.

Il **Biellese orientale** mantiene la forte caratterizzazione produttiva con insediamenti industriali ancora prevalentemente ancorati alle Valli attorno a Trivero e Vallemosso, pur non essendo esente, anch'esso, da importanti fenomeni di pianurizzazione. È la macroarea che in maggior misura è stata investita dalla crisi del tessile e che necessita di interventi diversi per favorire un rafforzamento del sistema.

Particolarmente critica è la situazione in montagna. Qui si riscontra, in primo luogo, un grande disagio della popolazione che registra i peggiori indici riguardanti la qualità della salute, aggravati da una condizione di isolamento determinata da una difficile accessibilità. Le cattive condizioni ambientali, l'età avanzata e l'allontanamento, soprattutto per le fasce meno qualificate, dal lavoro determinano un continuo spopolamento della montagna con abbandono dei presidi del territorio e conseguente aggravamento della stabilità dei versanti e del rischio idrogeologico.

La qualità del paesaggio non regge il confronto con la parte occidentale; nello sviluppo esclusivamente orientato alla produzione industriale le variabili ambientali non sono mai rientrate nel computo delle risorse e nei limiti all'insediamento e anche la tipologia e la qualità delle residenze è piuttosto bassa.

La comunità ha di recente maturato una maggiore sensibilità nei confronti dell'ambiente e della sua salvaguardia, una lezione appresa analizzando la propria storia. L'atteggiamento che emerge è quello di estrema attenzione al patrimonio ambientale, ma non in maniera paralizzante di "mummificazione" di quello che c'è ancora, ma in maniera propositiva pensando all'ambiente come ad un elemento di sviluppo attraverso cui attivare processi di valorizzazione a scopi energetici del patrimonio boschivo e delle risorse idriche. La produzione di energia compatibile può rappresentare per i territori del biellese orientale una valvola di sfogo alla crisi occupazionale tessile che qui è particolarmente sentita. Infatti oltre ad utilizzare a fini produttivi risorse naturali (acqua e bosco) di cui si dispone in abbondanza, attivando contemporaneamente processi di riordino ambientale, si prospetta la possibilità di assorbire nel comparto produttivo forza lavoro locale, anche non particolarmente specializzata, in uscita dal tessile.

Scarso interesse soprattutto per un'utenza esterna hanno i pochi attrattori per il tempo libero: gli impianti di Biemonte e la Panoramica Zegna hanno una frequentazione prevalentemente locale. Di recente, invece, si è generato un mercato immobiliare delle seconde case che interessa il recupero del patrimonio esistente; il fenomeno indica una certa attenzione da parte di un'utenza esterna alle caratteristiche dei luoghi. Questo segnale, per quanto tenue, legato agli sforzi di riqualificazione ambientale, potrebbe evolvere, se opportunamente supportato da politiche di accompagnamento con la dotazione di adeguati servizi e attrezzature, in una maggiore attrattività per un turismo naturalistico e sportivo con una frequentazione durante il finesettimana.

La prospettiva di sviluppo del Biellese orientale deve tendere a recuperare la polarità Cossato-Vallemosso essenzialmente attraverso il rilancio, su forme innovative e di qualità, del comparto produttivo tessile. Possono essere attivati vantaggi competitivi anche con il rafforzamento dell'asse viabilistico Cossato-Carisio che, oltre a facilitare il trasporto merci dal polo produttivo al sistema autostradale, può favorire azioni di sviluppo sul territorio.

È indispensabile configurare un bilanciamento, per quanto riguarda una dotazione di servizi, tra le due macroregioni occidentale e orientale, favorendo un irrobustimento del sistema di Cossato. La natura delle iniziative dovrà riguardare una maggiore e migliore dotazione di alcuni servizi di istruzione superiore e sanitari, questi ultimi in particolar modo orientati ad affrontare la sofferenza sanitaria delle zone montane, ma è, soprattutto, indispensabile puntare alla costruzione di una rete di servizi innovativi a supporto delle attività produttive.

La questione infrastrutturale

Nell'Intesa istituzionale tra Regione Piemonte, Provincia di Biella ed Enti locali biellesi, si rivendica per il territorio un ruolo di raccordo tra la conurbazione torinese e il versante orientale che gravita sulla megalopoli centro-padana come elemento di "continuità dei sistemi limitrofi".

Lo stesso documento evidenzia, in questa logica, il problema cruciale del sistema delle infrastrutture di comunicazione nel loro complesso, di cui si sottolinea la debole connessione al sistema più vasto, cosa che pone il Biellese in una posizione di marginalità, pur essendo collocato in una favorevole prossimità al corridoio Torino- Milano.

Una componente importante di tale marginalità è determinata soprattutto dalla criticità del **sistema di comunicazione viaria**, in quanto:

- non sono ben articolate e separate le funzioni proprie di un livello locale da quelle di un livello di rango superiore;
- perché l'area è fortemente tributaria a nodi esterni per tutti i collegamenti nazionali ed internazionali;
- perché il trasporto e la distribuzione specie delle merci, caratterizzato da un flusso di mezzi pesanti, entra in conflitto con un sistema territoriale fragile marcato da componenti paesistico-ambientali e insediative.

C'è unanimità da parte di tutti gli interlocutori sulla necessità di realizzare il corridoio **pedemontano**, dando finalmente continuità alla superstrada 142 oltre Rolino, consentendo al Biellese uno sbocco strategico verso il Piemonte orientale e la Lombardia, in particolare un raccordo alla A26 Voltri Sempione e un miglior collegamento con l'aeroporto di Malpensa.

Al tracciato pedemontano c'è unità di interesse tra le tre province di Biella, Vercelli e Novara che hanno già sottoscritto un accordo comune, a cui concorre un impegno della Regione Piemonte per il finanziamento del progetto definitivo.

Il rafforzamento del collegamento con il resto della regione, ad occidente, sarà facilitato dalla riqualificazione del tratto Biella-Mongrando, anche se permangono le difficoltà per la sua prosecuzione nel Canavesano connesse alla natura morfologica del territorio interessato.

Più dibattuta è la possibilità e fattibilità dell'altra connessione autostradale, sulla A4 Torino-Milano.

Alcuni non nascondono il peso del valore simbolico che una tale infrastruttura avrà sulla comunità, cancellando il primato negativo che fa di Biella l'unica provincia del Nord a non avere un collegamento autostradale, e sottolineano che la bretella contribuirebbe a risolvere la sindrome dell'isolamento avvertita da tanti.

Le riflessioni hanno interessato anche la direzione del tracciato della bretella di connessione, avendo a disposizione due nodi di immissione: il casello di Santhià e quello di Carisio.

Le due opzioni, nonostante la limitata distanza tra i due caselli, sembrano condizionare due diversi orientamenti dello sviluppo del territorio. La prima, ovvero in direzione Carisio, è quella orientata verso Milano con cui i rapporti, soprattutto commerciali, sono più intensi. La seconda, in direzione di Santhià, guarda più verso Torino e si configurerebbe come un aggancio al territorio regionale, ma anche come possibilità di consentire, soprattutto al traffico pesante, un più agevole accesso al traforo del Monte Bianco.

Da parte di alcuni si è sottolineata la necessità di operare scelte che s'inquadrino in un più generale disegno di sviluppo territoriale, rimarcando che la bretella, data la brevità del percorso, avrà, al massimo, due soli punti di accesso. La scelta deve, quindi, essere orientata dalla possibilità di sviluppare su quella direttrice, a partire da quei punti, azioni di sviluppo per il territorio.

Negli anni passati il dibattito in merito al raccordo autostradale sulla A4 è stato animato da molte discussioni e polemiche, attenuatesi nel periodo più recente anche alla luce di valutazioni strategiche alternative supportate da analisi dei flussi di traffico.

La Provincia di Biella, ponendosi come obiettivo l'apertura del sistema viabilistico biellese verso l'esterno, ha elaborato una strategia complessiva che, senza escludere un collegamento diretto con l'autostrada, valuti la possibilità di un accesso veloce e multiplo riadattando la viabilità esistente; cosa che consentirebbe di intervenire anche nell'alleggerimento del pesante carico del traffico interno al territorio, evidenziato dallo studio dei flussi di traffico, favorendo una separazione della mobilità su livelli gerarchici diversi.

Nel Biellese orientale la natura del carico di traffico è caratterizzata dal movimento merci generato dalla maggiore concentrazione di industrie tessili nell'area Trivero-Vallemosso. Il completamento della Cossato-Vallemosso e della sua prosecuzione a sud con la riqualificazione della direttrice Cossato-Mottalciata-Carisio consentirà una fluidificazione del traffico e faciliterà il collegamento del polo produttivo al sistema portuale tirrenico. Il rafforzamento dell'asse Cossato-Carisio consentirà, inoltre, di attivare azioni di rigenerazione produttiva ed economica in questa parte del territorio.

Ad occidente, valutata impraticabile la possibilità di utilizzare la Trossi per un avvicinamento ad un accesso autostradale date le caratteristiche strutturali ormai compromesse dell'asse, si punta ad un completamento/riqualificazione del collegamento di Biella con Cavaglia e, quindi, di miglioramento dell'accesso al casello di Santhià. Sullo stesso asse, all'altezza di Vergnasco, attraverso la bretella Lancia, sarà possibile immettersi agevolmente sulla direttrice per Carisio, fornendo al capoluogo due possibilità di accesso all'autostrada.

Si affronterà, inoltre, la riqualificazione della Trossi con l'obiettivo di porre rimedio a criticità determinate da fenomeni insediativi diffusi e di generare effetti di "irradiazione" di centralità.

Un ulteriore elemento di preoccupazione per l'efficienza del sistema integrato della mobilità è costituito dal futuro del **sistema ferroviario** biellese.

