



POLITICHE **PIEMONTE**

SISTEMA PRODUTTIVO

25

INDICE

NUMERO CURATO DA VITTORIO *FERRERO*

- EDITORIALE
RINNOVAMENTO INDUSTRIALE E RIPRESA IN PIEMONTE
DI VITTORIO FERRERO..... 3

- I DISTRETTI PIEMONTESI NELLA SFIDA CON I MERCATI ESTERI
DI GIOVANNI FORESTI..... 6

- LA CRISI E LA SOPRAVVIVENZA DEI COMPONENTISTI ITALIANI
AUTOMOTIVE
DI GIULIO CALABRESE E ALDO ENRIETTI..... 9

- L'AUTOMOBILE SNELLA
DI ANNALISA MAGONE..... 12

- PROCESSI DI INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO NELLE PRODUZIONI
ECO-COMPATIBILI.
UNO STUDIO ETNOGRAFICO NELL'ARTIGIANATO EDILE GREEN
A MARIA CRISTINA MIGLIORE E EMILIANA ARMANO..... 17

- IMPATTO E POTENZIALITÀ DELLA GREEN ECONOMY
NELL'ARTIGIANATO DEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI
DI VITTORIO FERRERO E RICCARDO POLLO 20

EDITORIALE

Rinnovamento industriale e ripresa in Piemonte

di Vittorio Ferrero – Ires Piemonte

La crisi da cui la regione sta faticosamente uscendo ha evidenziato un'accentuata e rapida erosione della base industriale della sua economia. Non è un fenomeno solo piemontese, tantomeno italiano, ma nella nostra realtà sta assumendo contorni di particolare gravità e preoccupazione per le ipoteche che può determinare sulle sorti dello sviluppo prospettico economico e sociale. Soprattutto se ci si confronta con tendenze in atto che attribuiscono al settore industriale un ruolo rilevante nella ripresa in atto, anche nei paesi avanzati, con fenomeni nuovi e interessanti di 'reindustrializzazione' nelle economie sviluppate, che fanno da contraltare alla 'terziarizzazione' che ha rappresentato la cifra dello sviluppo economico per le economie avanzate nel quadro della globalizzazione dell'ultimo ventennio.

Le ragioni che inducono a spiegare quella che sembra una tendenza, appena abbozzata e ancora poco decifrabile nei suoi effettivi sviluppi, ma verificabile nella ripresa in atto, rappresentano altrettanti segnali deboli delle trasformazioni dei sistemi produttivi in seguito alla crisi globale: richiamano cambiamenti di contesto legati alla creazione di catene del valore a scala internazionale attraverso la frammentazione di cicli produttivi, la creazione di capacità di spesa per consumi evoluti e di qualità in ampie nicchie globali, la crescente personalizzazione delle produzioni, la indispensabile innovatività, anche tecnologica, dei prodotti, la diffusione delle tecnologie ICT nei prodotti e processi produttivi, la rilevanza del fattore organizzativo in un quadro di maggior complessità nella sfera della produzione di beni e servizi.

Rispetto al 2007 il Piemonte, oggi, registra una perdita di valore aggiunto industriale, in termini reali, di circa il 15%: un significativo arretramento della produzione regionale avvenuta nel corso della crisi che si aggiunge alla performance non favorevole riscontrata nella prima parte degli anni 2000, quando aveva comunque manifestato un profilo calante, con una variazione media annua prossima al -0,5%

fra il 2000 ed il 2007. Un problema, dunque, che ha origini ben antecedenti alla crisi, riconducibile alle diverse debolezze strutturali del sistema produttivo regionale, che hanno determinato indicatori di crescita dell'economia alquanto deboli, in assoluto e nel confronto europeo.

Si tratta di un problema legato alla debole crescita della produttività, che può essere attribuita alla presenza di specializzazioni tradizionali che devono rinnovarsi, ad una ancora limitata innovazione nei modelli di business, non sufficientemente attenti alle funzioni non strettamente manifatturiere ma cruciali per il successo sui mercati (progettazione dei prodotti, commercializzazione, servizi post vendita, contenuti immateriali), ad un sistema caratterizzato da una crescente presenza di PMI, con difficoltà ad affrontare innovazioni "radicali" e a sfruttare le opportunità dell'internazionalizzazione.

A livello europeo sta consolidandosi un orientamento verso un rafforzamento dell'industria nell'economia del continente, come strategia che possa andare oltre alle politiche di consolidamento fiscale - che sempre più si rivelano un blocco alla ripresa e un grave ostacolo al superamento delle divergenze nello sviluppo economico ed occupazionale nell'area- rilanciando la competitività dell'industria europea nel nuovo contesto globale. Un Industrial compact per offrire un'uscita dalle ristrettezze del Fiscal compact.

Vi sono ragioni obiettive che supportano l'importanza del mantenimento di una forte base industriale, rinnovata ed integrata con l'economia dei servizi, come presupposto di uno sviluppo sostenibile che garantisca il tenore di vita delle nostre società: per il ruolo moltiplicativo nei confronti degli altri settori economici, come potente veicolo di innovazione, forte propulsore di ricerca e sviluppo, fattore determinante per garantire l'accesso a risorse necessarie mantenendo in equilibrio la bilancia dei pagamenti.

Si pensa ad un'industria per molti aspetti molto diversa da quella del passato, i cui tratti sono esemplificati dal concetto di 'fabbrica intelligente', che costituisce punto di riferimento per le politiche industriali future.

Un processo che richiede, accanto all'innovazione dei prodotti e dei processi con gli ingredienti tradizionali della tecnologia e degli investimenti in macchinari innovativi - pur affiancati da maggior attenzione alla concezione dei prodotti, ai contenuti di creatività e personalizzazione e nei servizi ad essi collegati - soprattutto forti immissione di nuove competenze e un recupero del carattere 'artigiano' nella produzione industriale.

I ritardi sopra evidenziati del nostro apparato produttivo e queste nuove direzioni sulle quali occorre investire risorse, in termini economici e di socialità, aprono il terreno per una riflessione meno stereotipa ('ideologica') sulle politiche industriali.

Spesso evocate, queste ultime, come soluzione generica in risposta alla presa di coscienza delle obiettive difficoltà (se non obsolescenza) di una parte non indifferente dell'apparato produttivo, spesso non vengono definite o sono oggetto di soluzioni discutibili o minimaliste rispetto ai problemi sopra evidenziati (come, ad esempio, il recupero della competitività attraverso il tasso di cambio o con riduzioni, non decisive, in taluni costi di produzione). Talvolta ritenute per lo più non necessarie, se non dannose, dimenticando, in realtà, la loro effettiva esiguità nel nostro paese a confronto con le economie concorrenti.

Risulteranno invece necessarie per superare i fallimenti del mercato, di informazione e di coordinamento fra i soggetti economici, che rallentano o impediscono le trasformazioni radicali che la situazione richiede, seppure in una logica di scoperta delle soluzioni più adatte ai singoli contesti, non misure universalmente replicabili.

I contributi che vengono presentati in questo numero, pur molto diversi fra loro, sono stati pensati in questo schema di riflessione.

Il contributo di Foresti sull'andamento dei distretti in Piemonte mette in evidenza, attraverso un'analisi dei flussi di esportazione, punti di forza e debolezza, in un quadro che denota, accanto ad una ritrovata competitività di numerose specializzazioni regionali, alcune situazioni di maggior criticità: in generale, tuttavia, i profondi processi di ristrutturazione intervenute nelle aree distrettuali, anche nelle situazioni più promettenti, non sono sufficienti a garantire ricadute occupazionali soddisfacenti.

Il contributo di Calabrese ed Enrietti sulle trasformazioni nel settore dei componenti per auto evidenzia come il processo di selezione, particolarmente intenso nella crisi, che ha visto l'espulsione di oltre un quinto delle piccole imprese di subfornitura, si sia accompagnato al consolidamento industriale e finanziario di talune realtà imprenditoriali medie e grandi; per altro verso, sottolinea l'importanza della diversificazione ma anche il ruolo che le agglomerazioni produttive hanno avuto, nel caso piemontese, nel determinare una maggior tenuta del comparto. Suggerisce anche l'urgenza, per queste ultime, di dotarsi di più solidi strumenti di politica industriale che ne supportino una strategia a scala distrettuale per affrontare l'inevitabile transizione a seguito delle profonde modificazioni che il comparto auto sta vivendo in Piemonte.

La rilevanza dei temi dell'organizzazione e della formazione emergono con particolare evidenza nel contributo di Magone sull'adozione di forme di produzione snella, nello specifico nel settore *automotive* torinese, finalizzato all'individuazione dei fabbisogni formativi delle imprese che intraprendono tali processi di innovazione organizzativa. Sottolinea come ingrediente fondamentale per il successo della trasformazione l'integrazione fra le diverse aree aziendali da coinvolgere nel processo di cambiamento e nelle relazioni fra imprese della filiera. Emergono spunti interessanti sul piano del ruolo della formazione e delle politiche pubbliche in questo ambito: la necessità di superare la tradizionale distinzione tra formazione generale e formazione specifica e l'affievolirsi del ruolo specialistico e separato del formatore che fa ritenere utile la proposta di un' "agenzia per l'innovazione" per promuovere forme di interazione cooperativa fra imprese, enti di ricerca e parti sociali in grado di isolare e diffondere approcci innovativi.

La desiderabilità di approcci non convenzionali alla formazione emergono anche nel contributo di Armano e Migliore sui processi di innovazione ed apprendimento nell'artigianato edile green, dove si argomenta, attraverso un caso di studio di tipo etnografico, la rilevanza degli aspetti motivazionali nel consolidamento delle competenze tecniche degli artigiani e nell'indirizzare le loro strategie d'impresa: vi è, dunque, la possibilità di immaginare interventi a

supporto degli artigiani di tipo nuovo, che si estendano al di fuori delle aule di formazione, o trascendano le stesse, per formare comunità di pratiche in cui si scambiano e si elaborano le esperienze, coinvolgendo anche le altre figure professionali che gravitano intorno ai progetti in cui gli artigiani edili operano.

