UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Dipartimento di Culture, Politica e Società

Corso di laurea in Scienze internazionali, per lo sviluppo e la cooperazione

TESI DI LAUREA

Prospettive di sviluppo locale

La transizione del modello economico del Verbano Cusio Ossola

Relatore:

Francesco Ramella

Candidato:

Matilde Zanni

Matr. 836500

Anno Accademico 2018/2019

SOMMARIO

Sommario 0
Ringraziamenti 1
Introduzione 2
1. Lo sviluppo locale 4
1.1 Perché parlare di sviluppo locale 4
1.2 Dalla stabilità alla flessibilità: il ruolo del territorio nell'era del post-fordismo 5
1.3 Globalizzazione: opportunità o minaccia per il locale? 8
1.4 Capitale sociale e governance come chiavi di sviluppo 10
2. La transizione del modello di sviluppo nella provincia del VCO 14
2.1 Una provincia particolare 14
2.2 Tre modelli di sviluppo industriale 17
2.3 La crisi: cause e reazioni 35
2.4 Dagli anni '90 a oggi: il VCO e le nuove proposte di sviluppo 45
3. Un'indagine qualitativa sullo sviluppo del VCO 61
3.1 Premessa 61
3.2 Vecchie e nuove crisi: le reazioni della classe dirigente locale 62
3.3 Industria e turismo: quale modello di sviluppo? 66
3.4 Una provincia autonoma ma disunita 69
3.5 Prospettive di sviluppo locale 72
Conclusioni 78
Bibliografia 81
Appendice 83

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare il mio relatore, il professor Ramella, per l'attenzione dedicata e per aver sostenuto, pur non conoscendomi, la motivazione a fare una tesi che mi potesse impegnare.

Un grazie sincero va a tutti i testimoni che hanno offerto la propria voce e il proprio tempo a questa ricerca, senza averne nulla in cambio se non, forse, una rinnovata voglia di avere cura di questo nostro territorio.

Ringrazio Leonardo Parachini per avermi dato le prime essenziali informazioni sulla storia locale, e la Biblioteca P. Ceretti di Verbania per il contributo e la disponibilità nel fornirmi i testi necessari alla ricostruzione storica e socioeconomica del secondo capitolo.

Il grazie più antico va a mio nonno Anchise e a suo fratello Benito, per aver messo radici in questo luogo da emigranti che erano, e per avermi insegnato, ognuno a proprio modo, cosa significa costruirsi partendo da null'altro che la propria forza e la motivazione in un futuro migliore: che fosse trasformando le proprie tradizioni culinarie in occasioni per feste di paese di una nuova comunità, che fosse decidendo di iscriversi all'università a oltre sessant'anni, studiando scienze politiche, dell'amministrazione e del governo.

Grazie alla nonna Virginia, fabrichìt da quando ha quattordici anni, per avermi raccontato per prima le storie della fabbrica e del mondo delle operaie, sempre con il sorriso e l'allegria che più di tutto la caratterizza.

Grazie alla mia famiglia, a Nino, Susi e Giacomo, per il libri letti ad alta voce, per la musica, per i film, per aver fatto nascere in me quella voglia di conoscere che mi ha portato fino a questo traguardo.

L'ultimo ringraziamento va ai compagni di strada, ai ragazzi dell'associazione 21 marzo, per aver fatto nascere in me un'altra voglia ancora: quella di agire, di cambiare, di credere nella possibilità di costruire insieme un futuro migliore, partendo non dai grandi sistemi ma da una piccola città di provincia, incastonata tra il lago e le montagne, che prende la sua forma dal deserto a cui si oppone.

INTRODUZIONE

Questo lavoro di ricerca si pone come obiettivo l'analisi dei sistemi di sviluppo locale, che con le loro relazioni sociali, politiche e produttive peculiari sono una delle chiavi essenziali per la crescita (non solo economica) dei territori. L'analisi viene applicata a un caso di studio specifico, il territorio del Verbano Cusio Ossola, approfondendo, a livello storico e socioeconomico, la transizione del suo modello di sviluppo dalla fase della monocoltura industriale di fine 'Ottocento alla fase attuale di diversificazione economica. La ragione di fondo che ha spinto ad approfondire questa tematica sta nella consapevolezza che, anche durante questa congiuntura storica caratterizzata da dinamiche macroeconomiche globali, il livello locale rimanga ugualmente essenziale per la progettazione e l'implementazione di politiche economiche e sociali che siano in grado di garantire lo sviluppo della società e l'aumento del benessere della popolazione. Ciò che vuole essere dimostrato, utilizzando come tramite l'analisi di questo caso studio specifico, è che lo sviluppo economico non è un fenomeno slegato dai territori, ma in essi fortemente radicato.