L'attuale collegamento è costituito da un segmento periferico che poco dialoga con la rete più vasta; poco di più di un ramo secco per il gestore RFI. Per di più la consistenza del traffico passeggeri non ha caratteri competitivi tali da attivare interventi per migliorare le prestazioni di questa infrastruttura, né a scongiurarne la soppressione a favore di un collegamento su gomma, come si sta già decidendo per altri territori.

La questione della riqualificazione della rete ferroviaria locale e regionale è connessa al più generale problema, che coinvolge tutte le regioni italiane, del trasferimento della rete ferroviaria locale ad una gestione regionale.

La soluzione è legata al peso contrattuale che le singole Regioni hanno sull'argomento, determinato dal patrimonio ferroviario, in termini di chilometri di binari, già in loro possesso. La Regione Piemonte, contrariamente ad altre come la Lombardia e l'Emilia Romagna, può contare su una proprietà esigua rispetto alla rete esistente sul suo territorio (circa 250 km in concessione su 7000 km di rete ferroviaria statale), pur avendo già istituita una Società delle Infrastrutture della Regione, struttura parallela all'Agenzia Metropolitana di Mobilità. Il suo ruolo nella negoziazione non può che essere di supporto a quello di Regioni più forti.

Nel caso in cui andasse a buon fine la trattativa sul trasferimento della rete ferroviaria locale, sarebbe possibile valutare la possibilità di istituire delle reti locali con caratteristiche metropolitane, sostanzialmente diverse dal servizio ferroviario tradizionale dal punto di vista sia del materiale rotabile, sia infrastrutturale, sia gestionale, che potrebbero essere gestite con maggiore flessibilità.

Una tale ipotesi consentirebbe di collocare la gestione della rete ferroviaria in un generale

progetto territoriale in cui, nel quadrante nord-orientale della regione piemontese, il tracciato Biella-Vercelli-Novara-Santhià costituisce un quadrilatero che può essere pensato come una rete chiusa con delle dorsali interne come quella di Rovasenda e che ben si presterebbe ad essere rivalutata come sottorete locale.

È stata proposta e si sta valutando l'ipotesi di costruire, sul territorio biellese, una **piattaforma logistica**, lanciata da un'esigenza espressa dal porto di Genova di poter disporre di un luogo intermodale nell'entroterra, che potrebbe trovare collocazione nell'area dell'ex Lancia.

La perplessità suscitata dalla proposta nasce dall'estrema vicinanza del Biellese al grande nodo intermodale di Novara e alla valutazione che ne possono trarre, per la propria organizzazione, gli operatori logistici:

il più grande operatore logistico del settore tessile ha base a Livorno, perché vicino all'altro distretto di Prato, ed è anche il riferimento per il biellese; si può immaginare che quell'operatore, o altri, possano far riferimento al nodo biellese che, presumibilmente, sarà a 30 chilometri da quello di Novara? Mi pare difficile.

Secondo gli esperti è più utile ragionare in funzione del sistema logistico sovralocale, con cui l'esigenza locale deve interloquire. L'ipotesi prospettata deve inquadrarsi in un più generale disegno di sviluppo territoriale che consenta di realizzare, attraverso le diverse modalità di finanziamento alle aree industriali o ai distretti, un'attività logistica di tipo specializzato a partire dal tessile, che fornisca alle imprese servizi innovativi, soprattutto di natura immateriale, di cui il territorio è carente. Viceversa, una piattaforma logistica a carattere tradizionale non potrà che avere dimensioni ridotte: un piccolo centro intermodale che, comunque, deve privilegiare la direttrice verso Novara.

L'attenzione a quello che sta succedendo nel Novarese è d'obbligo, data la contiguità territoriale. La stazione della linea ferroviaria ad Alta Capacità, da cui dovrebbe partire un collegamento ferroviario diretto con Malpensa, e la conseguente riorganizzazione della infrastrutturazione viaria, ferroviaria e logistica di quel nodo, può rappresentare un'importante opportunità per il Biellese.

Di un certo interesse sarà anche la scelta che la Provincia di Novara farà in merito al tracciato della gronda esterna alla città, perché se l'ipotesi sarà quella di una scelta di sviluppo territoriale che coinvolga anche il Vercellese, orientando la tangenziale ad ovest, anche il Biellese, operando a sua volta scelte territoriali, potrebbe rientrare nel disegno.

Di un certo interesse a supporto di scelte di sviluppo del Biellese è la prospettiva, che la Regione Piemonte sta valutando, di favorire l'accesso all'**aeroporto di Verrone** alle compagnie aeree *low-cost*. Una tale ipotesi potrebbe avere ricadute significative sul territorio perché consentirebbe di costruire una polarità regionale, considerando il modesto sviluppo *low-cost* in Piemonte. È evidente che, in questa prospettiva, di estrema importanza saranno i collegamenti stradali dell'area meridionale e le connessioni autostradali.

Un valido supporto allo sviluppo del territorio è offerto dalla realizzazione di una diffusa **rete di cablaggio**. Un vantaggio acquisito dal territorio della Provincia negli ultimi due anni sia in termini di progetti che di realizzazioni.

Grazie alla politica di Banca Sella che per prima aveva intuito le potenzialità del banking on line, il Comune di Biella aveva siglato un accordo con Fastweb e la Città è diventata il primo capoluogo di provincia cablato. A partire da quel vantaggio sono state fatte una serie di operazioni pubbliche, non ultima l'infrastrutturazione della banda larga a opera della CORDAR s.p.a che ne cura anche la gestione, per cui ad oggi il territorio può garantire vantaggi competitivi. Il progetto di Distretto digitale vorrebbe valorizzare tali vantaggi proponendosi come punto di riferimento locale per le tematiche della net-economy. È necessario che cambi tra le imprese la modalità di approccio alle nuove tecnologie affinché queste siano usate non solo per velocizzare operazioni che tradizionalmente vengono fatte anche con altri strumenti, ma stimolino una creazione di cose nuove, diverse, che solo l'uso delle tecnologie informatiche consente.

Le immagini del Biellese

Volendo trasmettere gli elementi essenziali ricavati dal lavoro, in considerazione di quanto emerso nei colloqui intercorsi con i testimoni qualificati e sulla base delle indagini effettuate, proponiamo alcune immagini del territorio Biellese che sottostanno in vario modo alle opinioni raccolte e sinteticamente rimandano a delle suggestioni utili nel processo di costruzione di scenari di sviluppo.

- **Il biellese unito dalla sua storia industriale.**
È un'unitarietà che ha riscontro nell'orgoglio per la produzione di qualità e per la collocazione dei prodotti biellesi nei mercati internazionali. È l'immagine dell'identità del popolo biellese: gente operosa, caratterizzata da una profonda cultura del lavoro, coralmemente coinvolta nelle vicende produttive del comparto di cui si sente parte integrante. Un'identità che ha radici ancora più lontane, nella cultura montana, di gente abituata a rimboccarsi le maniche di fronte alle difficoltà; un atteggiamento riscontrabile, quindi, in tutto il territorio, non solo in quello maggiormente investito da un'economia industriale. Ma è anche un'immagine costruita sulla percezione dell'isolamento, per il fatto di essere un'enclave difficilmente raggiungibile e che, per molto tempo, non si è preoccupata di essere raggiunta trovando all'interno dei propri confini la soddisfazione a tutti i bisogni materiali e relazionali.
- **Il Biellese articolato dalle differenze interne.**
È un'immagine costruita in primo luogo sulle diversità morfologiche del territorio che pesantemente differenziano la qualità e gli stili di vita della popolazione. La contrapposizione montagna/pianura marca le differenze in termini economici, sociali, relazionali, ponendo seri problemi di gestione dei fenomeni di spopolamento, difficoltà di accessibilità, qualità della salute, propri delle zone montane. La differenza marca anche la qualità ambientale dei territori segnando la diversità tra le parti collinari e montane del Biellese occidentale, caratterizzato da elementi di qualità paesaggistica elevata che si traduce nella appetibilità a forme insediative di pregio, e la fragilità del sistema orientale sottoposto per decenni allo sfruttamento delle risorse naturali a fini produttivi. Vi è, infine, la differenza tra i due principali sistemi economico-sociali incentrati su Biella e Cossato. Il primo sta perseguendo un processo di terziarizzazione alimentando l'insediamento di funzioni centrali; il secondo, ancora troppo ancorato al sistema produttivo tessile, vede depotenziato il suo ruolo in conseguenza dell'indebolimento del comparto.

Dall'immagine precedente ne derivano altre due; la prima è espressione prevalentemente del passato ma che mantiene ancora oggi forme radicate, la seconda ha più un carattere progettuale, proiettato verso il futuro, per la cui costruzione si stanno già mettendo in atto diverse iniziative:

- **Il Biellese della frammentazione.**
È un'immagine che radicalizza le differenze e trova espressione nella numerosità delle organizzazioni amministrative, in un territorio relativamente modesto, e in atteggiamenti di marcata autonomia, esito di processi di ripiegamento su specificità percepite come esclusive, con scarsa propensione a fare sistema.
- **Il Biellese in relazione.**
Si tratta di un'immagine che sintetizza gli sforzi per creare sinergie sia interne, finalizzate a superare la frammentazione, sia esterne, per creare un luogo più permeabile. Le sinergie interne vengono ricercate per creare possibilità di sviluppo relazionale di interdipendenza e specializzazione meno gerarchica tra sistemi diversi e attivare processi collaborativi. L'esperienza del Patto per il Biellese può, ad esempio, essere annoverata tra gli sforzi fatti in tale direzione. Le *sinergie esterne* sono state attivate per rompere l'isolamento e creare alleanze per competere. In tale direzione vanno le iniziative per la costruzione di un Piano Integrato d'Area insieme al Canavese, o le intese siglate con le vicine Province di Vercelli e Novara in materia di viabilità. Dal

punto di vista della costruzione di relazioni fisiche è importante lo sforzo di attivare un sistema integrato di mobilità che risponda sia alle esigenze interne di accessibilità e superamento della congestione, sia alla necessità di immettersi con facilità in una rete di comunicazione sovralocale. In questa prospettiva di permeabilità interna/esterna si collocano gli sforzi per attrarre risorse e attività, anche attraverso la valorizzazione di un patrimonio edilizio produttivo dismesso che, in un bacino di domanda torinese e milanese, può risultare molto appetibile.