Il contributo sull'artigianato nella filiera dell'edilizia eco-compatibile di Ferrero e Pollo mette in evidenza i limiti che sono frapposti allo sviluppo e alla qualificazione di questo nuovo cruciale ambito dell'economia dovuti ai problemi di coordinamento e informazione fra i diversi soggetti che compongono una filiera complessa. Suggerisce un ruolo per le politiche pubbliche, per contemperare la prosecuzione,

talvolta il recupero, della tradizione con le ragioni portate dalla modernizzazione (industrializzazione) degli interventi in nuova edilizia e sul costruito.

I DISTRETTI PIEMONTESI NELLA SFIDA CON I MERCATI ESTERI

di Giovanni Foresti - Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo

Introduzione

Questo contributo presenta una sintesi dei principali risultati emersi nell'ultimo numero del Monitor dei distretti del Piemonte, la pubblicazione trimestrale del Servizio Studi di Intesa Sanpaolo che descrive l'evoluzione congiunturale dei distretti industriali piemontesi. E' un quadro a luci e ombre quello che emerge dall'analisi dell'andamento delle esportazioni e degli ammortizzatori sociali dei distretti piemontesi.

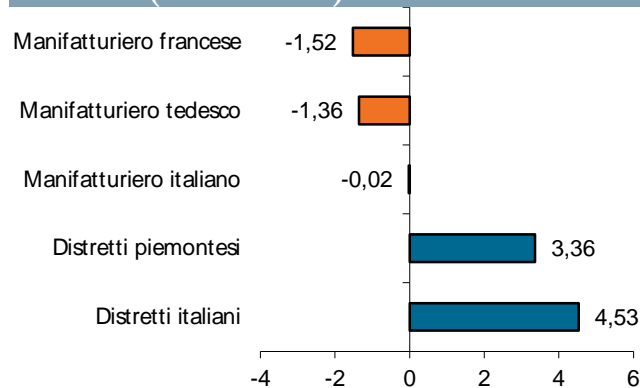
Le aree distrettuali della regione hanno continuato a crescere sui mercati esteri, mostrando una dinamica migliore rispetto alla media dell'industria manifatturiera italiana e, soprattutto, di quella tedesca. Tuttavia, alcuni distretti piemontesi hanno subito nuovi cali di export e sono lontani dai livelli pre-crisi. Inoltre, i dati relativi agli ammortizzatori sociali confermano il momento di crisi che sta interessando una parte importante del tessuto produttivo locale, soprattutto sul mercato interno.

Export al massimo storico nel 2013

Nel quarto trimestre 2013 l'export dei distretti del Piemonte ha mantenuto un buon ritmo di crescita, confermando per il secondo trimestre consecutivo un aumento tendenziale del 6,5%. Tra le regioni a più alta intensità distrettuale solo Friuli-Venezia Giulia, Toscana e Puglia hanno fatto meglio. Tassi di crescita più contenuti sono stati registrati in Lombardia, Emilia-Romagna, Umbria, Marche, Campania e Abruzzo.

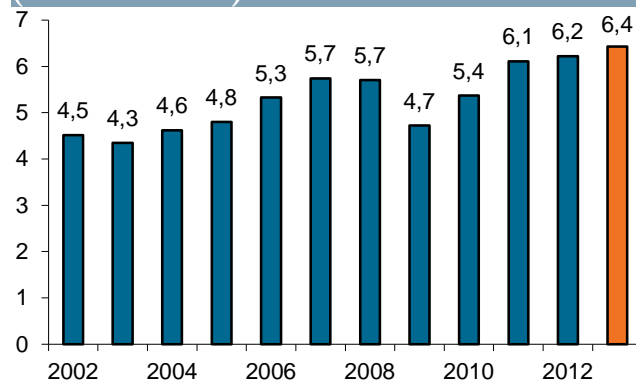
Nel complesso del 2013 le esportazioni dei distretti piemontesi hanno registrato un aumento del 3,4%. Sempre lo scorso anno, il complesso dell'industria manifatturiera italiana è rimasta ferma sui livelli esportati nel 2012, mentre Francia e Germania hanno subito cali delle vendite sui mercati esteri (-1,5% e -1,4% rispettivamente; Fig. 1).

Fig. 1 – Evoluzione dell'export nel 2013 a confronto (variazione %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat, Douanes françaises, Statistisches Bundesamt

Fig. 2 – Export annuale dei distretti piemontesi (miliardi di euro)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Si tratta dunque di risultati molto incoraggianti che offrono nuove conferme sulla vitalità dei distretti industriali piemontesi, evidente dalla loro capacità di affrontare con successo la sfida dei mercati esteri. Nel 2013, infatti, le esportazioni delle aree distrettuali piemontesi hanno toccato un nuovo record storico, a quota 6,4 miliardi di euro (Fig. 2). Hanno raggiunto nuovi livelli di massimo storico il caffè, le confetterie e il cioccolato torinese, la nocciola e la frutta piemontese, l'oreficeria di Valenza e i vini di Langhe, Roero e Monferrato. Anche il saldo commerciale si è ulteriormente ampliato, raggiungendo la cifra record di 4,3 miliardi di euro.

In termini di sbocchi commerciali, la maggiore spinta alla crescita è venuta dai mercati emergenti, dove, grazie anche all'accelerazione di fine anno, nell'intero 2013 si è registrato un aumento delle vendite pari

al 7,6%. Spiccano per intensità di crescita Brasile, Russia, Sudafrica ed Emirati Arabi Uniti. E' stato positivo anche il contributo dei mercati avanzati, grazie ai buoni risultati conseguiti in Svizzera e negli Stati Uniti. Va inoltre segnalata l'importante inversione di tendenza maturata in Germania nella seconda metà del 2013. Su questo mercato si sono distinti in modo particolare i vini di Langhe, Roero e Monferrato, la nocciola e la frutta piemontese e il tessile di Biella.

Trainanti i vini di Langhe, Roero e Monferrato e l'oreficeria di Valenza

I distretti piemontesi sono stati trainati dai vini di Langhe, Roero e Monferrato (+15,5% nel 2013) e dall'oreficeria di Valenza (+12,6%). Il 2013 si è chiuso in territorio positivo anche per altri quattro distretti della regione: la nocciola e la frutta piemontese, il tessile di Biella, il caffè, le confetterie e il cioccolato torinese e i frigoriferi di Casale Monferrato. Gran parte di questi distretti ha mostrato segnali di accelerazione negli ultimi mesi dello scorso anno.

Molto brillante è stata la performance dei vini di Langhe, Roero e Monferrato che si è confermato il primo distretto vitivinicolo italiano per valori esportati (1,2 miliardi di euro di export nel 2013) e ha mostrato una crescita molto sostenuta e inferiore solo a quella dei vini della Franciacorta.

Grazie alla spinta del mercato svizzero e al contributo positivo di Francia, Stati Uniti e Hong Kong, ha ripreso a correre anche l'export dell'oreficeria di Valenza che ha toccato la soglia record del miliardo di euro esportati. Sembra, dunque, che il distretto piemontese, al pari di quello aretino, stia dimostrando di saper cogliere le opportunità di crescita presenti sui mercati, evidenti dal boom della domanda di oreficeria nel mondo attivata, in particolare, dai consumatori dei paesi asiatici e del Medio Oriente (fonte: Gold Demand Trends, World Gold Council, febbraio 2014).

**Tab. 1 – Evoluzione delle esportazioni dei distretti del Piemonte
(i distretti sono ordinati per contributo alla crescita delle esportazioni nel 2013)**

	Milioni di euro			Variazione %	
	2012	2013	Differenza tra 2013 e 2012	2013 su 2012	2013 su picco storico
Totale distretti Piemonte	6.220,5	6.429,5	209,1	3,4	0,0
Vini di Langhe, Roero e Monferrato	1.055,1	1.218,4	163,3	15,5	0,0
Oreficeria di Valenza	894,5	1.006,9	112,4	12,6	0,0
Nocciola e frutta piemontese	278,6	296,3	17,7	6,3	0,0
Tessile di Biella	943,1	960,0	16,9	1,8	-7,3
Caffè, confetterie e cioccolato torinese	308,6	322,8	14,2	4,6	0,0
Frigoriferi industriali di Casale Monferrato	257,6	262,8	5,2	2,0	-5,7
Macchine tessili di Biella	95,9	91,7	-4,2	-4,4	-9,9
Riso di Vercelli	158,4	152,6	-5,7	-3,6	-11,0
Casalinghi di Omegna	66,2	59,3	-7,0	-10,5	-29,8
Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia	1.195,8	1.180,7	-15,1	-1,3	-20,0
Dolci di Alba e Cuneo	966,7	878,1	-88,6	-9,2	-9,2

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Nel 2013 ha poi registrato una crescita in doppia cifra e in accelerazione la nocciola e la frutta piemontese, che ha potuto contare sul contributo determinante di Germania e Arabia Saudita. Sempre nel settore agro-alimentare ha chiuso il 2013 in territorio positivo anche il caffè, confetterie e cioccolato torinese, che si è particolarmente distinto in Germania, Olanda e Russia.

Ha inoltre mantenuto un profilo di crescita lievemente positivo il tessile di Biella, che è stato trainato dal recupero dei flussi di export di filati e dal nuovo balzo delle vendite estere di abbigliamento, in progresso da 11 trimestri. Per il terzo trimestre consecutivo si è confermato in territorio positivo il primo sbocco commerciale del distretto, la Germania, dove hanno continuato a crescere a doppia cifra le vendite di filati e di abbigliamento. Un buon contributo alla crescita del distretto è poi venuto da Svizzera, Regno Unito e Turchia.