Per quanto riguarda la metodologia e gli strumenti di ricerca, mentre i primi due capitoli – focalizzati più sulla riflessione teorica e sulla lettura storica e socioeconomica di un territorio – sono compilativi e si basano su documenti e testi già pubblicati, il terzo capitolo propone invece i risultati emersi da una ricerca empirica di tipo qualitativo, basata su interviste semi-strutturate con 13 testimoni qualificati dell'area, svolte tra il 12 giugno e il 12 luglio 2019[1].

Il primo capitolo analizza dunque i principali contributi teorici presenti in disciplina sull'argomento dello sviluppo locale. I primi due paragrafi si concentrano sulla chiave locale di sviluppo come possibile risposta a due grandi sfide della contemporaneità: la crisi del modello fordista (paragrafo 1.2) e l'avvento del mondo globalizzato (paragrafo 1.3). Il primo capitolo si completa poi approfondendo due aspetti essenziali di questa prospettiva economica, utili per interpretare quanto emergerà nei capitoli seguenti: il rapporto tra sviluppo locale e capitale sociale e il ruolo della governance territoriale e degli attori locali di sviluppo (paragrafo 1.4).

[1] Per la lista completa degli intervistati, si rimanda all'appendice.

Il secondo capitolo è interamente dedicato all'analisi della transizione del modello di sviluppo nella provincia del VCO, secondo una prospettiva storica oltre che socioeconomica. Il primo paragrafo mira a fornire un quadro generale delle peculiarità di questo territorio di confine, permettendo la comprensione della ricerca anche all'eventuale lettore che non conosca personalmente il luogo. Il secondo paragrafo descrive i modelli produttivi nati nella fase di industrializzazione, trattati singolarmente per ognuna delle tre aree che compongono la provincia, con un'attenzione particolare al tema dell'imprenditorialità. Il terzo paragrafo, che trae largo spunto da una ricerca del 1984 dell'Università Bocconi di Milano sul recupero dell'imprenditorialità locale, propone una analisi della drammatica crisi industriale che ha colpito l'area durante gli anni '80, seguendo il destino di dinamiche macroeconomiche nazionali e internazionali, e che ha determinato la fine dell'industria come colonna portante dell'economia locale. Il quarto e ultimo paragrafo è dedicato all'analisi delle risposte degli attori locali alla crisi industriale, nel tentativo di risollevare l'economia del territorio, con un focus sui piani strategici promossi durante gli anni '90; si analizza poi la situazione del modello economico locale fino all'attualità, introducendo il tema del turismo come possibile alternativa di sviluppo.

Come anticipato parlando della metodologia della ricerca, il terzo capitolo si differenzia dai primi due in quanto si basa su una serie di interviste qualitative ad alcuni testimoni qualificati. La premessa posta all'inizio del terzo capitolo presenta una descrizione più dettagliata della ricerca svolta, che ha tuttavia avuto come focus principale l'analisi del modello di sviluppo del territorio, da parte degli attori locali. Le domande di ricerca, e dunque i paragrafi, si sono incentrati su tre fuochi: lo scenario passato, con una lettura delle reazioni del territorio alla fine del modello produttivo industriale (paragrafo 3.2); lo scenario presente, sulla situazione amministrativa e cooperativa all'interno della provincia (paragrafo 3.4); lo scenario futuro, in cui sono raccolte e riassunte le principali prospettive strategiche di sviluppo proposte dagli intervistati (paragrafo 3.5).