Proponiamo, infine, un'ultima immagine che restituisce, meglio di altre, la propensione alla dinamicità del sistema.

- **Il Biellese dell'innovazione.**

Il termine innovazione non ha qui un'accezione solamente tecnologica e legata alle potenzialità di riqualificazione e riconversione industriale, naturalmente indispensabili. Per innovazione s'intende anche la misura del cambiamento, che già si intravede attraverso segnali ancora timidi: negli stili di vita, nella capacità di reazione, nell'innalzamento del livello di istruzione e di quello culturale, nella valorizzazione delle potenzialità di riconversione non solo industriale ma anche terziaria, residenziale, turistica. Ingredienti indispensabili per l'innovazione, oltre alle tecnologie, sono elementi immateriali quali la fantasia, la creatività, lo stile, i valori. Il veicolo principale dell'innovazione sono soprattutto i giovani; quei giovani talenti che qui devono arrivare o tornare ed essere interessati a rimanervi grazie a condizioni occupazionali stimolanti, qualità residenziale ed ambientale elevata e una buona dotazione di servizi urbani. Fondamentale è il ruolo dell'Università, ma anche della società locale che deve essere esigente nel richiedere l'innovazione e contribuire a predeterminare i percorsi di sviluppo.

La gestione

La Provincia di Biella ha dovuto affrontare le inevitabili difficoltà derivanti dalla sua recente istituzione, caratterizzate soprattutto dal fatto di doversi inserire e trovare spazio tra comportamenti e rapporti consolidati, e, quindi, costruire il proprio posizionamento come Ente pubblico.

La "sindrome del fratello più giovane" è, forse, stata maggiormente sentita qui che in altre analoghe situazioni perché storicamente questo territorio, pur facente parte di qualcos'altro (la provincia di Vercelli) ha costruito la sua identità su altre connotazioni che sentiva più forti e più vicine, come l'attività produttiva.

Il riferimento ad istituzioni o troppo lontane o troppo forti, ha generato una organizzazione amministrativa fatta di monadi numerose e distribuite sul territorio, scarsamente abituate al dialogo e alla collaborazione.

Lo sforzo perseguito dalla Provincia nella costruzione di reti di partecipazione ha consentito di attivare iniziative di cooperazione istituzionale che hanno prodotto risultati come, ad esempio, quelli generati dalla gestione dei Fondi strutturali comunitari 2001-2006: il Progetto Integrato d'Area "Valle Sessera" e il Progetto Integrato d'Area "Pays Sage", per il quale ha stabilito anche una collaborazione con la Provincia di Torino e il contiguo territorio del Canavese.

La costruzione del Piano Territoriale Provinciale, inoltre, ha dato l'opportunità alla Provincia di incontrare e stabilire un dialogo con tutti gli 82 Comuni e le Comunità Montane; un confronto che ha contribuito alla stesura del Documento sul Sistema degli Obiettivi e delle Politiche, di indirizzo politico e programmatico.

Significativa è stata l'esperienza attivata dal Patto per il Biellese, costituitosi il 5 febbraio 2001 con la sottoscrizione del primo protocollo d'intesa, che, per la prima volta in questo

territorio, ha consentito di radunare attorno ad un comune tavolo di concertazione una rappresentanza vasta delle diverse componenti pubbliche e private; significativa proprio perché costruita su una adesione volontaria dei diversi soggetti al percorso partecipativo.

L'esperienza del Patto è importante per la lettura dei processi di governance in questo territorio. Alcuni interlocutori hanno evidenziato la positività dell'iniziativa soprattutto nei processi e programmi di collaborazione pubblico-privata nel campo del sociale, richiamando la necessità di rinnovare quei percorsi partecipativi. Altri sottolineano la maggiore difficoltà dei percorsi concertativi che richiedono tempi spesso molto lunghi, mentre, soprattutto in situazioni critiche, è necessario rispondere con decisioni rapide.

È indubbio, ed è opinione unanime da parte di tutti gli intervistati, che esiste una difficoltà ad attivare processi collaborativi e innescare strategie di sviluppo condivise qui più che in altri contesti territoriali dove sono stati analogamente sperimentati. La difficoltà può essere determinata, a detta di alcuni, dal fatto che questo territorio fa fatica ad astrarre, perché è più abituato a rimboccarsi le maniche: fa e rimette in moto, come ha fatto tante volte nella sua storia e come sta già facendo. Ma ciascuno opera in modo autonomo, perché abituato a comportarsi da monade, con una forte resistenza alla cooperazione.

La difficoltà maggiore del Patto è stata quella di non essere riuscito ad imporsi come "progetto matrice", generatore di altre progettualità, in grado di guidare con un'esplicita strategia, il processo di cambiamento. L'esperienza ha, però, costituito un primo, significativo, passo per la costruzione di un sistema collaborativo orizzontale; però le difficoltà aumentano man mano che si sale di scala ed emerge la condizione di svantaggio delle istituzioni che hanno la responsabilità del governo del territorio, ma un ruolo limitato nei rapporti di potere.

È inevitabile rafforzare collaborazioni alle diverse scale soprattutto tra le autorità amministrative locali ed il sistema produttivo, che si pongono come complementari. Le prime, infatti, sono portatrici, oltreché della responsabilità di governo, anche di una capacità di lettura del territorio ad ampio spettro, che può far proprie e rendere organiche le singole aspettative di sviluppo e, quindi, dà loro un ruolo forte di portavoce della comunità nella sua interezza e di rappresentanza anche presso soggetti istituzionali terzi, quelli da cui spesso dipendono attivazioni di processi di sviluppo. I secondi, da parte loro, tengono in mano le leve del cambiamento, costituite da capacità produttiva e competenza, nonché da quei legami internazionali che essi, con il loro lavoro, hanno avuto la capacità e la volontà di costruire e che sono indispensabili al territorio per sprovvincializzarsi e costruire reti lunghe e corte con l'esterno.

La natura della governance comporta dunque che i singoli componenti di élites si mettano in gioco e definiscano obiettivi progettuali programmatici comuni. Per fare ciò è necessario identificare il luogo del confronto, un tavolo di discussione, uno spazio pubblico in cui ognuno deve misurarsi sulle prospettive e sulle scelte. Altrettanto, diviene importante valorizzare le complementarità del territorio e le specificità dei singoli attori – pubblici e privati – costituendo un "attore collettivo" che trovi autorevolezza nel riconoscimento delle diverse parti, sappia creare alleanze e costruire una visione comune facendosi, in tal modo, portatore di una forte capacità rappresentativa. Tale leadership, allora, non dovrà necessariamente essere demandata ad un unico soggetto, ma potrà essere di tipo cooperativo, ovvero in grado di costruire un progetto unitario su cui tutti si confrontino e si mettano in gioco.

CAPITOLO 6

UNA RIFLESSIONE CONCLUSIVA

Una riflessione sulle prospettive del biellese non può che partire dal nodo cruciale che attraversa l'area a partire dal 2001: la crisi industriale del suo settore portante. Fino a quella data le prospettive del comparto laniero biellese erano di progressivo avanzamento, in risposta alla crescente competizione dei paesi asiatici. Da allora il cambiamento appare traumatico, e il riposizionamento strategico non più accessibile ad una quota rilevante delle imprese locali.

Anticipiamo una valutazione complessiva, che poi argomenteremo:

- *il biellese non può prescindere dal tessile,*
- *il tessile non basta più a reggere da solo l'economia locale.*

Si tratta di una considerazione che emerge abbastanza nettamente dai dati e dalle opinioni raccolte, come dovrebbe apparire chiaro dalle analisi presentate nei capitoli precedenti.

Negli ultimi dieci anni, nonostante la forte pressione competitiva sulle produzioni laniere, l'economia industriale biellese non si è diversificata, ma ulteriormente concentrata sulla sua vocazione principale: l'imprenditorialità locale – salvo pochissime eccezioni – mostra estrema difficoltà a riconvertire le proprie capacità in aree produttive diverse. Le stesse diversificazioni per linee interne (da una nicchia tessile all'altra) appaiono problematiche. Riconversioni significative promosse dagli operatori locali risultano improbabili. Qualche attore locale propone di attrarre investitori da altre aree, offrendo capannoni dismessi, manodopera con propensione al lavoro e comunicazioni migliorate. Ciò potrà offrire, se riesce a decollare, soltanto un apporto integrativo, non una nuova vocazione industriale per l'area. Il riposizionamento strategico del tessile rimane la questione chiave.

La crisi tessile ha due principali radici:

- *l'improponibilità del mix qualità-prezzo*, su cui scommettevano fino a ieri molte imprese, di fronte al balzo di qualità della concorrenza asiatica;
- *la stanchezza del mercato laniero*, per lo spostamento del gusto dei consumatori verso il casual e le fibre cotoniere o sintetiche.

L'effetto congiunto di questi due cambiamenti è rilevante: nel medio termine – 5-10 anni – non ci sarà più spazio per il biellese nella produzione di grossi volumi. Il solo possibile futuro del tessile biellese è una prospettiva di nicchie capaci di rinnovarsi di continuo, inserite in reti logistiche mondiali e nelle filiere della moda, del lusso, dell'innovazione tecnologica di frontiera.