Un quadro a luci e ombre è invece presente negli altri distretti industriali della regione. Le macchine tessili di Biella, ad esempio, pur mostrando una contrazione dei valori esportati nel complesso del 2013 (-4,4%), hanno registrato un'inversione di tendenza nell'ultimo trimestre (+30,5% la variazione tendenziale), grazie alla spinta di alcune commesse acquisite in Cina, Portogallo, Francia e Germania. Anche la rubinetteria e il valvolame di Cusio-Valsesia, pur chiudendo il 2013 in lieve territorio negativo (-1,3%), è tornata a crescere nel quarto trimestre (+4,9%). Più pesante il bilancio per i casalinghi di Omegna (-10,5% nel 2013). Per il secondo anno consecutivo ha registrato un arretramento dei valori esportati il riso di Vercelli. Infine, nell'ultimo trimestre dell'anno si è intensificata la riduzione dei valori esportati riscontrata per i dolci di Alba e Cuneo. Tuttavia, i dati di questo distretto vanno letti con molta attenzione poiché potrebbero essere stati influenzati dall'apertura a settembre del 2013 di un nuovo stabilimento produttivo della Ferrero in Turchia che ha l'obiettivo di potenziare la presenza del gruppo nel mercato dolciario turco e in quelli del Medio Oriente e dell'Asia centrale.

Ancora critica la situazione nel mercato del lavoro

Dalla lettura dei dati di commercio estero emerge pertanto un quadro a luci e ombre, con distretti in salute e distretti in difficoltà, penalizzati dal difficile momento congiunturale e, in alcuni casi, da debolezze/criticità strutturali che stanno innescando profondi processi di ristrutturazione produttiva. Inoltre, anche nei distretti più dinamici sui mercati esteri, le buone performance all'export non sono state sufficienti a sbloccare il mercato del lavoro: le ore autorizzate di cassa integrazione guadagni ordinaria e straordinaria, infatti, pur evidenziando un lieve calo, sono rimaste su livelli storicamente elevate. Sono pertanto evidenti gli effetti pesanti della lunga fase recessiva che sta attraversando il tessuto produttivo italiano e piemontese, colpito in modo particolare dalla crisi della domanda interna non compensata dai buoni risultati ottenuti sui mercati esteri.

Riferimenti:

Intesa Sanpaolo, Monitor dei Distretti del Piemonte, Servizio Studi e Ricerche, Aprile 2014

LA CRISI E LA SOPRAVVIVENZA DEI COMPONENTISTI ITALIANI AUTOMOTIVE¹

di Giulio Calabrese – Ceris-CNR e Aldo Enrietti – Università di Torino

Il punto di partenza della ricerca è stato il rapporto tra la situazione di crisi che ha caratterizzato la Fiat a partire dal 2008 (calo dei volumi produttivi realizzati in Italia e difficoltà ad usare la leva dell'export per compensare il debole mercato interno (tabella 1); riduzione dei modelli prodotti in Italia con la non sostituzione di quelli a fine vita; perdita di quote di mercato in Italia ed in Europa; chiusura dello stabilimento di Termini Imerese; il consistente eccesso di capacità produttiva degli stabilimenti italiani – circa 1.400.000 vetture anno contro la produzione effettiva di meno di 400.000 nel 2013) e l'andamento delle imprese di componentistica localizzate in Italia.

Tabella 1: Andamento della produzione nazionale di autovetture e quota di export



Di fronte allo scenario pesante di Fiat la condizione delle imprese di componentistica si è dimostrata migliore (tabella 2) e i rapporti annuali di Step sull'*Osservatorio sulla filiera autoveicolare italiana* hanno costantemente sottolineato come la tenuta del settore sia dipeso in buona misura dall'export (tabella 3).

Tabella 2: Fatturato del settore componentistico (mld €)

2009	2010	2011	2012
38,1	40,4	41,8	37,9

Fonte: Step, sull'*Osservatorio sulla filiera autoveicolare italiana*, Torino, luglio 2013

Tabella 3: Import-export della componentistica italiana

	IMPORT	EXPORT	SALDO
2007	12.053.628.806	18.810.757.764	6.757.128.958
2008	11.748.249.439	18.556.695.690	6.808.446.251
2009	9.096.752.061	13.091.537.777	3.994.785.716
2010	10.663.844.408	16.466.904.961	5.803.060.553
2011	11.799.217.583	19.104.518.929	7.305.301.346
2012	10.640.753.412	18.107.589.127	7.466.835.715

Fonte: elaborazioni Anfia su dati Istat

¹ Enrietti A., Calabrese G., The crisis and the restructuring of the Italian automotive supply chain, in Automotive in Stocchetti A., Trombini G., Zirpoli F. (eds.), (2013), *Automotive in Transition – Challenges For Strategy And Policy*, Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, Venezia, ISBN 978-88-97735-36-6

Emerge quindi un quadro in cui la debolezza della produzione nazionale di auto viene, per i componentisti, in parte compensata dalla crescita dell'export, contrariamente a quanto accaduto nella produzione automobilistica.

Questi dati non hanno invece messo in luce una pesante realtà che ha accompagnato questi anni: la chiusura di impianti e di imprese, soprattutto per fallimento, una realtà di cui si ha avuto sentore soprattutto negli articoli della stampa quotidiana, in particolare di quella a carattere regionale, ma senza che sia stata fornita una visione storica e d'insieme del fenomeno. Volendo coprire questa lacuna, Calabrese e Enrietti hanno analizzato – utilizzando la banca dati Aida – le imprese della componentistica che hanno cessato la loro attività nel periodo 2007-2012, per chiusura volontaria, fallimento, liquidazione o incorporazione.

Dalla ricerca emerge come circa il 15,9% delle imprese del campione esistente al 2007 è diventata inattiva nell'arco di un lustro, con una media annua del 3-4% di chiusure, mentre l'81,1% delle imprese risulta essere ancora attiva. Il rimanente 3% del campione ha subito un processo di concentrazione finanziario e quindi di aumento delle dimensioni economiche e/o finanziarie. In altre parole, circa un quinto delle imprese è diventata inattiva nel periodo, percentuale che potrebbe salire se si considerassero anche le imprese non di capitale, non comprese nella banca dati Aida.

Due sono i risultati che assumono maggior significato: la diffusione territoriale e la diffusione dimensionale. Se si considera la diffusione territoriale, si nota che l'impatto della crisi sulla localizzazione delle imprese del settore si presenta diversa da quanto atteso (Tabella 4). Infatti, rispetto al dato medio del 15,9% di cessazioni, la maggiore incidenza del fenomeno riguarda non tanto il Piemonte (le imprese inattive sono il 14,4%), certamente la regione più colpita dal punto di vista quantitativo dalla crisi produttiva di Fiat con lo stabilimento di Mirafiori, ma il Sud d'Italia (22,6%) che ha visto il cambio di produzione nello stabilimento Fiat di Pomigliano (con la fine della produzione delle Alfa e l'avvio di quella della Fiat Panda) e la chiusura dello stabilimento di Termini Imerese, seguito dal Centro Italia (18,8% delle imprese inattive) dove è presente lo stabilimento di Cassino della Fiat. Al contrario, è significativo che regioni come il Veneto (13,8%) e soprattutto l'Emilia-Romagna (10,7%) registrino il minore livello di cessazioni. Sono infatti regioni che hanno sviluppato una produzione di componentistica che, per il Veneto, è prevalentemente al di fuori della fornitura a Fiat Auto mentre, per l'Emilia-Romagna, presenta un carattere duplice: da un lato, pur in ambito Fiat, è al di fuori sia delle vetture di massa (con la fornitura a Ferrari e Maserati) sia dell'autoveicolo stesso (come per i trattori); dall'altro, una parte importante della produzione si colloca al di fuori del Gruppo Fiat.

Tabella 4: Distribuzione per regioni delle imprese della componentistica

	ATTIVE	INCORPORATE	INATTIVE	TOTALE
Piemonte	82,1	3,5	14,4	100
Lombardia	79,4	3,1	17,5	100
Veneto	84,4	1,8	13,8	100
Emilia-Romagna	86,5	2,8	10,7	100
Resto Nord Italia	80,0	-	20,0	100
Italia Centrale	78,6	2,6	18,8	100
Sud Italia	74,8	2,6	22,6	100
Totale	81,1	3,0	15,9	100

Fonte: Calabrese, Enrietti 2013

Per considerare la diffusione dimensionale, è stata adottata la normativa comunitaria che prevede tre raggruppamenti con riferimento al fatturato: micro imprese (meno di 2 milioni di euro; 35% del campione); piccole imprese (da 2 a 10 milioni di euro; 36,4% del campione); medie imprese (da 10 a 50 milioni di euro; 21% del campione). A questi sono stati aggiunti quello delle imprese medio-grandi (da 50 a 300 milioni di euro; 6,4% del campione) e delle grandi imprese (superiori a 300 milioni di euro;

1,1% del campione). Dal punto di vista dimensionale si possono osservare comportamenti significativamente differenti (Tabella 5): emerge con nettezza come la crisi, almeno fino al 2012, abbia colpito più duramente soprattutto le micro imprese (qui le imprese inattive sono il 21,1%), mentre per le altre classi dimensionali la percentuale è inferiore alla media e si riduce progressivamente al crescere della dimensione, fino ad azzerarsi per le imprese con un fatturato maggiore di 300 milioni di euro e “solo” il 4,5% delle medio-grandi ne è coinvolta.

Tabella 5: Dimensione delle imprese della componentistica

	ATTIVE	INCORPORATE	INATTIVE	TOTALE
Micro	77,0	1,9	21,1	100
Piccole	82,5	2,5	15,0	100
Medie	82,4	4,6	13,0	100
Medio-Grandi	89,8	5,7	4,5	100
Grandi	92,9	7,1	0,0	100
Totale	81,1	3,0	15,9	100

Fonte: Calabrese, Enrietti 2013

L'altra faccia della medaglia è che sono le imprese maggiori, a partire da quelle di media dimensione, ad essere maggiormente coinvolte nei processi di fusione e incorporazione (7,1% delle grandi imprese). Siamo pertanto di fronte a un processo abbastanza netto di selezione: le micro imprese, che possiamo definire marginali e che contengono soprattutto imprese di subfornitura, per oltre un quinto sono espulse dal mercato; le imprese da medie a grandi, non solo sopravvivono ma si rafforzano in termini finanziari, con la costituzione o l'allargamento dei gruppi industriali o finanziari.