1. LO SVILUPPO LOCALE

1.1 Perché parlare di sviluppo locale

Negli ultimi anni, all'interno degli studi economici e in modo particolare in quelli legati alla cooperazione e allo sviluppo, ha acquistato sempre maggior importanza e centralità l'idea che il territorio locale, con il suo insieme di relazioni sociali, politiche ed economiche peculiari, sia una delle chiavi essenziali dello sviluppo. Questa consapevolezza, che legge lo sviluppo economico come un fenomeno non slegato dai luoghi, ma in essi fortemente radicato, dimostra la propria importanza soprattutto se posto a confronto con una congiuntura storica come quella attuale, che vede il dipanarsi di due importanti trasformazioni economiche: da un lato, a partire dagli anni '70 si è assistito in tutte le economie occidentali al declino della grande impresa fordista e all'affermazione del modello della specializzazione flessibile; dall'altro, il fenomeno della globalizzazione è entrato con forza nelle dinamiche della società, provocando cambiamenti profondi e facendo apparire l'economia sempre più svincolata dai contesti locali. Le imprese, infatti, appaiono sempre più mobili nello spazio a causa dei fenomeni della delocalizzazione produttiva o della crescita esponenziale dei commerci e dei mercati internazionali. Paradossalmente però, o forse proprio in conseguenza di questi fenomeni, non è venuta meno l'attenzione degli studiosi per i fenomeni di sviluppo locale, specie per i paesi più avanzati. Nello stesso periodo inoltre la capacità regolativa dello Stato centrale si è andata indebolendo, in seguito a un'accresciuta importanza istituzionale delle autonomie locali, condizionata dal ridimensionamento dello stato sociale keynesiano, ove *"la novità è che rispetto al passato si affermano percorsi di sviluppo che sono meno il frutto di scelte derivanti dal <centro> - da politiche nazionali dello Stato - o il mero portato di determinismi geografici, come la dotazione di particolari risorse naturali o ambientali, o la vicinanza ai mercati. Questi fattori possono essere più o meno presenti ma la determinante cruciale appare ora il protagonismo dei soggetti istituzionali locali, che sviluppano esperienze di cooperazione innovativa attraverso accordi più o meno formalizzati tra loro"*[2].

Secondo questa concezione, lo sviluppo locale va distinto dal mero dinamismo economico, cioè dalla crescita di reddito e occupazione in un territorio; per analizzare lo sviluppo locale e capirne tutte le potenzialità è necessario spostarsi su una concezione più relazionale dell'economia, legata non solo ai fattori di mercato ma soprattutto alle condizioni sociali e cooperative tra i

[2] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza, pp. 4-5

vari attori di governance (pubblici e privati) che definiscono con le loro azioni e relazioni le potenzialità di sviluppo (e innovazione) del contesto locale. L'elemento distintivo è costituito "*dalla capacità dei soggetti istituzionali locali di cooperare per avviare e condurre percorsi di sviluppo condivisi che mobilitino risorse e competenze locali*"[3], intervenendo sulla produzione di beni collettivi che generino economie esterne. È proprio attraverso l'offerta di beni collettivi e pubblici, di cui gli attori economici hanno più bisogno ma che autonomamente non avrebbero incentivo a produrre, che la governance locale può strategicamente alimentare la costruzione sociale dell'innovazione, chiave essenziale per reagire al contesto economico attuale, caratterizzato dai fenomeni del post-fordismo e della globalizzazione.

Nei prossimi paragrafi si analizzerà dunque come il modello dello sviluppo locale possa fornire delle soluzioni a queste due grandi sfide della contemporaneità (paragrafi 1.2 e 1.3), basandosi su due aspetti essenziali: il rapporto tra sviluppo locale e capitale sociale e il ruolo della governance territoriale e degli attori locali di sviluppo (paragrafo 1.4).

1.2 Dalla stabilità alla flessibilità: il ruolo del territorio nell'era del post-fordismo

A partire dagli anni '70 si sono verificate due grandi trasformazioni nell'organizzazione produttiva dei paesi industrializzati e nel loro assetto politico-amministrativo: da un lato, il modello produttivo fordista, fondato su grandi imprese verticalmente integrate impegnate nella produzione di massa di beni altamente standardizzati, con una manodopera scarsamente qualificata, è entrato in una fase di declino; dall'altro, è entrato parallelamente in crisi il modello di stato sociale keynesiano, basato sull'utilizzo dell'intervento statale in modo massiccio sia come strumento di sostegno della crescita economica nel lungo periodo sia come mezzo per consolidare il consenso pubblico attraverso la diffusione di consistenti programmi di welfare.