Non poche imprese biellesi già si stanno muovendo in queste direzioni: non si è più in un tunnel che impedisca la vista della prospettiva. Tuttavia lo spazio per questo riposizionamento è ristretto, e molte aziende non dispongono delle capacità e delle risorse organizzative (dimensione, strutture di management) per accedervi. In questo quadro si possono individuare quattro possibili profili di comportamento:

- pochissime imprese che puntano al "lusso" con dotazioni umane e organizzative di altissimo artigianato: indicano la via dell'*altissima qualità*;
- un numero un po' più ampio di imprese che scommettono sull'organizzazione, avendo predisposto un sistema perfettamente lubrificato di risposta rapida al mercato su segmenti di produzione di qualità elevata, ma non esclusiva;
- un numero ancora ristretto, ma potenzialmente crescente, di imprese che scommettono sulla *ricerca*, per fibre innovative – in prospettiva, sempre meno laniere;
- un numero purtroppo ampio di imprese che vivono alla giornata, esercitando un enorme sforzo sui *tempi di risposta* al cliente, tagliando i costi ed anche gli investimenti, in una prospettiva più o meno consapevole di uscita dal settore (anche sui ritmi dell'avvicendamento generazionale).

In questo quadro merita una qualche considerazione il ruolo della piccola impresa terzista, che viene coinvolta con un duro confronto concorrenziale nella risposta competitiva, entro una partita che induce sì fenomeni di fisiologica specializzazione, ma raramente attiva processi cooperativi sistemici e relazioni di rete capaci di ottimizzarne il percorso di crescita qualitativa.

Ci si trova dunque di fronte ad un processo complessivo di forte innovazione, ma caratterizzato da *notevoli connotati selettivi*. Proprio la staticità della domanda finale di abbigliamento "classico" impedisce che l'evoluzione del settore possa ricostituire al suo interno sufficienti margini dimensionali, capaci di conservare o ripristinare il suo ruolo tradizionale all'interno dell'economia biellese.

La selettività delle opportunità evolutive ha una conseguenza immediata: non ci si può affidare ad una sola fra esse, puntando tutto sulle nuove tecnologie, o scommettendo solo sulla qualità manifatturiera. Il mantenimento di una presenza consistente di attività tessile in termini di posti di lavoro e di produzione di reddito richiede la ridefinizione di un assetto complessivo del distretto, nel quale ai tradizionali vantaggi – connessi alle interazioni produttive fra imprese e ad una manodopera che respira il saper-fare tessile nell'ambiente – si sostituisca o si affianchi un ceppo di vantaggi di specializzazione adeguati all'attuale fase competitiva, fatta di primato della conoscenza, di organizzazioni di rete, di imprescindibile confronto economico globale. Concretamente, l'obiettivo da perseguire è quello di *una costellazione di leadership produttive di nicchia* che utilizzano – e fanno crescere – un blocco di servizi specializzati di avanguardia a livello globale, perché questo è ormai il tavolo di confronto inevitabile per ogni progetto competitivo. Lo spazio di mercato per le competenze tessili biellesi non potrà presumibilmente conoscere le dinamiche espansive sulle quali si contava fino a pochi anni fa, ma la storia e l'iniziativa imprenditoriale di questa terra possono bene giustificare l'aspirazione a diventare uno tra i principali centri mondiali del settore sotto il profilo dell'innovazione.

Nei capitoli precedenti si sono evidenziate alcune delle dinamiche imprenditoriali che rendono non irrealistica una simile prospettiva. A differenza di altri sistemi locali del Piemonte e del resto del paese, *il biellese già detiene un ruolo globale*. Dal lato delle singole imprese, si tratta ormai di cronaca quotidiana. Aziende che con i loro negozi all'estero iniziano ad intercettare i segmenti più remunerativi del mercato cinese. Processi di lavorazione che di fronte all'esaurirsi dell'innovazione specificamente laniera trovano efficaci commistioni con le nuove tecnologie trasversali come le nanotecnologie o i nuovi materiali. Raggruppamenti imprenditoriali che nell'associarsi riescono ad ovviare agli svantaggi della piccola dimensione. Iniziative comuni di commercializzazione congiunta di prodotti di qualità di vario genere ai mercati nascenti dell'est europeo o asiatico.

Il sistema dei servizi avanzati invece rappresenta ancora un punto di debolezza. Probabilmente un imprenditore abituato a gestire da solo l'azienda non è nella forma mentis di acquistare e gestire efficacemente i servizi di consulenza, salvo che in alcuni campi, come la gestione finanziaria, che pure conta molto. Al 2001 Biella era la prima provincia italiana per presenza di occupati nell'"Attività di mediazione di titoli", e si trovava al secondo posto per il peso delle banche commerciali e delle "Società fiduciarie e di investimenti mobiliari". Nel resto dei servizi all'impresa la situazione è deludente. Si ricorre a servizi esterni per la gestione della contabilità e per l'elaborazione dati, ma la ricerca pesa la metà rispetto a Lecco e un terzo rispetto a Prato. Lo scarto negativo rispetto alle province industriali del Nord è significativo anche nei servizi informatici di qualità, come la produzione di software o le attività connesse alle banche-dati, o nei servizi di promozione pubblicitaria. Ci si trova dunque di fronte ad una realtà produttiva che attiva specializzazioni esterne di servizi, ma non per funzioni specificamente connesse all'innovazione di prodotto e di organizzazione: queste restano nelle prerogative dirette del capo d'impresa e dei suoi fiduciari. Si tratta di un connotato tipico dei distretti industriali, dove la conoscenza strategica è da sempre conoscenza tacita, si rinnova e si trasmette incorporata nei cervelli dei quadri aziendali, e viene gelosamente tutelata nei confronti dei concorrenti. Tutto ciò funzionava fino a ieri, ma serve ancora a contrastare metodi, costi e tecnologie dei competitor asiatici?

Uno schema di sintesi: **punti forti e punti deboli del territorio biellese**

Punti di forza	Punti di debolezza
<p>Alta specializzazione produttiva</p> <p>Forte proiezione internazionale</p> <p>Ottime strutture finanziarie</p> <p>Laboriosità diffusa</p> <p>Grandi famiglie imprenditoriali</p> <p>Grandi e piccoli patrimoni familiari</p> <p>Recente fermento culturale</p> <p>Assenza di conflittualità aperta</p> <p>Coincidenza territoriale tra istituzione provinciale e area distrettuale</p>	<p>Rischi da monospecializzazione</p> <p>Isolamento territoriale</p> <p>Limitate dotazioni di servizi all'impresa</p> <p>Scarsa socialità</p> <p>Scarso orientamento manageriale nella conduzione d'impresa</p> <p>Invecchiamento demografico</p> <p>Bassa scolarizzazione, anche recente</p> <p>Scarsa attitudine cooperativa</p> <p>Istituzione provinciale giovane, ancora in cerca di identità</p>
Opportunità	Punti di debolezza
<p>Potenziale recupero nei livelli di scolarizzazione</p> <p>Creazione di leadership di nicchia a livello mondiale da parte delle imprese più dinamiche</p> <p>Ringiovanimento del tessile attraverso le nuove tecnologie "trasversali" (internet veloce, nanotecnologie, etc.)</p> <p>Scongelamento del risparmio delle famiglie attraverso l'offerta di servizi personali</p> <p>Specializzazione e riposizionamento del sistema formativo, decollo di una "cultura tecnologica"</p> <p>Inserimento organico del biellese nel sistema urbano padano in un'ottica policentrica e multicollegamento</p>	<p>Rischi di scoraggiamento dei giovani in una "transizione infinita"</p> <p>Ulteriore calo di attrattività dell'abbigliamento "classico"</p> <p>Intensificazione traumatica della concorrenza dei paesi in via di sviluppo</p> <p>Rischi di collasso per perdita di massa critica, in rapporto ad una ristrutturazione economica selettiva</p> <p>Rottura generazionale nella conduzione delle imprese</p> <p>Inceppamento dell'infrastrutturazione per stallo decisionale o carenze finanziarie</p>

Quando si dice: *il tessile nell'economia della conoscenza*, non si parla solo di competenze tecnologiche. Il sapere tipico di questo settore è fatto anche di sensibilità estetica, di percezione psicologica delle domande inesprese di strati particolari di consumatori, di comprensione delle dinamiche di distinzione e di status in mercati emergenti, e per altro verso, di capacità di proporsi in un mercato globale, di programmare e organizzare reti di acquisto e relazioni col cliente, di gestire rapporti di cambio instabili, di governare reti di fornitura in prossimità e acquisti di semilavorati a costi minori in economie emergenti, di valorizzare i requisiti di sicurezza del prodotto italiano come barriera rispetto alla competizione di prezzo dei nuovi concorrenti, di gestire per cicli produttivi sempre più rapidi reti logistiche sempre più ampie. E in parecchi di questi ambiti innovativi esistono competenze che trascendono la cura artigianale al prodotto, molto sapere codificato, molto spazio per specialisti che – quando venissero “fabbricati” nel vivaio biellese – potrebbero conferire a quest’area un ruolo di produzione dell’innovazione non facilmente replicabile in altri territori. Anche grazie al suo organico inserimento nel sistema padano – il sistema moda milanese e i Politecnici di Milano e di Torino ad un’ora di auto – Biella potrebbe diventare una fucina intellettuale dove una pluralità di saperi (approcci tecnologici multidisciplinari, economia e management, prevenzione sanitaria, creatività estetica, retrosignificati culturali) si misura con le problematiche produttive nel campo laniero con sistematico anticipo rispetto alla concorrenza di ogni altro paese.