L'AUTOMOBILE SNELLA

di Annalisa Magone - Torino Nord Ovest

Introduzione

Samec è una impresa torinese con 20 dipendenti, produce sistemi automatici asservimento macchine operatrici e lavora anche per il comparto automotive. Spesso Gaskets fa guarnizioni per motori e i relativi kit, ha 80 dipendenti e una forte predisposizione all'export. Sinterleghe è un'azienda di Verbania, ha 12 dipendenti, ma esporta in 38 paesi i suoi rinvivatori. BRC è un'impresa di Cherasco con 900 dipendenti che producono impianti gpl e metano. Quattro aziende diverse per dimensione, mercato, organizzazione, storia: cos'hanno in comune? Tutte hanno avviato un processo d'innovazione organizzativa che le sta lentamente trasformando in imprese "snelle". Sono alcuni dei quindici casi studiati nella ricerca ***Lean production e automotive. Opportunità per le imprese e competitività del sistema torinese***, realizzata da Torino Nord Ovest nel 2013 su incarico della Provincia di Torino, i cui risultati sono stati presentati in un convegno affollato di operatori. Obiettivo comprendere i fabbisogni formativi delle imprese che intraprendono un processo di innovazione organizzativa per tratteggiare un decalogo di regole, utile a pianificare l'offerta formativa pubblica mirata a queste esigenze così particolari.

Le ragioni della ricerca

La ricerca ha iniziato a prendere forma nel gennaio 2012, durante un seminario organizzato da Torino Nord Ovest sul ***World Class Manufacturing*** (WCM), il sistema introdotto in Italia nel 2005 che punta al miglioramento rapido realizzabile in azienda attraverso due veicoli principali: la riduzione degli sprechi in ogni area funzionale e il pieno coinvolgimento del personale operativo che si occupa di tutte le problematiche della produzione. Secondo i suoi sostenitori, il sistema permette alle aziende che lo applicano di conseguire significativi risultati, principalmente in termini di aumento della produttività, riduzione delle scorte e dei tempi di produzione, riduzione degli errori per il cliente e degli scarti, ottimizzazione del *time to market*. Ma come vengono gestiti, nella prassi, l'attuazione del sistema, i problemi che nascono e le ricadute sulle relazioni industriali di questa innovativa organizzazione del lavoro? Ponendo tali interrogativi, il seminario affrontava il complesso degli aspetti del WCM, coinvolgendo imprese, osservatori esterni, studiosi ed esperti, istituzioni locali, per avviare un confronto alla luce delle innegabili opportunità contenute nell'innovazione di processo e di altrettanti potenziali rischi insiti nel mutamento dei rapporti in fabbrica e nello sviluppo dell'attività negoziale.

Suggestionata dall'argomento e dalle potenzialità che la *produzione snella* esprime sul piano delle politiche pubbliche, la Provincia ha inteso stimolare il distretto dell'automotive torinese ad intraprendere azioni formative (poi indicate in uno specifico bando) per lo sviluppo di una cultura *lean* utile a migliorare dall'interno il processo produttivo, considerando questo un passo essenziale per qualificare imprese e territorio. Nato negli stabilimenti Toyota e applicato anche in Occidente da più di un ventennio, il metodo *lean* non è una semplice applicazione di regole e strumenti dai nomi esotici, quanto piuttosto un approccio alle funzioni organizzative complesse, una *forma mentis*. Richiede infatti, per avere successo, un radicale cambio di mentalità da parte dei membri della comunità del lavoro, dal manager all'operaio in linea, e introduce un modello di gestione partecipativo in cui tutti sono idealmente formatori dei colleghi, in un processo a cascata di apprendimento e aggiustamento continuo dove le politiche formative sono un momento essenziale nella strategia di trasformazione, adattamento, valorizzazione del capitale umano dentro l'impresa. Proprio per queste ragioni, l'innovazione organizzativa in chiave *snella* è esposta al fallimento, e resta una scelta poco praticata in Italia.

L'indagine esplorativa sul campo si è incardinata su questa linea di lavoro, coinvolgendo imprese della componentistica, avviate da più o meno tempo a una revisione organizzativa. I casi aziendali sono stati ricostruiti per mezzo di diverse fonti e strumenti, al fine di leggere i processi d'innovazione intrapresi, individuare bisogni, carenze di sistema, errori, motivazioni, opportunità, costi, risultati attesi, motivi di soddisfazione e motivi di frustrazione. Cuore del lavoro è il set di interviste in profondità al

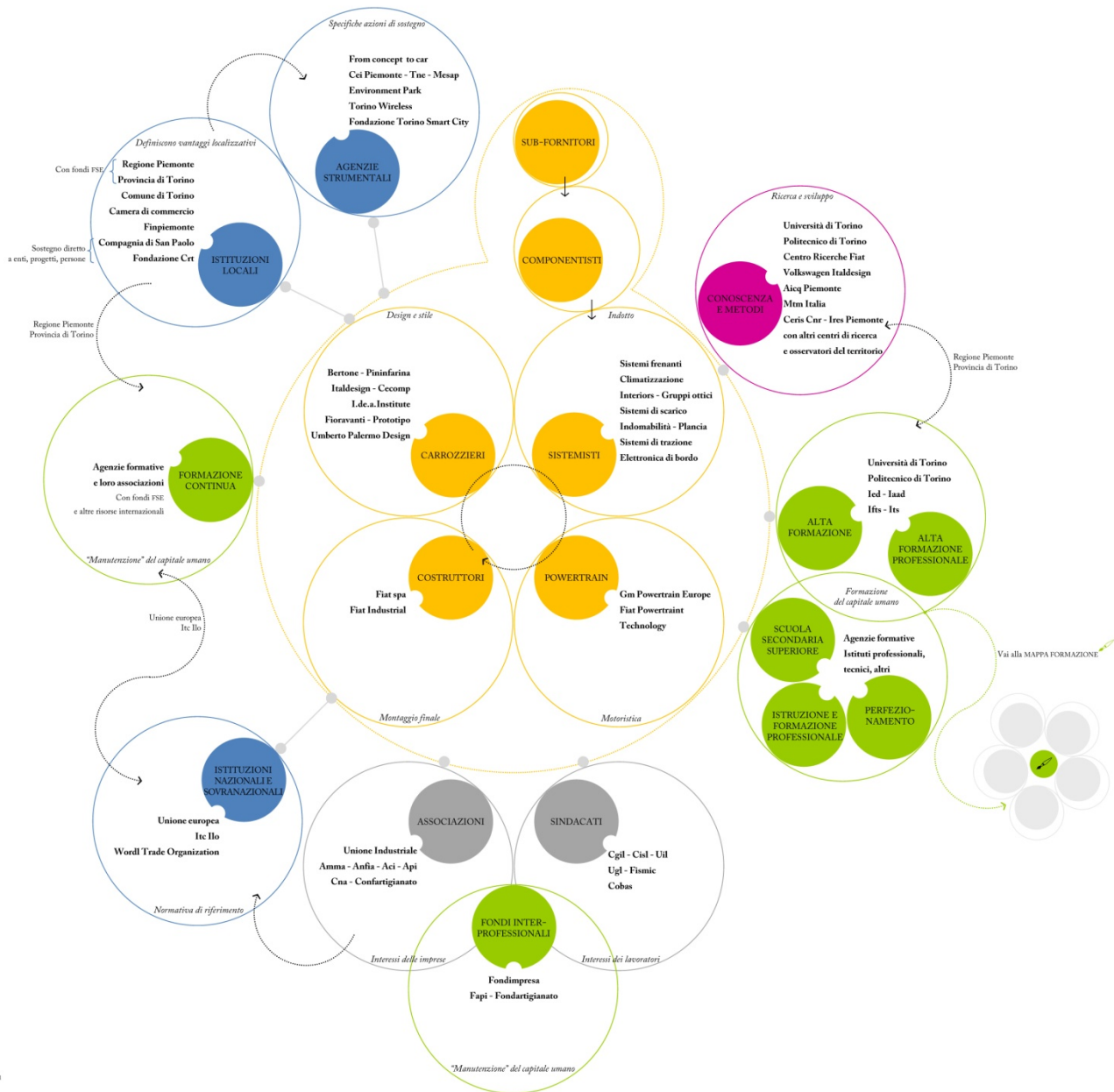
management aziendale, incardinate su quattro focus: la situazione dell'impresa e le sue strategie competitive; l'organizzazione della produzione e del lavoro; il cambiamento tecnologico di prodotto e di processo e le trasformazioni delle strutture organizzative; la formazione in azienda e la gestione del personale. Sono entrate a far parte dello studio imprese di natura diversa: multinazionali, imprese medie fortemente internazionalizzate, imprese piccole radicate sul territorio. Nella composizione del campione si è prestata dunque più attenzione alla poliedricità delle storie aziendali che alla loro uniformità: interessava accedere a esperienze e approcci diversi al metodo: analizzando le vicende delle imprese intervistate, così differenti al punto di partenza eppure così simili al punto di arrivo, si è inteso descrivere un complesso di bisogni, vincoli, rischi e opportunità, applicabili con le dovute cautele a tutto il comparto.

Le imprese del campione

Allmag		<i>Commercio forniture industriali</i>
Autoblock	Mario	<i>Mandrini di diverse dimensioni e porta utensili</i>
Pinto		
BRC		<i>Impianti di energia alternativa (Gpl e metano)</i>
CF Gomma		<i>Supporti motore, supporti sospensione, profili in plastica raschiavetri, guarnizioni, tubi freno</i>
Dayco		<i>Componenti rigidi (pulegge, tendi cinghie, galoppini)</i>
ITT		<i>Pastiglie per freni</i>
Johnson Controls		<i>Sedili</i>
Molle Balestra		<i>Molle a balestra</i>
Proma		<i>Strutture sedili auto</i>
Samec		<i>Produzione di sistemi automatici asservimento macchine operatrici</i>
Sinterleghe		<i>Ravvivatori, cambio elettrodi automatici e utensili per la ravvatura</i>
SKF		<i>Cuscinetti</i>
Spesso		<i>Guarnizioni per motori e kit di guarnizioni</i>
Teseo		<i>Sistemi di test e collaudo e miglioramento produttivo</i>
Valeo		<i>Fanali</i>

Allo studio dei casi è stata associata una campagna di interviste ai principali stakeholder del territorio, che ha consentito di fare una ricognizione sullo stato dell'arte, mettere a fuoco specifici aspetti, disegnare una *mappa funzionale del distretto dell'automotive torinese*.