Fordismo e keynesismo si sono legati a doppio filo tra loro, determinando l'organizzazione sociale, politica ed economica delle società industrializzate nei decenni successivi al secondo conflitto mondiale, e garantendone per decenni lo sviluppo economico. L'integrazione tra i due modelli avviene soprattutto attraverso la strutturazione delle relazioni tra industria e intervento pubblico per la stabilizzazione del mercato, creando i presupposti per il pieno sviluppo della produzione di massa[4]. L'integrazione iniziata nella fase di sviluppo si mantiene tuttavia anche

[3] Ibidem, p. 6

[4] Ibidem

nella fase di declino. Nell'immediato dopoguerra, infatti, le prospettive di crescita delle grandi imprese specializzate in prodotti a largo consumo, come le automobili o i primi elettrodomestici, parevano infinite. In realtà, nel corso degli anni '60 iniziano a manifestarsi i primi segni di crisi: il fenomeno della saturazione del mercato dei beni di massa, con l'accresciuta concorrenza dei paesi di nuova industrializzazione, è accompagnato da una crescita della domanda diversificata di beni personalizzati (non più standardizzati) di maggiore qualità: in seguito al boom economico, si formano nuovi gruppi sociali istruiti che sviluppano nuovi stili di vita e modelli di consumo, e che hanno a disposizione un reddito più elevato[5]. I cambiamenti del mercato e della tecnologia, con l'introduzione dei primi calcolatori che permettono una programmazione diversificata dei macchinari, pongono tuttavia le condizioni per una riforma del modello produttivo, che deve essere basata sulla flessibilità, sulla diversificazione e sulla qualità.

Questo cambiamento di scenario ha alterato profondamente i rapporti tra economia e territorio, dando maggior rilievo allo sviluppo locale (Trigilia, 2005). Un aspetto essenziale del fordismo era infatti che questo tendeva a separare l'economia dalla società, e dunque dal territorio locale: "*le grandi imprese verticalmente integrate, che sfruttano le nuove tecnologie per realizzare economie di scala, sostituiscono infatti la gerarchia al mercato, rimpiazzano gli imprenditori con i manager, concentrano al loro interno le diverse fasi produttive e controllano il mercato del lavoro e quello dei beni" (*Trigilia, 2005, p. 9*)*. Lo sviluppo dei territori veniva deciso altrove, in modo centralizzato, lasciando questi ultimi a un ruolo passivo e adattivo; è con la crisi di questo assetto istituzionale che l'autonomia del territorio nei percorsi di sviluppo è cresciuta, grazie al passaggio dalla *stabilità*, parola d'ordine del sistema fordista, alla *flessibilità* delle dinamiche post-fordiste.

Le imprese dei paesi industrializzati e sviluppati, con alti costi del lavoro, sono state costrette ad adattarsi ai cambiamenti della domanda dei consumatori e a un mercato fattosi sempre più incerto e variabile; per sopravvivere alla concorrenza dei paesi in via di sviluppo (in un periodo in cui parallelamente si stavano anche diffondendo gli effetti della globalizzazione economica) l'unica soluzione per le imprese era proprio investire in un assetto produttivo flessibile e specializzato in singole linee di prodotto, con una professionalizzazione e un coinvolgimento dei lavoratori maggiore. La ricerca di flessibilità e qualità ha comportato, oltre a una

[5] Ibidem

ristrutturazione interna delle imprese, un'apertura in senso orizzontale, verso una maggiore collaborazione con imprese specializzate esterne. Si passa dal modello della grande impresa verticalmente integrata a diversi modelli orizzontali e più caratterizzati dalla reticolarità: si formano i distretti industriali (Marshall[6], Becattini[7]), oltre che agglomerazioni di piccole e medie imprese a minor integrazione (*cluster*), o grandi imprese-rete che si localizzano in territori determinati, fino ai modelli definiti di "produzione flessibile di massa". A partire dagli anni '70 si apre dunque un processo di diversificazione e pluralizzazione dei modelli produttivi, che hanno tuttavia in comune la stretta dipendenza dal contesto istituzionale e territoriale in cui operano; è proprio in questo periodo che l'aumentata rilevanza dell'interazione tra imprese e ambiente sociale di riferimento permette la nascita a livello micro della "nuova sociologia economica", che analizza l'emergere dei nuovi modelli flessibili. Tra questi, quello che più interessa questa nostra ricerca è il modello dei distretti industriali o dei clusters, che analizzeremo meglio nel paragrafo 1.4.

Nella fase post-fordista, insomma, la diffusione e la qualità delle economie esterne acquistano un peso sempre più rilevante per le aziende, sostituendosi al ruolo che avevano le economie di scala nel garantire la competitività della grande impresa fordista. "*Le economie esterne si possono considerare come il frutto di beni collettivi locali che aumentano la competitività delle imprese localizzate in un determinato territorio, sia perché ne abbassano i costi sia perché possono accrescere la loro capacità di innovazione. Si tratta quindi di beni che le singole aziende non sono in grado di produrre in quantità adeguate (o non hanno interesse a farlo), ma da cui dipende la competitività di ciascuna di esse*"[8]. Pertanto, il ruolo dei territori potenzialmente si rafforza: il percorso di sviluppo locale non è più dipendente esclusivamente da scelte centralizzate a livello nazionale, ma è legato alla capacità autonoma di ogni territorio di intraprendere in modo attivo le scelte adatte a costruirsi un proprio destino di sviluppo, intervenendo sulla produzione di beni collettivi che producano le giuste economie esterne, che sono oggi, come detto, chiave della competitività locale.