A qualcuno potrebbe sembrare fantascienza, ma in realtà sta avvenendo. Anzi, in una certa misura è già avvenuto una ventina d’anni fa, quando le innovazioni biellesi nel campo delle fibre nobili e del “cool-wool” hanno ringiovanito il settore e rianimato il mercato per la fase successiva. Oggi i segnali di un processo analogo si chiamano “tessile e salute”, hi-tex, tessile tecnico, e poi distretto digitale, laboratorio di alta tecnologia tessile, liceo tecnologico. I dirigenti del sistema scolastico biellese mostrano di aver compreso in profondità il cambiamento avvenuto in questi anni, e le sue ripercussioni sul loro mestiere di formatori. Puntano a trasmettere ai giovani non solo istruzione tecnica, ma *cultura tecnologica*, preparazione scientifica multidisciplinare (perché le tecnologie odierne sono altamente trasversali, e il punto chiave è saperle interfacciare e combinare rispetto al problema), ma anche marketing, intelligenza socioeconomica, cultura umanistica.

I nodi chiave, a questo punto, sono due. Il primo è nella risposta delle aziende, una parte delle quali per vincoli dimensionali e organizzativi tardano a percepire chiaramente le nuove frontiere del confronto competitivo, e quando lo percepisce spesso è frenata dall’entità della rivoluzione strutturale e comportamentale che l’innovazione richiederebbe. Molte aziende ritengono, e la preoccupazione è tutt’altro che infondata, che per loro possa essere già troppo tardi, che le fila dell’innovazione e della sua valorizzazione economica siano ormai nelle mani di quelle poche imprese che sono state capaci di antivedere le opportunità fin dagli anni ‘80 dello scorso secolo, e vi hanno investito sforzi e quattrini costruendo un patrimonio di competenza, di organizzazione e di reputazione non replicabile dall’ultimo arrivato. Uno spiraglio di risposta a questa obiezione paralizzante sta nella rilevazione della estrema pluralità di possibili nicchie di specializzazione operativa che gli scenari di mercato possono dischiudere. Le cronache economiche quotidiane sono piene di rovesciamenti repentini, ma certo per competere oggi su questo terreno il coraggio dev’essere molto, e le vischiosità culturali e organizzative sono dure da superare.

Il secondo nodo ha un nome ben definito, Città Studi di Biella. E’ stata un progetto pilota tra i più innovativi nel panorama dei distretti industriali italiani, ha prodotto istruzione tecnica e trasferimento tecnologico, ha realizzato strutture universitarie che hanno contribuito

ad attenuare lo storico ritardo nei livelli di scolarizzazione dei giovani biellesi. Ma oggi sembra difficile negare che si profili sul suo cammino l'esigenza di un salto di qualità. Non è un problema solo biellese. Le politiche di diffusione territoriale della funzione universitaria poste in essere nel passato decennio sono oggetto di forte ripensamento. Il modello che vi era sotteso, l'università sotto casa per contenere costi e difficoltà della frequenza residenziale in sedi lontane, sta ora mostrando tutti i suoi limiti. Toglie al giovane l'esperienza esaltante del vivere da solo in un contesto urbano denso di stimoli culturali e di opportunità relazionali. Gli mette a disposizione uno "sportello didattico" spesso limitato, con deboli strutture di servizio e con un personale docente che non risiede in loco e in qualche caso limita la sua presenza in facoltà alle ore di lezione. Non include in genere le funzioni di ricerca, che aprono all'innovazione intellettuale. Si configura spesso, come si è detto, come un "superliceo", che favorisce sì l'accesso, ma a detrimento della qualità della formazione prestata. La Regione Piemonte e gli Atenei stanno riflettendo su una diversa "mission" per le unità decentrate del sistema universitario, ispirata all'idea di specializzazione. Non più un servizio formativo ordinario per i giovani residenti, ma una formazione di alto livello in campi connessi alle polarità innovative del luogo, per attrarre giovani talenti dal resto d'Italia e dall'estero. Il Rettore del Politecnico prospetta un nuovo modello di rete universitaria regionale fondato "sulla creazione di poli decentrati fortemente specializzati e caratterizzati da una stretta integrazione con il tessuto sociale, economico e industriale in cui opereranno". Programma un sistema di "cittadelle politecniche decentrate" destinate a produrre un forte impatto sulle aree grazie alla massima visibilità sulle attività dell'Ateneo, garantendo peraltro al Politecnico di Torino la possibilità di assicurarsi "una prospettiva privilegiata sulle diverse realtà sociali, economiche e industriali che compongono il territorio piemontese". Nella Città Studi di Biella *i mattoni per una simile prospettiva già ci sono*: master connessi alla specializzazione chiave dell'area, laboratori di ricerca, relazioni scientifiche internazionali, oggi addirittura un corso svolto interamente in lingua inglese. A sentire gli interlocutori locali, mancano ancora alcuni pezzi, come la laurea specialistica, e servirebbe un maggiore investimento di attenzione (domanda di conoscenza e di formazione, orientamento, finanziamento) da parte delle attività economiche locali (a fianco dell'impegno della Fondazione bancaria che ha finora soccorso in larga parte al suo sostentamento). Qualcuno spiega questo limite di attenzione sottolineando un dato strutturale, il fatto che anche Biella ha visto ridursi lo spazio delle grandi dinastie imprenditoriali, quelle che investivano sul territorio avendo risorse, motivazioni e legami solidi con la società locale. Qualcun altro richiama gli orientamenti culturali del luogo, quello stile "old Biella" che alcuni mesi fa faceva dire ad un polemista locale che fino a pochi anni or sono "nell'illusione della piccola Svizzera, isolata e chiusa ma lavoratrice, risparmiosa e ricca [...] chi andava all'università era uno che non aveva voglia di lavorare". A parte le boutades, forse parecchi operatori biellesi devono ancora persuadersi che le chiavi della competitività non stanno tutte dentro le mura dell'azienda. L'immissione di sapere nelle imprese è un fattore produttivo destinato ad assumere un ruolo sempre più vitale, e le filiere locali della conoscenza – punti d'accesso a fonti esterne, interfacce e strutture di trasferimento, reti e fonti locali – dovranno essere organizzate attivamente attraverso programmi cooperativi.

L'insieme delle prospettive di potenziamento competitivo fin qui delineate potrebbe essere racchiuso in uno slogan sintetico: *passare dal "distretto industriale" al "distretto tecnologico"*.

Da una struttura interconnessa di produzione fisica, basata su un accumulo nascosto di saper-fare pratico-operativo, ad una struttura di specifica produzione dell'innovazione, capace di valorizzarla in molti modi: incorporandola in piccoli lotti di produzione di alto pregio, trasferendola in metodologie complesse di organizzazione ad alta efficienza in grado di "ancorare" al territorio fasi o cicli produttivi, o addirittura "vendendola" in quanto

tale, come servizio di consulenza, ideazione che alimenta lavorazioni svolte in altra area, competenza incorporata in servizi di formazione prestati localmente oppure altrove.

Il processo richiede una forte mobilitazione interna, da parte degli attori economici, sociali e istituzionali dell'area, ma occorre ribadire che ciò non è sufficiente. Il biellese non è un'isola, anche se spesso si considera tale per una impostazione mentale atavica: "risolviamo noi i nostri problemi, se aspettiamo la soluzione da altri...". Fino a ieri era un punto di forza, oggi ci si ritrova facilmente un rischio. Per inciso, alcuni limiti oggi rilevati nella rappresentanza politico-istituzionale dell'area potrebbero denunciare una carenza di attenzione alla questione. Ma la consapevolezza sulla necessità di rompere l'isolamento sta crescendo, ed è giusto che sia così. Non a caso si è avviata un'iniziativa interessante volta ad attrarre nel territorio risorse creative: imprese di qualità, professionisti, manager. Il biellese deve riposizionarsi come sistema aperto, e non da solo, ma come parte del sistema economico e territoriale padano. Interagire con i livelli istituzionali superiori e allearsi con altre realtà locali contigue. Migliorare le reti di collegamento infrastrutturale. Negli anni scorsi il territorio si è infiammato nel dibattere le possibili alternative di connessione autostradale. Recentemente l'amministrazione provinciale, a partire da una rigorosa disamina sui flussi di mobilità ha elaborato un disegno di connessione "multiaccesso" dell'area, attraverso la priorità della traversa pedemontana (che immette sul corridoio Genova-Sempione e avvicina allo scalo di Malpensa) e un duplice collegamento alla Torino-Milano da realizzarsi risistemando e velocizzando la viabilità ordinaria tra Cossato e Carisio da un lato, tra Biella e Santhià dall'altro. Si stanno mettendo in opera programmi in tempi ravvicinati destinati ad estendere quasi all'intero territorio la larga banda. Si è più indietro sulle prospettive per i collegamenti ferroviari, e il rischio che li si debba smantellare come "rami secchi" in base a considerazioni di immediata economicità periodicamente riaffiora, proprio mentre si profila l'opportunità di un accesso all'alta velocità attraverso il nodo di Novara. Gli esperti dicono: se esaminato entro i confini del biellese, il problema appare pressoché insolubile. Se però la Regione Piemonte ottenesse la cessione delle linee ferroviarie locali, e le riorganizzasse entro progetti di integrazione territoriale su scala sovralocale – in questo quadro, nella costruzione di un sistema urbano interconnesso tra Biella, Vercelli e Novara – probabilmente si genererebbero i flussi di traffico in grado di ammortizzare gli investimenti necessari.

Una prospettiva per il territorio biellese si sta dunque delineando. E' facile a questo punto prevedere una domanda: *in quanto tempo?* E un'obiezione: un cambiamento di questa natura, *quanta parte del sistema Biella* è in grado di tirarsi dietro?