La mappa del distretto



Le principali indicazioni emerse dalla ricerca

Un primo elemento da rilevare fa riferimento alla complementarità tra innovazione di prodotto, di processo e organizzativa. Gli incrementi di produttività conseguiti dalle imprese intervistate corroborano l'idea che puntare su una sola tipologia di innovazione, piuttosto che sull'integrazione, non consenta di sfruttare appieno i vantaggi che si profilano. Allora, per promuovere la formazione innovativa occorre sostenere l'innovazione dell'impresa e non le iniziative formative in sé; sostenere in altri termini progetti innovativi sistemici e adattati alle singole imprese, non politiche di diffusione dell'innovazione generiche, realizzate tramite il trasferimento di *best or good practices*. L'incentivazione delle politiche di *learning by integration* dovrebbe dunque dipendere dalla numerosità e complementarità delle dimensioni toccate dalle politiche innovative, e dalla varietà e diffusione delle azioni innovative all'interno di ciascuna dimensione: la dimensione tecnologica, l'organizzazione della produzione,

L'organizzazione del lavoro, la gestione delle competenze, la regolazione collettiva del rapporto tra incentivi e risultati, l'analisi e valutazione e gestione delle competenze del personale, eccetera.

Si è osservato inoltre che l'integrazione ha un carattere inter-imprese, oltre che intra-impresa: le interviste, alle PMI soprattutto, hanno messo in evidenza come esse ricevano un forte stimolo dalla rete di aziende in cui sono inserite. Perciò una politica di diffusione dell'innovazione efficace dovrebbe incentivare progetti di *networking*, cioè azioni volte a creare reti cooperative in particolare tra imprese locali e imprese straniere, come tra imprese e enti di ricerca; la presenza di elementi qualificanti in termini di *networking* potrebbe essere considerato un criterio di premialità nell'erogazione dei sostegni pubblici.

Un secondo elemento emerso dall'indagine è la criticità della tradizionale distinzione tra formazione generale e formazione specifica, a cui sono connessi differenti livelli di sostegno pubblico. La regola corrente fa coincidere la formazione specifica con i corsi monoaziendali e la formazione generale con i corsi pluriaziendali; ma è una regola che risponde più ad esigenze di classificazione e controllo amministrativo che non alla realtà dei contenuti professionali in gioco. La distinzione appare particolarmente critica alla luce del fatto che i corsi tendono ad essere sempre più tagliati – nei contenuti e nei tempi – sulle specifiche necessità della singola impresa, il che rende particolarmente problematico pensare che la formazione generale debba seguire, soprattutto nelle PMI, la strada dei corsi pluriaziendali. Un criterio nuovo e più funzionale di distinzione tra le due fattispecie sarebbe considerare la formazione d'aula (o in contesti non produttivi o di produzione simulata) come formazione generale, mentre la formazione *on the job* sarebbe formazione specifica. Tutto ciò ha naturalmente un riflesso sulla struttura dei costi della formazione, in quanto occorre prevedere un rapporto discenti/docenti molto più basso di quello rintracciabile nella forme tradizionali di formazione, oltre a un costo di struttura per allestire le isole di apprendimento con lavoro simulato. Infine sembra opportuno ripensare al criterio, ormai anacronistico, di assegnare lo stesso contributo orario ad attività formative che comportano costi di produzione delle competenze assai diversi.

Un terzo elemento emerso è l'allentarsi del ruolo specialistico e separato del formatore: il suggerimento sarebbe invece sostenere iniziative che assumono come obiettivo la creazione di una rete diffusa di formatori nell'impresa, non già come figure specialistiche ma nuove figure polifunzionali che incorporano fisiologicamente anche l'arricchimento strutturale del sistema formativo aziendale. Il ruolo del formatore appena indicato richiede un'impresa fortemente orientata ai processi formativi: se una finalità dell'operatore pubblico è far crescere nelle imprese un sistema di formazione (e non tanto di sostenere attività formativa in sé), si dovrebbe guardare con attenzione particolare ai progetti che prevedono modalità strutturate e continuative.

Un quarto fattore di rilievo riguarda l'intervallo di tempo tra l'emersione di fabbisogni formativi e la possibilità di darvi risposta, tramite il sostegno di risorse pubbliche – troppo ampio e incongruente con il nuovo assetto temporale della fabbrica. Il bisogno che si legge in tralice è quello di una maggiore dinamicità, dell'impresa che identifica i fabbisogni formativi e li mette in atto, dei soggetti che erogano i cofinanziamenti, delle agenzie fornitrici del servizio. Dal punto di vista delle imprese, la capacità delle politiche pubbliche di rispondere alla domanda di formazione in “tempo reale” appare un requisito irrinunciabile di buon funzionamento dei processi di ammodernamento dell'azienda, così come la necessità di superare l'elemento critico rappresentato dalla frammentazione dei Fondi Interprofessionali e dalla mancata integrazione con le politiche di Regione e Province.

Un ultimo punto riguarda la necessità di strumenti organizzativi pubblici o pubblici/privati che possano rendere più efficace l'intervento a sostegno dell'innovazione nelle imprese. Dovrebbe essere portata all'attenzione del territorio la possibilità di proporre una “agenzia per l'innovazione” capace di incentivare un *cooperative learning* tra le imprese, cioè un laboratorio di sviluppo e diffusione non di singole misure di cambiamento ma di approcci innovativi; un laboratorio inteso soprattutto come arena

cooperativa dove interagiscano imprese vogliose di innovazione con imprese “esperte”, enti di ricerca, parti sociali. Alcune PMI intervistate hanno espresso con forza il bisogno di un attore sul territorio disponibile ad accompagnarle verso l’impiego di modelli organizzativi più evoluti e competitivi, specificamente *automotive*. Si pone così l’accento su un punto debole del “distretto dell’auto”: il Piemonte rappresenta infatti una delle poche aree europee a forte specializzazione che non si è dotata di una struttura di coordinamento, di stimolo, di promozione esplicitamente rivolta alle imprese della filiera automobilistica, e più in particolare alle piccole e medie.

Quando si affronta il vasto argomento dell’*automotive*, l’importanza dei processi di innovazione organizzativa consiste nel riconoscere che l’auto è *anche* un prodotto di persone, con competenze che si possono arricchire per far fronte all’esplicita domanda di trasformazione del comparto. Sembra sempre più questo il bagaglio professionale necessario nel settore dell’*automotive*, per continuare ad innovare un prodotto così connaturato alla nostra storia.

La ricerca è frutto del lavoro collettivo degli autori: Aldo Enrietti, Andrea Signoretti, Gian Carlo Cerruti. Il rapporto di ricerca è disponibile a questo indirizzo: http://www.torinonordovest.it/wp-content/uploads/2013/10/LeanProductionTerritorio_RapportoRicerca_dic2013.pdf

Processi di innovazione e apprendimento nelle produzioni eco-compatibili. Uno studio etnografico nell'artigianato edile green

di Maria Cristina Migliore – Ires Piemonte e Emiliana Armano – Regione Piemonte, Sistema informativo delle Attività produttive

Introduzione: per conoscere in profondità la green economy nell'artigianato²

L'artigianato è un ambito tradizionalmente associato all'idea di piccola impresa, lavoro autonomo, saper fare, creatività e autonomia. Ma come si vive il cambiamento in corso verso la *green economy*? Quali sono gli effetti della *green economy* e della crisi sui margini e le capacità creative, sull'autonomia e sull'identificazione per il lavoro?

Il contributo che esponiamo in questo articolo ha come scopo quello di indagare il nesso tra impresa (e lavoro) dell'artigianato e processi di cambiamento introdotti dall'economia green in un segmento significativo dell'artigianato investito dal cambiamento come è quello dell'edilizia. Nell'ultimo decennio un insieme di norme, prodotti e tipologie di certificazione ne ha infatti fortemente mutato lo scenario d'attività. Ci interessa comprendere come cambiano i modi con cui i soggetti si relazionano con il proprio lavoro in conseguenza ai processi di trasformazione vissuti quotidianamente. Ci incentriamo dunque sulle rappresentazioni delle esperienze di lavoro e delle prassi con cui i soggetti fanno fronte alle richieste del lavoro green.

Lo studio si è avvalso di un approccio teorico di tipo culturale-storico, secondo cui l'apprendimento è considerato un aspetto dell'attività ed è un processo culturale, collettivo e materiale (Leontiev 1978;) che ci desse la possibilità di evidenziare come domanda e offerta siano intrecciate attraverso gli elementi culturali, motivazionali e soggettivi che le persone mettono in campo nelle loro interazioni economiche. In questo contesto la nozione di innovazione è interpretata come capacità di apprendimento che conduce a ridefinizione degli oggetti delle attività o delle pratiche delle attività, avendo riguardo allo spessore storico, culturale, biografico, collettivo, contestuale e materiale delle innovazioni, in soggetti, gli artigiani, inseriti all'interno di una *filiera di produzione*.

Negli ultimi decenni ci si attendeva da più parti un ridimensionamento del ruolo dell'artigianato e delle imprese artigianali, ma vari fattori, tra cui l'eterogeneità del sistema produttivo italiano e il radicamento culturale locale dei committenti e delle imprese ha rallentato tale processo. L'artigianato, infatti, può essere interpretato sia come ad un residuo del passato, sia come un asset tutto italiano da giocare e rilanciare per la ripresa economica del paese (Micelli 2011) attraverso il superamento della contrapposizione tra medio-grandi imprese e piccole imprese artigianali, in quadro di integrazione fra le due sfere.

Questo studio assume quest'ottica positiva nei confronti delle potenzialità dell'artigianato, ponendo l'accento sull'esistenza di un'ampia serie di attività di produzione e fornitura di beni e servizi volti alla domanda interna e che non possono che essere prodotti ed elaborati nelle comunità locali.