---

[6] Marshall, A. (1919), *Industry and Trade*, Macmillan, London

[7] Becattini, G. (2000), Il distretto industriale, Rosenberg & Sellier, Torino

[8] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza, p. 12

1.3 Globalizzazione: opportunità o minaccia per il locale?

Il processo della globalizzazione, in corso ormai da decenni, è stato spesso interpretato come un fenomeno deterritorializzante, e a prima vista questa può sembrare la lettura più ovvia della questione: i processi di globalizzazione hanno infatti accresciuto la mobilità delle imprese determinando i ben noti fenomeni di delocalizzazione, con importanti conseguenze per molti sistemi produttivi locali. Soprattutto a livello italiano, la globalizzazione è stata spesso identificata come un rischio per i nostri sistemi produttivi: l'economia italiana nel mondo globalizzato si trova infatti a essere schiacciata sia dalla concorrenza con i paesi in via di sviluppo, che stanno ampliando la produzione nei settori tradizionali attirando anche nuovi investitori per via dei bassi costi della manodopera, sia dalla concorrenza dei paesi più avanzati che hanno già investito in produzioni più innovative, ad alto contenuto tecnologico o di ricerca e sviluppo. Anche in seguito a queste considerazioni, come evidenzia Trigilia (2005), si è spesso sostenuto che le tendenze a una maggiore apertura e internazionalizzazione delle economie abbia portato a un progressivo sradicamento territoriale delle attività produttive. Tuttavia, la situazione è molto più complessa: paradossalmente, la globalizzazione accresce il rilievo della dimensione locale. Si può individuare infatti in Europa un trend che si distacca dalla visione "delocalizzante" appena descritta: ciò che accade è che le imprese tendono a concentrarsi in specifici sistemi locali specializzati, per le produzioni tradizionali e soprattutto per quelle ad alta tecnologia[9].

La ricerca di qualità e di flessibilità, per rispondere alle sfide della globalizzazione rimodellandosi sulla "via alta" della competitività, rende le imprese più sensibili alle opportunità offerte da ambienti locali qualificati in termini socioculturali e politici. Mentre le maggiori opportunità di mobilità delle imprese e lo sviluppo delle tecnologie di comunicazione rendono le imprese meno legate a singoli territori, allo stesso tempo i fenomeni di crescita produttiva e di localizzazione della produzione tendono a concentrarsi dove sono più forti le economie esterne di specializzazione: le imprese sono sempre più influenzate dall'ambiente esterno nel quale operano. Ecco riassunto dunque il paradosso: "*la globalizzazione aumenta la mobilità territoriale delle imprese, ma nello stesso tempo le rende più dipendenti dal contesto*

[9] Crouch, C. et al. (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?,* trad. it. *I sistemi di produzione locale in Europa*, Il Mulino, Bologna (2004).

esterno" [10]. Inoltre, la globalizzazione determina anche un altro effetto che rafforza l'importanza del livello locale di sviluppo, questa volta in chiave politico-amministrativa: provoca l'indebolimento della capacità regolativa dello Stato nazionale. Parallelamente al processo di integrazione europea, negli ultimi anni la capacità redistributiva dello Stato si affievolisce, mentre si accrescono le responsabilità finanziarie dei governi regionali e locali; la globalizzazione contribuisce dunque, con una modificazione dei rapporti tra centro e periferia, a stimolare un ruolo amministrativo e regolativo dei governi decentrati, anche nella gestione delle politiche pubbliche di sviluppo.