Alla domanda è difficile rispondere. L'evoluzione di mercato degli ultimi anni suggerirebbe una risposta piuttosto allarmante. Come accennato all'inizio del capitolo, fino all'anno 2000 la prospettiva era quella di un declino graduale in termini di quantità prodotte e di un progressivo incremento della qualità, in un processo sospinto da una concorrenza costante e da un continuo inseguimento da parte delle economie emergenti. La prospettiva degli anni successivi evidenzia l'eventualità di uno spiazzamento radicale, in cui alcune delle economie orientali in ascesa molti operatori biellesi se le ritrovino non dietro, a spingere, ma davanti, a sbarrare la strada. Dieci anni fa molti operatori locali pensavano che la qualità biellese fosse una barriera insormontabile per la concorrenza asiatica, oggi pare che nella fascia medio-alta le nuove tecnologie disponibili all'estremo oriente riescano a produrre standard qualitativi di tutto rispetto a costi minori. Per cui diventa importante una rilevazione empirica dei possibili fattori di resistenza o reazione competitiva degli operatori biellesi, per comprenderne le ragioni di sopravvivenza e di conseguenza per tentare di *definire una formula di razionalità economica che ancora giustifichi l'esistenza*

della produzione laniera in un'area ad alti costi dei fattori. Nei limiti della nostra indagine esplorativa, lo abbiamo fatto nell'unico modo possibile, chiedendo ad un piccolo gruppo di operatori di aiutarci a comprendere il vantaggio competitivo su cui contavano loro stessi, o le imprese sulle quali avevano informazioni sufficienti. Le risposte sono state molto differenti. Alcuni sostengono di lavorare in perdita per fedeltà alla missione imprenditoriale, in ossequio all'etica calvinista che ancora ispira questo territorio: non è una risposta convincente, salvo che nel brevissimo termine, anche se il peso oggettivo delle "barriere all'uscita" non è trascurabile. Altri dichiarano di essere in utile, rinunciando agli ammortamenti: pare una strategia di uscita graduale dall'attività, "mungere" l'impresa per recuperare in parte i cosiddetti "costi affondati", gli investimenti fatti e non ancora assorbiti. Si trovano imprese – probabilmente nel sistema biellese sono molte – che scommettono sulla componente di "servizio", in particolare sull'elevata flessibilità, tempestività, affidabilità, riduzione dei costi; si rapportano alle esigenze di un cliente forte – le grandi catene di confezione e distribuzione – che a sua volta è soggetto alla mutevolezza della moda, o usa il riassortimento frequente per catturare il consumatore: probabilmente è una buona barriera rispetto alla concorrenza asiatica, ma espone l'impresa al dominio del committente e alla lunga potrebbe comprimere all'estremo i margini di redditività. Altre imprese godono di posizioni di mercato più solide, perché da tempo hanno investito nella qualità, in quella altissima con organizzazioni semiartigianali, o in quella alta con strutture e competenze tecnologiche adeguate, in entrambi i casi con forti politiche di marketing: sono una manciata di aziende, ma in genere di dimensioni grandi o medio-grandi. Un'estrema articolazione di percorsi evolutivi, che spiega perché, nonostante tutto, il tessile biellese sopravviva, o la sua contrazione sia ancora graduale, anche se più rapida che nel passato. A volte le retoriche della globalizzazione ci fanno credere che le barriere spaziali o ambientali non esistano più, ma il recente caso delle filature ci mostra che non è così: erano date per spacciate, ma successivamente i loro clienti hanno misurato l'*incidenza dei costi di transazione nelle forniture asiatiche*, ad esempio in relazione alla costanza della qualità del prodotto, e sono ritornati ai fornitori locali. Si tratta di barriere destinate in genere ad essere rimosse, ma la loro persistenza aiuta a comprendere la gradualità della ristrutturazione in atto. Al tempo stesso, questo fattore, come altri elementi di vischiosità prima ricordati, evidenzia un carattere di transitorietà che sembra escludergli un qualsiasi ruolo entro un arco di non molti anni.

La conclusione è che il tessile biellese potrebbe attendersi ulteriori contrazioni, assestandosi su una dimensione economico-occupazionale forse a mezza via tra il gruppo di imprese che già ha trovato la sua strada (qualcuno azzarda: un quarto della base produttiva attuale) e il piuttosto vasto schieramento che non sta operando già oggi strategie di graduale abbandono. La misura effettiva sarà determinata dalla capacità di reazione attiva delle imprese nello sfuggire alla morsa della *price competition* attraverso politiche di differenziazione, ma le opinioni qualificate raccolte, che sostengono l'argomentazione esposta nel primo capitolo di questo rapporto, fanno sospettare che i processi di riposizionamento produttivo saranno difficili, anche per accedere a nicchie di mercato non molto distanti dalla specializzazione di partenza

Già lo si è detto: di diversificare l'economia biellese si parla da molti anni, ma le novità effettive sono state poche. Qualcuna rilevante, come il piccolo impero nato intorno alle vendite per corrispondenza. Ma se guardiamo ad esempio all'export biellese, è sempre ancora tessile, più specializzato che dieci anni fa. Le opinioni raccolte, sistematizzate nel primo capitolo, spiegano bene questa persistenza. Il know how laniero biellese è di rango mondiale, con quale altra competenza – nata come? – potrebbe essere rimpiazzato?

Tocchiamo qui uno degli aspetti nevralgici della "sindrome biellese". Fino a pochi anni fa era un modello distrettuale che funzionava alla perfezione, distribuiva reddito e piena occupazione, canalizzava i corsi di vita delle persone, consentiva all'élite locale di guardarsi in giro con un certo sussiego: perché cambiare? Oggi però il quadro è mutato, strutturalmente, e i biellesi se ne sono avveduti. Si interrogano. Promuovono ricerche, cenacoli, tavole rotonde. Forse per la prima volta, i più lungimiranti chiedono consiglio a esperti esterni: poi decideranno loro, ma in molti sentono il bisogno di essere aiutati da uno sguardo estraneo.

Gli atteggiamenti sono ancora diversificati. Il cambiamento è difficile, e i biellesi non sono abituati ad affrontarlo. Ci sono i fedeli del *genius loci*, pensano che il biellese ha sempre attraversato burrasche, uscendone rafforzato: il post-alluvione di trent'anni fa è stato per molti degli abitanti di oggi un'esperienza formativa cruciale. Ma le sfide che si devono affrontare in questi anni sono diverse, e molti se ne avvedono. Qualcuno dispera, considerando la irriducibilità della mentalità locale, che ha mostrato di sapersi trasfondere anche in molti immigrati, conservando nonostante le continue immissioni di popolazione lo spirito della comunità: "certe cose noi non le faremo mai, perché siamo fatti così".

Ma *chi ragiona sa che cambiare si deve*, e programma i vettori del mutamento: la rottura dell'isolamento fisico, l'aggiornamento tecnologico a largo spettro, la provocazione culturale, il ridisegno del paesaggio, perfino la riscoperta della tradizione preindustriale. Il biellese deve diventare più complesso, rispetto alla conformazione elementare del territorio-fabbrica, e anche rispetto a quella possibile maturazione tecnologico-innovativa che abbiamo tratteggiato poc'anzi. Anche per motivazioni di mercato. Per vendere prodotti di fascia elevata deve accogliere i compratori in un ambiente di pregio. Deve innestare sul prodotto un carico simbolico ed emotivo che ne faccia percepire il *reale* valore estetico (il cosiddetto "valore ostentativo" legato a una griffe senza vera qualità qui fortunatamente non ha mai avuto cittadinanza). Lo slogan "*arte di eccellere*" sintetizza questa mossa di posizionamento collettivo. Ma allora l'immagine non basta, anche se a differenza di altre realtà non è un gioco di specchietti, è "immagine di qualcosa".

Il fatto è che per produrre innovazione estetica di alto livello occorre creatività, e *la creatività si produce nel fermento della vita sociale*, nella densità delle relazioni interne e delle aperture al mondo, nel superamento delle specializzazioni anguste, nelle contaminazioni dei linguaggi e delle culture. Ecco allora l'innovazione cruciale già in atto, che colpisce per la sua radicalità, in un territorio i cui livelli di istruzione sono ancora troppo bassi e i consumi culturali tradizionalmente riservati a ristrette cerchie di appassionati: la Cittadellarte, un crogiuolo di apertura mentale che punta ad un recupero integrale dell'essere umano nei suoi rapporti con l'ambiente, un pensare e progettare insieme che recupera in senso sociale il significato genuino dell'arte come creazione. Potrebbe sembrare retorica, ma è economia. *L'innovazione tecnologica* è spesso il risultato di routine applicative, ma la *creatività* nasce dallo spessore della personalità umana, è capacità di visione multidimensionale, di rottura nelle metodologie consolidate. Oltre alla "cassetta degli attrezzi" tecnologici – ci ha insegnato Richard Florida – richiede "talento" complesso, e "tolleranza", in quanto disponibilità all'inedito.

Guardando alla situazione locale, si resta quasi stupiti di fronte all'estensione già conseguita da questa dimensione "altra" rispetto alla tradizione manifatturiera dell'area. Iniziative pubbliche e private sorgono di continuo, la ricerca del nuovo pare in certa misura quasi affannosa. Perché allora, come molti rilevano, tarda a produrre risultati? Per quale ragione operazioni di alto livello, come la mostra "Sul filo della lana", ottengono riconoscimenti

dagli osservatori esterni al territorio, ma suscitano critiche in casa? Bisogna riconoscere, ed è un dato di importanza cruciale per l'interpretazione del cambiamento che investe il biellese, che i tempi dell'adattamento culturale di una comunità sono lenti (spesso maturano solo nell'avvicendamento generazionale). Gli schemi mentali metabolizzano solo le informazioni che rientrano in un certo paradigma concettuale, e rifiutano le altre. Nei tempi di cambiamento rapido, il ritardo cognitivo è la norma. *Nostalgia e rassegnazione – gli abiti mentali della senilità – possono talvolta contagiare intere società locali.* Chi vede e capisce prima degli altri ha il compito di comunicare la sua visione, e ha la responsabilità di saperlo fare in forme appropriate. Nell'esempio citato, chi ricorda che la mostra era stata poco pubblicizzata ha ragione, ma forse coglie solo una parte della realtà. Una manifestazione del genere, che andava a riprendere e rielaborare le radici stesse dell'identità biellese, andava in qualche misura "inventata" fin dall'inizio tenendo conto degli obiettivi della comunicazione locale, andava progettata anche in funzione del suo potenziale di coinvolgimento emotivo interno.