Domande di ricerca e scelte di metodo

In base a queste prospettive teoriche, ci siamo chieste, di fronte alla capacità di innovazione tecnologica delle imprese industriali, quali spazi sono possibili per gli artigiani del settore della bio-eco-edilizia, se il lavoro artigiano si configura come *trait-d'union* tra grandi imprese e cliente finale, agevolato dalla conoscenza delle specificità degli edifici esistenti, e attraverso quali specifiche modalità si dà questo elemento di connessione: lo spazio per gli artigiani coincide infatti con attività in cui la relazione è importante.

Poco si sa di come avviene che un artigiano rielabori la propria strategia di *business* alla luce dei cambiamenti del contesto e come il contesto si modifichi in conseguenza delle scelte e azioni dell'artigiano. Per tale ragione, interessate al "come", e non il "quanto" o il "che cosa", si è adottato un metodo qualitativo attraverso *case study*.

² Le autrici ringraziano gli intervistati per la preziosa collaborazione. E i colleghi Riccardo Pollo e Vittorio Ferrero per aver discusso con loro le varie fasi di realizzazione della ricerca.

Sono stati identificati due macro modelli di green economy a cui riferire altrettanti casi di studio, con intervista-narrativa semi-strutturata (Riessman 1993): un *modello del risparmio energetico*, come adattamento a un input esterno quale gli standard di produzione green-dei serramenti- posti dall'evoluzione del mercato, e un *modello di green-e-bio-sostenibilità*, legato all'intenzionalità e alla dimensione valoriale, il cambiamento infatti è nella sensibilità rispetto ai materiali naturali e al possibile risultato rispettoso dell'inserimento ambientale, alla maggiore attenzione ecologica e alla qualità della relazione con il cliente.

Analisi dei casi: artigianato come personalizzazione e cura del patrimonio edilizio esistente

L'attività del primo artigiano si inserisce tra i produttori e i clienti finali, dando, attraverso la posa dei serramenti una personalizzazione ai prodotti standard dei grandi produttori. Il secondo artigiano ha invece sviluppato un distanziamento dai grandi produttori, passando dall'applicazione di prodotti di altri, alla produzione di nuovi materiali e sviluppo di nuove tecniche (rivisitazioni di antiche tecniche) adatti ad edifici di pregio e ad ambienti interni di clienti finali sensibili ad stili di vita bio. Entrambi gli artigiani mantengono il carattere fondamentale dell'artigianalità, ovvero la personalizzazione dei loro servizi, così come modalità operative di lavoro che integrano capacità e saperi del fare con capacità di analisi di simboli. Nel caso del secondo artigiano vi è anche capacità di elaborazione di simboli, di cultura, di stili di vita e di sviluppare un network di relazioni significativo per ampiezza e varietà di contenuti.

Dal confronto tra i casi emergono due distinti profili di attività.

Il primo artigiano ha riposizionato la sua identità lavorativa inserendosi in una filiera globale di produzione green a risparmio energetico personalizzando e ricontestualizzando i prodotti green standardizzati che offre. La sua storia professionale è stata scandita dalla reazione adattiva nel passaggio dai serramenti in legno a un mercato caratterizzato da serramenti a risparmio energetico prodotti in modo standardizzato e con certificazione; è riuscito a riconoscere uno spazio in un segmento di lavoro consistente nella personalizzazione dei serramenti secondo il contesto e le richieste specifici del cliente. I servizi forniti dall'artigiano faticano a trovare uno spazio adeguato nel mercato, ma si ravvisano potenzialità. L'artigiano ha probabilmente bisogno di diventare più consapevole di ciò e offrire un servizio più completo, pubblicizzando questa capacità di adeguare infissi standard a edifici non standard. Gli ostacoli sono vari e rappresentati anche da difficoltà di relazione tra le generazioni compresenti, portatrici di visioni e culture diverse. E' probabile che tali difficoltà siano aggravate dalla fase storica attraversata dall'impresa dell'artigiano, dominata da incertezze nel definire una nuova strategia, in concomitanza con la crisi.

Il secondo artigiano è riuscito a re-interpretare la sua attività iniziale di decoratore nell'edilizia ripensandola con una produzione di tipo più ecologico grazie a un percorso di apprendimento informale di tecniche e saperi, anche di tipo storico sociale oltreché tecnologico. I servizi forniti sono legati a stili di vita che prevedono pratiche sociali, alimentari, di manutenzione, di cura delle cose che vanno oltre il risparmio energetico. L'artigiano trova con facilità occasioni di apprendimento e innovazione e mostra una maggiore facilità alle connessioni, alle reti di relazione, sospinta dal desiderio di sperimentare novità di tecniche e materiali e differenziarsi dalla 'massa' degli altri decoratori.

Conclusioni

Mentre l'approccio standard alla formazione e alle competenze pone enfasi sugli apprendimenti formali sia per lo sviluppo di capacità tecniche sia per sviluppare strategie dell'impresa ma tende a trascurare gli aspetti motivazionali, ponendoli su un piano esterno allo studio, la prospettiva teorica qui adottata invece assume che la soggettività delle persone sia importante, aperta a trasformazioni, rilevante per i mutamenti organizzativi. Tale possibilità di cambiamento è possibile attraverso percorsi radicalmente diversi da quelli propri della formazione tradizionale, percorsi che necessitano di maggiore individualizzazione, di tenere conto dei bisogni degli individui così come dagli strumenti culturali già internalizzati. In tale approccio, trasformazione individuale e organizzativa vanno di pari passo e sono intrecciate.

Esiste, dunque, la possibilità di immaginare interventi a supporto degli artigiani di tipo nuovo, che si estendano al di fuori delle aule di formazione, o trascendano le stesse, per formare comunità di pratiche in cui si scambiano e si elaborano le esperienze tra gli artigiani, coinvolgendo anche le altre figure professionali che gravitano intorno ai progetti in cui gli artigiani edili operano.

Le associazioni di categoria e le politiche pubbliche possono giocare un rilevante ruolo in questa direzione, guardando al mondo artigiano come ad uno spazio nella catena di valore che si inserisce nella relazione tra il cliente finale e il grande o piccolo produttore come cinghia di trasmissione di informazioni tra questi ultimi e i primi grazie ai saperi che si generano nel fornire risposte personalizzate: dunque, con un importante ruolo rispetto ai bisogni locali e alla domanda locale, e come mediazione fra internazionalizzazione e le radici e l'identità culturale locale.

Le politiche pubbliche, possono sostenere questo ruolo dell'artigianato, sia promuovendolo nelle comunità di pratiche, sia preservandolo e agevolandolo nei rapporti con gli enti normativi, le associazioni di professionisti e gli operatori economici del settore.

Tali problematiche si pongono però all'interno del passaggio generazionale; occorre aiutare le generazioni a dialogare, a comprendere le ragioni delle une e delle altre, ma soprattutto a comprendere il valore del *saper conoscere* e non solo della conoscenza (pratica o teorica che sia) già sviluppata. Le comunità di pratiche potrebbero offrire uno spazio per questi processi: le attività economiche si alimentano di nuove conoscenze che si creano nello sviluppo delle stesse attività, attraverso relazioni e interazioni dialogiche, in cui ciò che è rilevante è la capacità di sapere interrogare i fondamenti delle conoscenze già cumulate, per lasciare spazio alla ricontestualizzazione dei saperi fino a giungere alla loro riconfigurazione e dare luogo all'innovazione nelle e *delle* attività.

In questa ottica l'approccio standard della formazione formale appare sguarnito. Occorrerebbe investire maggiormente nello studio e nella riflessione di come innovare e integrare gli interventi e dispositivi oggi disponibili per crearne di più adeguati alle necessità di chi si trova a dover rivedere a fondo l'impostazione della propria attività professionale, in collaborazione con le generazioni più giovani, e in questo modo anche la propria identità.

Ricerca promossa dal Sistema Informativo delle Attività produttive della Regione Piemonte, realizzata congiuntamente all'Ires Piemonte (Ferrero, V., Migliore, M. C., Pollo, R., Armano, E., Ruo Roch Molina Cansino C.A. (2013). L'artigianato nella prospettiva della green economy. Un'analisi sulla diffusione dell'innovazione eco-compatibile nell'edilizia e nelle imprese artigiane. Torino, Ed. Regione Piemonte), scaricabile al seguente indirizzo: <http://www.regione.piemonte.it/artigianato/dvd/2013/greenEconomy.pdf>

IMPATTO E POTENZIALITÀ DELLA GREEN ECONOMY NELL'ARTIGIANATO DEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI

di Vittorio Ferrero - Ires Piemonte e Riccardo Pollo - Dipartimento di Architettura e Design DAD - Politecnico di Torino

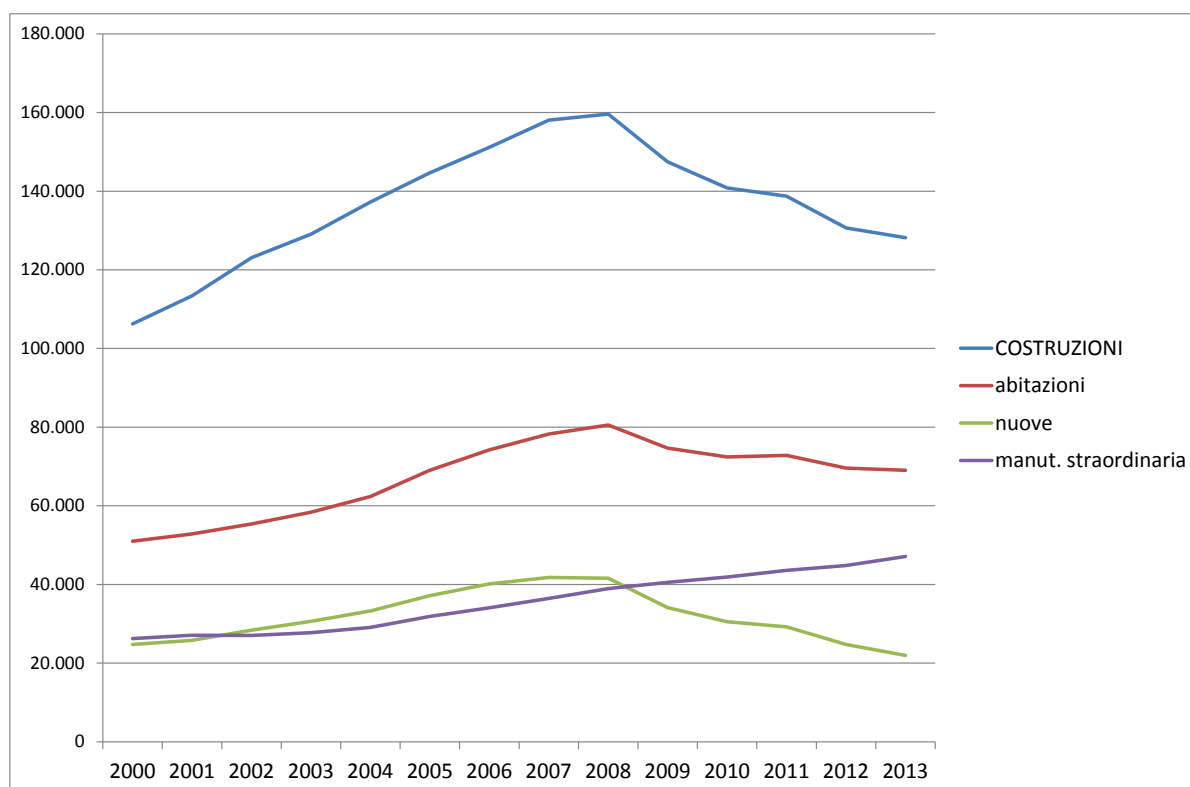
Introduzione

L'articolo si basa sulle evidenze risultanti da una ricerca volta a individuare l'impatto della *green economy* sull'artigianato nel settore delle costruzioni. La delimitazione dell'area di indagine a questo ambito specifico deriva dalla rilevanza di questo settore sia in termini di numerosità degli operatori attivi, in particolare degli artigiani, sia per il peso che gli edifici e l'ambiente costruito hanno per il raggiungimento degli obiettivi che la stessa *green economy* si pone.

La ricerca ha considerato la definizione del quadro economico e normativo nel quale le imprese agiscono, l'individuazione delle criticità e potenzialità presenti nel mercato, le possibili azioni da intraprendere per la valorizzazione delle risorse imprenditoriali del settore, interrogandosi sul ruolo dell'artigianato in uno scenario in continua evoluzione delle esigenze, delle tecnologie, delle normative e del quadro economico.

L'attività del settore delle costruzioni

Dinamica degli investimenti in costruzioni (milioni di Euro-valori correnti)



Fonte: Ance e Istat (2010-2013: stime Ance)

Fra il 2008 ed il 2012 gli investimenti in abitazioni si riducono del 21% in termini reali (stime Ance), con una contrazione del 47,3% della nuova edilizia abitativa, ma una crescita del 9,3% per la spesa reale in ristrutturazioni.

Invece, un settore in continua crescita è quello del recupero e della manutenzione del patrimonio edilizio esistente, che rappresenta ormai stabilmente più della metà dell'output dell'intero settore delle costruzioni. All'interno di tale ambito, un particolare ruolo è da attribuire alle opere di miglioramento della qualità e della riqualificazione energetica del patrimonio residenziale privato, spinte dagli incentivi fiscali, e, in particolare, i nuovi segmenti del mercato rappresentati dagli impianti di energie rinnovabili, soprattutto fotovoltaici.

I soggetti attuatori sono stati in larghissima misura i singoli proprietari residenti, confermando la propensione alla cura di un patrimonio immobiliare destinato in prevalenza alla propria abitazione e spesso vetusto - il parco di abitazioni costruito sino al secondo dopoguerra- ed energeticamente obsoleto: gli edifici che fino alla seconda metà degli anni '70 non presentavano alcuna soluzione mirata al contenimento dei consumi rappresentano una quota di circa il 51% dell'intero stock edilizio attuale.

Tendenze evolutive e direzioni di trasformazione del settore

Lo sviluppo e le criticità proprie del settore dell' "eco-costruzione"³ sono influenzati da una molteplicità di fattori individuabili, sostanzialmente, nella normativa e nel progresso tecnico, spesso originato in ambiti esterni al settore ma interni alla filiera (fornitori di materiali e costruttori di impianti), innovazione spinta in misura rilevante da misure fiscali (quali le detrazioni fiscali per le ristrutturazioni edilizie ed il risparmio energetico, il sistema dei certificati bianchi ecc.).

Il processo storico di evoluzione dell'edilizia ha registrato un progressivo spostamento delle lavorazioni dal sito del cantiere agli stabilimenti di produzione industriale, nei quali è originata gran parte dell'innovazione introdotta nel settore delle costruzioni, sviluppandosi per aree specifiche, in relazione alle diverse componenti che caratterizzano la complessità della produzione edilizia. Le piccole aziende e gli artigiani.

Ma a valle delle imprese industriali di grande e media dimensioni attive nei settori della produzione sia di semilavorati, quali i profilati in alluminio, sia di prodotti più complessi e di macchine, quali le caldaie, si colloca un vasto ambito di produttori e installatori riconducibili ai settori dell'artigianato del legno, i serramentisti, metalmeccanico, i produttori di serramenti in alluminio, dell'idraulica e termotecnica, oltre alle tradizionali imprese edili che installano manufatti isolanti e prefabbricati, quali il cartongesso, o posano intonaci o, ancora, svolgono le tradizionali mansioni del muratore e dello "strutturista". Tutte sono in misura maggiore o minore coinvolte nel processo di adozione di materiali e soluzioni tecnologiche innovative riconducibili all' "eco-costruzione", sia per gli aspetti di risparmio e razionalizzazione energetica, sia ancora per gli ambiti della cosiddetta "bio-edilizia".

L'innovazione del prodotto e del processo edilizio si è, infatti, sviluppata prevalentemente in una razionalizzazione di materiali tradizionali, dando origine a sistemi più evoluti, ma ancora riconducibili a procedimenti consolidati e maestranze già formate.

La figura dell'artigiano è comunemente riferita ai caratteri di indipendenza, capacità tecnica, autonomia creativa, innovazione continua implicita nella non serialità e senso della bellezza che si proietta sul frutto della propria attività. La figura dell'artigiano quindi sembra così tratteggiata potrebbe apparire lontana dalla dimensione economica contemporanea, caratterizzata da oggettività di comunicazioni, procedure, serialità, uniformità e norma, intercambiabilità di produttori e prodotti. Tali elementi, sono sicuramente presenti e preponderanti nell'operare contemporaneo, e indurrebbero a ritenere decisamente obsoleta la figura di produttore tratteggiata dalle definizioni dei dizionari.

Artigiani ed edilizia

Tuttavia, la dimensione artigianale è oggi molto diffusa e in alcuni settori, quali quello delle costruzioni, preponderante in termini quantitativi. Accanto ad alcune motivazioni 'patologiche' (distorsioni economiche o normative che incentivano la polverizzazione delle imprese, soprattutto nell'edilizia, allo scopo di rendere sempre più flessibile l'uso della manodopera, ridurre i costi ecc.) o alla forte instabilità della domanda che caratterizza il mercato edilizio.

Rilevanza dell'artigianato nella filiera delle costruzioni

³ Nella ricerca sono stati individuati gli ambiti più importanti della *green economy* riferiti al settore delle costruzioni, o "eco-costruzione", che può definirsi come l'insieme delle attività volte alla realizzazione o alla riqualificazione degli edifici nell'ottica della riduzione del loro impatto ambientale: fra di essi gli impianti di climatizzazione estiva ed invernale, gli isolanti, i sistemi di involucro, i serramenti.

Fase produttiva nella filiera	Imprese	di cui: Artigiane %	Var.% 2007- 2010	Addetti	di cui: in imprese Artigiane %	Var.% 2007-2010
Attività manifatturiere	4.657	86,7	-7,6	26.657	48,0	-7,7
Costruzioni	55.811	84,3	-9,4	140.743	67,5	-22,6
Commercio	4.519	6,1	0,5	14.988	6,7	3,9
Gestione immobiliare	15.516	0,4	7,5	25.199	0,5	3,4
Progettazione e studi tecnici	17.039	0,2	2,4	24.772	0,2	-0,2
TOTALE	97.542	52,8	-4,6	232.359	46,9	-15,3

Fonte: elaborazioni su dati Istat (Asia, 2010)

Peraltro l'attività di costruzione è per sua natura decentrata, locale, integrata in condizioni operative progettuali particolari, alle quali essa si deve adattare. L'oggetto edilizio è, per sua natura, un pezzo unico, un prototipo che risponde a una domanda particolare. Anche dal punto di vista della domanda, infatti, l'utilizzo di processi di industrializzazione ha trovato scarsa applicazione; la produzione di serie è difficilmente accettata dalla committenza, sia nell'ambito residenziale che terziario o nelle opere pubbliche. La personalizzazione del prodotto sembra essere un requisito essenziale per il cliente/utente in un contesto, oltretutto caratterizzato da politiche pubbliche che hanno privilegiato la proprietà edilizia diffusa dell'abitazione. Non ultimo la diffusione degli interventi di manutenzione che necessitano di un elevato livello di personalizzazione dell'intervento.

Queste rappresentano le ragioni che giustificano la persistenza della figura dell'artigiano, e ne sollecitano forme di rivitalizzazione.

Emerge un quadro caratterizzato da un costante mutamento delle tecnologie e da un ormai tradizionale aggiornamento delle maestranze artigiane sulla spinta dei produttori di materiali e componenti, dei rivenditori di materiali e di una domanda sensibile ai temi energetici, anche sulla spinta delle normative, e ai requisiti di salubrità e di sostenibilità.

Si è quindi in presenza di tendenze apparentemente contrapposte e in parziale contrasto con le definizioni che abbiamo riportate in apertura del paragrafo.