Perché di una "visione" condivisa c'è necessità. La sopravvivenza dei vecchi dispositivi nella macchina sociale e nelle percezioni individuali è forte, e inceppa il mutamento, generando circoli viziosi micidiali. Si pensi alla frontiera – cruciale – dell'innalzamento dei livelli formativi. E' un ingrediente indispensabile per qualsiasi scenario futuro che possa garantire il mantenimento dei livelli di ricchezza relativa dell'area. Oggi sta lentamente migliorando, ma l'impasse è evidente. I giovani e le famiglie sono ancora in parte condizionati dall'ottica manifatturiera, considerano la scuola come un costo da affrontare strumentalmente per un inserimento più remunerativo. Dal canto suo, il sistema dell'occupazione ancora non ha avviato in misura rilevante quei processi di qualificazione interna che potrebbero determinare un cospicuo fabbisogno di quadri ad elevata professionalità, e tanto meno ha potuto configurare opportunità lavorative e retributive motivanti. In questo quadro i processi "entropici" – la prevalenza della soluzione più facile su quella ottimale – sono inevitabili. Nonostante l'evidente necessità di rinnovare la vocazione produttiva primaria dell'area sotto il profilo tecnologico, *nelle scuole tecniche biellesi certe specializzazioni cruciali non trovano più alunni.* Si dice che c'è un problema di orientamento, ma è un problema più profondo. Non sono solo i giovani a dover essere orientati con una migliore informazione, è il contesto socioprofessionale che è disorientato e "disorientante", produce segnali e incentivi che vanno in direzione opposta rispetto alle sue stesse esigenze di potenziamento strategico. *Una "visione" di prospettiva costruita collettivamente* potrebbe consentire agli individui e alle imprese di colmare questo iato, indurre ad investire sul futuro, introducendo forzatamente – ciascuno per le proprie responsabilità – le componenti del cambiamento.

Che cosa manca? Le rilevazioni di opinioni qualificate effettuate sul territorio dal nostro gruppo di ricerca offrono alcune indicazioni, seppure tutte da verificare. *Non sono emerse contrapposizioni radicali,* visioni alternative dettate da valori o interessi non componibili. Il fattore limitato, rispetto ad altre dinamiche di territori comparabili, sembra *l'attitudine cooperativa.* Qualcuno dice che nel biellese l'individualismo tradizionale rende improponibile ogni reale regia condivisa del cambiamento, ma questo rispecchia una situazione – ormai trascorsa – in cui le cose funzionavano da sole, e di una regia non c'era veramente bisogno. Altri dicono che il limite è nell'assenza di una leadership riconosciuta, ma scambiano l'effetto con la causa: è naturale che in una realtà complessa come un territorio in trasformazione l'investitura non è regalata, né dall'influenza economica, né dal semplice consenso elettorale, né dal ruolo istituzionale: va costruita con le proposte concrete, nel confronto quotidiano, anche conflittuale, ma con il minimo possibile di preclusioni preconcrete.

E puntando a progetti definiti, all'operatività selettiva che è mancata al "Patto per il biellese", un'esperienza che alcuni rimpiangono, ma che molti ritengono non riproponibile per l'improduttività di risultati. Su questo punto, ricordiamo che non è un problema solo biellese: tutta una stagione di esperienze di "governance" è stata in Italia orientata da principi di mera "condivisione" di problemi, non di strategia di soluzione, e ha snervato gli attori più seri. Ma un punto altrettanto decisivo è che ai tavoli progettuali non si può partecipare soltanto per rappresentare le proprie posizioni (o, peggio, per non rischiare di essere tagliati fuori da eventuali vantaggi o decisioni): si dovrebbe puntare ad assumere un punto di vista più ampio integrando le proprie posizioni con quelle degli interlocutori. E forse di questo, nell'area, c'è veramente bisogno. *Le molte iniziative innovative avviate, come si dice, "non fanno sistema"*. Ad esempio, tecnologia, espansione di mercato, cultura, stanno lentamente strutturandosi in una trama strategica, ma ancora non arrivano a prefigurare un ruolo adeguato – che pure non può mancare – per le prospettive del lavoro, in termini di percorsi di professionalizzazione e di garanzie – anche di larga massima – di inserimento. E talvolta, chi ha a cuore le problematiche del lavoro tende a rappresentarle in modo puramente rivendicativo, senza riuscire ad inserirle in una plausibile prospettiva di potenziamento competitivo. Visioni tutte legittime, rappresentate nella loro immediata settorialità, non possono che produrre iniziative anche corrette, ma disorganiche, e spesso gestite in un'ottica di reciproca rivalità.

Non è solo un problema di classi dirigenti. Queste spesso vedono la prospettiva con grande chiarezza, ma sono impedita dalla vischiosità delle dinamiche sociali consolidate. In genere, vedere dall'alto le necessità del mutamento è più facile che "tradurle" nel concreto di un'esistenza individuale, soprattutto in presenza di risorse personali o famigliari modeste. Per questo *il progetto di cambiamento sistemico deve includere anche un sistema di protezione sociale*. E deve guardare con attenzione ai territori della criticità, alle valli a rischio di spopolamento, alle zone angustiate dalla difficile accessibilità, ai comuni dove si concentrano i processi di invecchiamento demografico o dove i vuoti vengono riempiti da popolazione immigrata portatrice di problemi economici e socioculturali, ed anche alle zone a forte connotazione operaia, dove si potrebbero concentrare gli impatti negativi della riorganizzazione produttiva (mentre i vantaggi compensativi potrebbero essere colti dai poli terziari).

Nel terzo capitolo è stata presentata una rassegna articolata delle criticità socioesistenziali che colpiscono le diverse figure a vario modo "deboli" che popolano questo territorio, e si è documentato come le difficoltà risultino acuitizzate dalla difficile transizione produttiva attraversata dal biellese. Anche le risorse reattive e le risposte organizzate non mancano, segno di una società matura che possiede notevoli capacità di assorbimento. Sono alimentate da uno storico accumulo di valori e pratiche solidali, di reti di relazioni (che forse non ci si attenderebbe, in base allo stereotipo dell'individualismo biellese), di presenza istituzionale, di risorse di risparmio. Forse anche su questo terreno si coglie *un deficit di prospettiva*, di fronte ad un processo di invecchiamento demografico che preme sul volume della domanda, ad uno stato di incertezza sul futuro che deprime le capacità di risposta individuale, a meccanismi organizzativi soggetti a revisioni non sempre ponderate, o a impacci burocratici, o a meccanismi di finanziamento che inibiscono una organica crescita professionale e manageriale delle organizzazioni di aiuto.

In questa situazione si manifesta anche nel biellese un tipico paradosso delle società anziane: *la popolazione giovane*, che ci si aspetterebbe venisse valorizzata con particolare cura in quanto risorsa scarsa, *tende invece a venir dimenticata*, in quanto "minoranza" priva di efficace rappresentanza o capacità di mobilitazione, confinata nelle pieghe delle

economie familiari o delle occupazioni temporanee, atomizzata dalla quasi assenza di strutture di incontro e socializzazione, spesso disamorata dal territorio per assenza di opportunità di autorealizzazione. Le testimonianze raccolte sono allarmanti: "per gli anziani qualcosa si fa, per i giovani non c'è niente"; "le ricerche dicono che il 90% dei giovani sogna di andarsene"; "se i giovani non vanno all'università, in fondo è un bene, perché se si laureassero non resterebbero nel biellese".

Chi ha molto ancora da vivere soffre particolarmente del soffocamento della prospettiva. Si diceva poco sopra che le difficoltà dell'orientamento scolastico non sembrano dipendere da un difetto di comunicazione, ma da *un deficit di senso*. Non da un'assenza di informazione, ma da una debolezza di cultura profonda, di controllo cognitivo sui processi evolutivi in atto. La ricerca di un nuovo modello competitivo dovrebbe diventare l'oggetto di un investimento emozionale collettivo, nella riscoperta del valore premiante dell'innovazione, della creatività, dell'eccellenza tecnologica, della buona organizzazione, della cura all'ambiente e al territorio, delle proprie radici culturali, dell'interscambio sociale. Si tratta in parte di un portato – a lungo termine, inevitabile – di un'evoluzione post-manifatturiera della società locale, ma i tempi di questa maturazione non sono indifferenti: una riattivazione troppo lenta rischierebbe di far mancare la presa su opportunità irripetibili. L'esigenza di una auto-educazione collettiva è nei fatti. Le intraprese traenti già ci sono, lo sviluppo dell'università e della cultura tecnologica, l'exploit dell'iniziativa in campo artistico, la riscoperta dei valori estetici nell'architettura industriale e nelle tradizioni premoderne. Le forme di coinvolgimento vasto sembrano ancora insufficienti, e pongono l'esigenza di una strategia comunicativa complessa, che *utilizzi sapientemente il veicolo economico dell'entertainment e del consumo culturale, senza che ciò comporti una banalizzazione della fruizione* tale da comprometterne il valore formativo.

E' sulla base di queste considerazioni che si possono utilmente disegnare scenari alternativi per lo sviluppo del biellese. Il territorio ha già avviato, nelle sue componenti più dinamiche, un processo di riposizionamento nel nuovo quadro competitivo segnato dall'emersione dei grandi competitor in via di sviluppo. In questo percorso ancora non si individua uno spazio affidabile per un'ampia parte dell'economia e della società locale, che vive i rischi della marginalizzazione. La reazione non può essere meramente economico-produttiva, implica uno scatto culturale: questo si sta impostando, ma rimane ancora nei limiti delle esperienze-pilota. Può diffondere i suoi effetti, se la società e le sue istituzioni riusciranno a escogitare i canali di comunicazione più appropriati, le occasioni di commistione di esperienze diverse, di allargamento progressivo dell'orizzonte mentale delle persone attraverso operazioni non ottusamente pedagogiche. E' un percorso diverso, forse temporaneamente divergente rispetto al perseguimento univoco del riposizionamento competitivo, ma destinato a produrre nel medio termine un arricchimento del tessuto connettivo del territorio e delle sue risorse endogene dal quale, fra non molti anni, lo stesso confronto competitivo potrebbe trarre nuovo vigore, potendo contare su una base più ampia di fattori qualificanti e socialmente diffusi.