I tratti salienti sono rappresentati dalla conoscenza dell'intero processo produttivo, seppur limitata alla sua specializzazione, e questa è forse ciò che distingue il sapere dell'artigiano da quello dell'ingegnere o dell'architetto, oltre al suo carattere essenzialmente tecnico, dalla responsabilità individuale e diretta dei risultati dell'impresa, dal contatto e dall'interazione in termini tecnici ed economici con il cliente-committente.

Nel settore specifico dell'"eco-costruzione" il livello degli obiettivi imposti dall'emergenza ambientale e dalle normative richiederà, con ogni probabilità, un salto tecnologico. La capacità di adattamento e le conoscenze e abilità diffuse nel mondo artigiano potranno permettere una risposta a tale accelerazione. Tuttavia, è importante assecondare attivamente i percorsi di innovazione e di formazione continua presenti e mettere le imprese in condizioni di poterli esercitare in modo ottimale, con le risorse e i supporti dovuti.

Conclusioni e indicazioni per le politiche

Dalla ricerca discendono alcune indicazioni per le politiche destinate al promuovere l'adozione di soluzioni eco compatibili - nel settore dell'edilizia.

Un primo aspetto riguarda la necessità di mettere in atto interventi volti a ridurre l'asimmetria informativa che domina ampi segmenti di questo mercato e che non consente che siano opportunamente riconosciute le effettive potenzialità degli interventi, tali da indurre un accurato calcolo economico da parte degli attori in essi coinvolti sia sul lato della domanda che su quello dell'offerta. Da questo punto di vista è importante l'azione svolta dagli sportelli energia dei comuni, ma occorre pensare

a g forme di divulgazione mirate lungo la filiera agendo sugli attori che rappresentano snodi rilevanti nelle decisioni (es amministratori di condominio).

In una filiera produttiva piuttosto fitta di soggetti con ruoli diversi, ma le cui performance sono fortemente connesse nel produrre un risultato finale adeguato, vanno colte le opportunità offerte dalle forme di messa in rete, utilizzando gli strumenti promozionali esistenti e quelli più nuovi (contratti di rete) che consentono di aggredire la frammentazione aumentando il potenziale di coordinamento fra gli attori finalizzato all'offerta di pacchetti di prodotto/servizio strutturati, consentendo quindi anche di affrontare gli interventi più complessi e onerosi in termini di risorse economiche e *know how* attivati.

Importante inoltre la formazione congiunta fra progettisti, imprese, artigiani, fornitori dei materiali, la committenza, pubblica e privata, in modo da creare maggior condivisione delle caratteristiche tecniche ed economiche degli interventi, sistemi di valutazione delle alternative che indirizzino alla scelta delle soluzioni più adatte, individuazione dei nodi critici nei processi di realizzazione degli interventi nelle diverse fasi/attori. Tutto questo in un'ottica di condivisione di finalità, strumenti e codici di comunicazione, recuperando capacità di disegnare ed applicare soluzioni ottimali, con particolare attenzione alla fase di corretta realizzazione).

Non secondario, inoltre, la messa punto di un sistema informativo sull'edificato con la creazione e diffusione di codici che consentano di guidare i processi operativi spettanti a ciascun operatore della filiera. Lo scopo delle iniziative sopra suggerite si inquadra in una visione generale che porta ad individuare le opportunità, ritenute necessarie per una efficace innovazione nel settore, insite in una relazione fra la prosecuzione, talvolta il recupero, della tradizione e le ragioni portate dalla modernizzazione (industrializzazione) delle operazioni in nuova edilizia e sul costruito. Come è stato osservato (Micelli, 2011) in alcuni casi gli artigiani italiani sono diventati "custodi della tradizione" più che innovatori. Un simile approccio può essere utile al conseguimento di taluni obiettivi che le sfide ambientali pongono al settore di cui ci stiamo occupando, operando soprattutto su ambiti di mercato di nicchia, ma non paiono sufficienti ad agire sul complesso del mercato, laddove ci si trovi di fronte ad ambiti che richiedono ampia scala di produzione, rilevanti guadagni di produttività, forti iniezioni di conoscenza e interazione fra gli attori, che richiedono, pertanto, un'integrazione con approcci di tipo neo-industriale, che la ricerca mette in evidenza.

Riferimenti:

Ricerca promossa dal Sistema Informativo delle Attività produttive della Regione Piemonte, realizzata congiuntamente all'Ires Piemonte (Ferrero, V., Migliore, M. C., Pollo, R., Armano, E., Ruo Roch Molina Cansino C.A. (2013). L'artigianato nella prospettiva della green economy. Un'analisi sulla diffusione dell'innovazione eco-compatibile nell'edilizia e nelle imprese artigiane. Torino, Ed. Regione Piemonte), scaricabile al seguente indirizzo: <http://www.regione.piemonte.it/artigianato/dvd/2013/greenEconomy.pdf>

POLITICHE PIEMONTE

Redatto in IRES Piemonte - Via Nizza, 18 - 10125 Torino

Comitato di Redazione:

Fiorenzo **Ferlaino** (Direttore editoriale), Alberto **Crescimanno** (Redattore responsabile), Maria Teresa **Avato**, Davide **Barella**, Tommaso **Garosci**, Carla **Nanni**, Daniela **Nepote**, Marco **Bagliani**, Francesca S. **Rota**.

La Rete dei Corrispondenti:

Prof. **Francesco ADAMO**, Presidente Geoprogess, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Carlo Alberto BARBIERI**, vice-Presidente INU, Politecnico di Torino. - Dott. **Franco BECCHIS**, Presidente Fondazione per l'Ambiente Teobaldo Fenoglio. - Prof. **Giuseppe BERTA**, Università Bocconi di Milano. - Dott. **Enrico BERTACCHINI**, Centro Studi Silvia Santagata, Torino. - Dott. **Federico BOARIO**, esperto analisi sul commercio, Torino. - Dott. **Francesco BRIZIO**, Presidente Gruppo Torinese Trasporti - GTT. - Prof. **Giorgio BROSI**, Presidente SIEP, Università di Torino. - Dott. **Marco CAMOLETTO**, Presidente, AMIAT Torino. - Prof. **Riccardo CAPPELLIN**, Presidente Associazione Italiana di Scienze Regionali. - Prof. **Alberto CASSONE**, POLIS, Università Piemonte Orientale. - Dott. **Marco CAVAGNOLI**, Responsabile Centro di Competenza Edilizia e Gestione del Territorio CSI-Piemonte. - Dott.ssa **Tiziana CIAMPOLINI**, Responsabile Osservatorio delle Povertà e delle Risorse, Caritas Torino. - Prof. **Sergio CONTI**, DITeR, Università di Torino. - Prof. **Giuseppe COSTA**, Università di Torino, Centro di Documentazione per la Promozione della Salute DoRs. - Ing. **Sergio CRESCIMANNO**, già Segretario Generale del Consiglio Regionale del Piemonte. - Dott. **Roberto CULLINO**, Banca d'Italia, Sede di Torino. - Dott. **Luca DAL POZZOLO**, Presidente Fondazione Fitzcarraldo. - Prof. **Luca DAVICO**, Comitato Rota - Eau Vive. - Prof. **Antonio DE LILLO**, Università degli Studi di Milano Bicocca. - Prof. **Giuseppe DEMATTEIS**, Presidente Dislivelli, DITeR, Politecnico di Torino. - Dott. **Livio DEZZANI**, Regione Piemonte, Direttore Programmazione strategica, Politiche territoriali. - Prof. **Cesare EMANUEL**, Pro-Rettore Università Piemonte Orientale. - Prof. **Roberto GAMBINO**, European Documentation Centre on Nature Park Planning, Politecnico di Torino. - Prof. **Massimo Umberto GIORDANI**, Fondazione Torino Wireless, Politecnico di Torino. - Arch. **Mauro GIUDICE**, Presidente Istituto Nazionale di Urbanistica del Piemonte. - Prof. **Francesca GOVERNA**, Professore associato confermato, Politecnico di Torino. - Arch. **Daniela GROGNARDI**, Urbanistica, Comune di Torino. - Prof. **Piero IGNAZI**, Dipartimento di Scienza Politica, Università di Bologna. - Prof. **Adriana LUCIANO**, Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino. - Prof. **Maria Luisa BIANCO**, Presidente del Dipartimento di Ricerca Sociale del Piemonte Orientale. - Prof. **Roberto MAZZOLA**, Dipartimento di Scienze Giuridiche ed Economiche, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Alfredo MELA**, Direttore Appunti di Politiche Territoriali, DINSE, Politecnico di Torino. - Prof. **Manfredo MONTAGNANA**, Presidente Unione Culturale Franco Antonicelli. - Dott.ssa **Paola MORRIS**, CEI-Invest in Torino Piemonte Centro Estero per l'Internazionalizzazione. - Prof. **Angelo PICHIERRI**, Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino. - Dott. sa **Pina NAPPI**, ARPA-Piemonte. - Prof. **Enzo RISSO**, Presidente IRES-Piemonte. - Dott. **Marco RIVA**, Fondazione Rosselli. - Prof. **Giuseppe RUSSO**, Founding Partner, Step Ricerche. - Prof. **Salvatore RIZZELLO**, Preside Facoltà di Giurisprudenza, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Riccardo ROSCELLI**, Presidente SITI, Politecnico di Torino. - Prof. **Nanni SALIO**, Presidente Centro Studi Sereno Regis. - Prof. **Mario SALOMONE**, Presidente Istituto per l'Ambiente e l'Educazione Scholé Futuro. - Prof. **Carlo SALONE**, DITeR, Università di Torino. - Centro Studi Silvia Santagata, Torino. - Prof.ssa **Agata SPAZIANTE**, DITeR, Politecnico di Torino. - Dott. **Roberto STROCCO**, Ufficio Studi e Statistiche dell'Unioncamere Piemonte. - Dott.ssa **Francesca TRACLO'**, Direttrice Fondazione Rosselli. - Prof. **Massimo Umberto GIORDANI**, Fondazione Torino Wireless, Politecnico di Torino. - Prof. **Giampaolo VITALI**, Ceris-Cnr. - Dott. **Mauro ZANGOLA**, Direttore Ufficio Studi della Confindustria di Torino.

28 maggio 2014

codice ISSN 2279-5030