Nel prospetto qui presentato le caratteristiche di questo percorso alternativo vengono descritte nella forma di una prospettiva di scenario. In modo analogo a quanto proposto dall'Ires-Piemonte negli scenari elaborati per l'intero territorio regionale a fine 2004, anche per il contesto biellese ci si trova di fronte a due sfide per certi versi divergenti: quasi Scilla e Cariddi. Per un verso, il ritardo innovativo maturato a cavallo del cambio di secolo rispetto alle economie guida del pianeta e l'emergere imprevedibilmente rapido dalla concorrenza asiatica o est-europea rendono necessario un adeguamento rapido delle punte forti del sistema: le imprese più dinamiche, la ricerca e l'università, le grandi connessioni

trasportistiche, i poli urbani maggiori. Per altro verso, una simile mobilitazione selettiva degli attori globali (o potenzialmente tali) rischia di sottoporre il territorio ad uno stress di cambiamento non facile da assorbire, e di lasciare al bordo strada una vasta compagine di soggetti, funzioni, comunità locali, risorse endogene del territorio. Ciò, oltre alle evidenti ripercussioni negative sotto il profilo sociale, rischierebbe di lasciare in eredità alla prossima generazione un territorio impoverito in termini di popolazione, di qualità del vivere, di risorse ambientali, di tessuto civile, con effetti finali negativi anche sotto un profilo strettamente economico. Un secondo "motore" di sviluppo fondato sull'integrazione e la cura al territorio è dunque necessario, anche se la sua attivazione costringerà a distogliere una parte di risorse all'imprescindibile riposizionamento competitivo dei settori più innovativi del sistema. La raffigurazione per scenari non ha dunque – in questo esercizio – lo scopo di illustrare due sentieri alternativi compiuti tra i quali scegliere, ma piuttosto due assetti "monchi", che potrebbero derivare da scelte e comportamenti troppo univocamente orientati, ad esempio per il prevalere di attori o gruppi sociali diversi. Le "scelte", quando sono veramente tali, hanno un costo che deve essere affrontato, ma anche soppesato, allo scopo di prevenire ripercussioni negative inattese. Le grandi connessioni trasportistiche sono vitali, ma lo è anche la manutenzione delle reti di uso quotidiano. Solo la formazione di tecnologie di eccellenza mondiale consentirà la sopravvivenza della specializzazione laniera in un'area ad alto costo del lavoro, ma senza una compagine intermedia di competenze di buon livello il successo sarà monco. Per il futuro del biellese, fatta salva l'esigenza di un salto innovativo trainato dalle sue punte produttive e culturali, soltanto l'attivazione di un motore integrativo finalizzato alla diffusione e al riverbero del cambiamento sull'intero organismo sociale potrà garantire uno sviluppo armonico e durevole.

Gli scenari possibili: un prospetto riepilogativo

Scenari	Inseguire la crisi settoriale
Logica evolutiva	Attivazione frammentata, inseguimento delle emergenze
Settori chiave	Tessile tradizionale
Strategia chiave	Compressione ossessiva dei costi e dei tempi di risposta per i grandi committenti
Rischi socioeconomici	Progressiva erosione del mercato da parte dei concorrenti asiatici; crisi ricorrenti
Dinamiche del distretto	Crescente esposizione di fronte all'upgrading dell'offerta dei paesi emergenti, contrazione della base produttiva, spostamento a Milano delle "teste" della produzione
Fattori di qualificazione del capitale umano	Occasionali e insufficienti
Effetti occupazionali	Le crisi ricorrenti determinano espulsioni di forza-lavoro non facilmente riassorbibile. Aumento della precarietà. Sostituzione di manodopera locale con manodopera immigrata
Effetti sulla dinamica della popolazione	Difficile sostenibilità, immigrazione occasionale e poco qualificata per risparmiare sui costi, lo stress e l'incertezza ostacolano le nascite e l'autoarricchimento individuale
Politiche coerenti	Contenimento delle rivendicazioni sindacali; intervento pubblico di mediazione nelle crisi aziendali, disperata richiesta di espedienti protezionistici, divergenze di orientamento producono stallo decisionale
Inserimento spaziale della provincia	L'isolamento territoriale della provincia non viene realmente superato, anzi potrebbe essere accentuato dalla congestione del traffico stradale e dalla ristrutturazione dei collegamenti ferroviari
Dinamiche di integrazione territoriale	Tendenze disgregative: lo sviluppo urbano si accumula in modo scomposto in prossimità delle maggiori linee di comunicazione, saturandole con la mobilità di breve raggio. Il territorio montano-collinare, specie nel biellese orientale, accelera i fenomeni di spopolamento

Gli scenari possibili: un prospetto riepilogativo

Scommettere sulla tecnologia	Scommettere sulle risorse locali
Ricerca organizzata di ammodernamento industriale "postmanifatturiero"	Ricerca organizzata di valorizzazione delle risorse del territorio
Tessile di nicchia, servizi all'impresa, R&S, utilities, finanza, cultura	Servizi per l'assistenza, sanità, turismo, formazione, economia del gusto, cultura
Riposizionamento internazionale della "base esportatrice": export di merci ad alto contenuto di servizi e di servizi in quanto tali	"Scongelamento" dei risparmi, valorizzazione del consumo locale e della velocità di circolazione interna del reddito locale, cura all'ambiente e al paesaggio in funzione della creazione di un'area a forte pregio residenziale
Potrebbe salvarsi una compagine produttiva troppo esigua per mantenere la prosperità del territorio	Senza riqualificazione industriale potrebbero crearsi prevalentemente occupazioni a limitato reddito. Il culto dell'identità locale potrebbe arrestare la sprovincializzazione culturale
Evoluzione verso il "distretto tecnologico", enucleazione di medie-imprese leader, aumento di managerialità	Evoluzione verso il "distretto culturale", valorizzazione del patrimonio locale (naturale e storico-architettonico), imprenditorialità creativa
Relazioni economiche internazionali, interdipendenza università- ricerca-impresa, attrazione di talenti esterni	Centralità delle professionalità relazionali, importanza delle culture locali, investimenti pubblici in formazione
Progressiva generazione di nuovi posti di lavoro qualificati da parte delle imprese dinamiche, trasferimento di lavoratori non qualificati dal manifatturiero a servizi a basso reddito. Tasso di occupazione non molto elevato, che "combacia" con una demografia cedente	Generazione di posti di lavoro qualificati, spinti dall'offerta (programmi formativi, autoimprenditorialità). Tasso di occupazione elevato, per le possibilità di utilizzo di anziani nei servizi alla persona
Adattamento instabile, per attrazione di immigrazione qualificata ma non stanziale, elementi di freno alle attività riproduttive (famiglia e riproduzione, cura di sé)	Adattamento tendenzialmente organico, con rialimentazione e stabilizzazione della base demografica, e con dispositivi sistematici di agevolazione alle attività riproduttive
Politiche di liberalizzazione dei mercati e di alleggerimento del carico normativo sull'impresa, incentivo alla R&S e all'internazionalizzazione, politiche di immagine a forte impatto mediatico, grandi collegamenti infrastrutturali, realizzazione dell'autostrada biellese come simbolo di rottura dell'isolamento	Politiche di regolazione e di coesione, incentivo alla creatività sociale diffusa, investimento infrastrutturale per l'integrazione territoriale di breve-medio raggio, allacciamenti "leggeri" al sistema autostradale
I soggetti economici forti organizzano un sistema di accessi privilegiati ai mercati mondiali, mediante strutture logistiche connesse ai grandi assi dello sviluppo europeo e ai flussi economici transoceanici; l'Università specializzandosi attrae giovani dalle economie tessili dei paesi in via di sviluppo	Viene potenziata la rete dei collegamenti interni e con il sistema urbano padano. In particolare la Pedemontana diventa la direttrice dei distretti, alimentando la crescita di relazioni e risorse condivise, e la rete ferroviaria Biella-Vercelli-Novara si riqualifica accompagnando la crescita di un'integrazione di "quadrante"
Tendenze iperpolarizzanti. Viene enfatizzato il ruolo di Biella, in quanto nodo terziario-direzionale. La "dematerializzazione" accelerata della produzione penalizza il biellese orientale in termini economici e occupazionali.	Tendenze coesive. L'integrazione delle reti di impresa facilita il mantenimento di maggiori funzioni manifatturiere, e dall'altro lato la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale locale offre economie di presidio per le aree più deboli

N.B. Gli scenari raffigurati nella tabella precedente rappresentano un adattamento alle specificità biellesi degli scenari elaborati dall'Ires a fine 2004 per l'intero Piemonte, che presentano notevoli omologie con la situazione della provincia, anche se in genere con minore intensità. Da questo punto di vista si può sottolineare come l'esplorazione del caso biellese consenta di evidenziare con qualche anticipo temporale l'emergere di criticità (ad esempio demografiche, o industriali) che quasi certamente si riproporranno nei prossimi anni in altre parti del territorio piemontese.

Per un'esposizione più approfondita della logica sottesa agli scenari si può consultare il Secondo Rapporto Triennale dell'Ires, e in particolare il fascicolo di sintesi "I motori del rilancio" (a cura di P.Buran), disponibile all'indirizzo: <http://www.ires.piemonte.it/scenari.html>