Un campo di studi che affronta in modo particolarmente lucido questo paradosso è quello degli approcci *place-based* alle politiche di sviluppo, nato solo in anni recenti grazie a una nuova corrente di studi sullo sviluppo economico e sul suo rapporto con la dimensione geografica. In uno studio sull'argomento [11], Fabrizio Barca, Philip McCann e Andrés Rodrìguez-Pose affermano come la globalizzazione abbia ridato un ruolo centrale alla spazialità, rendendo le località e le loro interazioni centrali nella riflessione sulle development policies volte alla crescita economica, al benessere e alla prosperità. Lo spazio si fa in realtà più "appiccicoso" (*sticky*), dal momento che i capitali, i beni, le persone e le conoscenze, pur essendo costantemente in movimento, tendono a fissarsi in agglomerati, condizionati dalle caratteristiche specifiche di ogni singolo territorio. Al cardine dello sviluppo economico e sociale di una località ci sono i suoi aspetti unici e la capacità di trarre da essi dei vantaggi comparati. Il focus delle politiche di sviluppo dovrebbe pertanto consistere in un approccio che mira a massimizzare il "potenziale di sviluppo" proprio di ogni territorio[12]. Le spinte della globalizzazione comportano una maggior facilità di accesso alla conoscenza codificata, portando a un aumento della concorrenza internazionale in quei settori altamente standardizzati, basati su produzioni che si basano su conoscenze facilmente riproducibili, suscettibili dunque della concorrenza di costo dei Paesi in via di sviluppo. Lo sviluppo locale offre tuttavia una strada alternativa: la sfida sta nell'investire su produzioni basate su conoscenze tacite e non codificate, e dunque legate a beni comuni e a economie esterne propri del territorio, che non essendo riproducibili altrove permettono di costruire un vantaggio competitivo rispetto ad altre

---

[10] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza, p. 165

[11] Barca, F. et al. (2012), *The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches,* Journal of regional science, vol. 52, numero 1, 2012, pp. 134–152

[12] Ibidem, p. 146

specializzazioni produttive. Tra l'altro, questa tendenza è supportata anche dalle modificazioni avvenute negli ultimi anni nella domanda di beni non standardizzati e prodotti in cui i consumatori dei paesi più ricchi riconoscono una rilevante componente simbolica legata a tradizioni di saper fare locale[13].

La concezione di sviluppo locale per come è stata esposta non implica dunque un localismo autarchico, una chiusura difensiva-oppositiva verso i processi globalizzanti ma al contrario "*il protagonismo dei soggetti locali favorisce lo sviluppo di un territorio quando riesce ad attrarre in modo intelligente risorse esterne, sia di tipo politico [...] che economico o culturale [...]; e quando riesce a cogliere le opportunità che l'allargamento dei mercati offre per nuove strategie di produzione di beni o servizi che valorizzino specifiche competenze e beni comuni (come il patrimonio ambientale e storico-artistico)*"[14].

In conclusione, diventa ormai evidente un concetto, che è ben sottolineato in entrambi gli studi menzionati in questi paragrafi[15]. Lo sviluppo locale, per trarre dalla globalizzazione un'opportunità e non leggerla esclusivamente come una minaccia, deve fondarsi sulla capacità di cooperazione e di strategia dei soggetti locali; la capacità di reagire alla globalizzazione promuovendo lo sviluppo territoriale deve essere promossa localmente dagli attori di governance, promuovendo le caratteristiche peculiari di ogni territorio, che hanno ripreso centralità proprio in seguito alle spinte globalizzanti: parliamo di aspetti come la dotazione di capitale umano e soprattutto sociale, le conoscenze tacite e il know how tradizionale, l'apertura nei confronti dell'innovazione e la capacità di governance delle istituzioni locali, oltre che la presenza di beni collettivi pubblici come motori di economie esterne.

1.4 Capitale sociale e governance come chiavi di sviluppo

Il ruolo delle reti di relazioni sociali si è fatto sempre più importante nelle forme attuali di organizzazione dell'attività economica, e di conseguenza è diventato un tema sempre più centrale di analisi per l'ambito della sociologia economica. Nei paragrafi precedenti si è tentato di descrivere la tendenza dell'economia verso nuove forme di radicamento sociale che trovano

---

[13] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza

[14] Ibidem, p. 6

[15] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza e Barca, F. et al. (2012), *The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches,* "Journal of regional science", vol. 52, n. 1, 2012, pp. 134–152

nel territorio locale un riferimento privilegiato. Una corrente particolarmente interessante di studi è quella che analizza le dinamiche dei cosiddetti *distretti industriali* o dei *clusters*. Il fenomeno dei sistemi locali di piccole e medie imprese - più o meno orizzontalmente integrati a seconda che siano distretti o clusters, appunto - può interessare diversi settori, sia di carattere tradizionale che più moderno, ma prevede due requisiti essenziali per essere classificato come tale: il processo deve essere divisibile in fasi tecnicamente separabili, per consentire la specializzazione di una rete di piccole imprese, e deve presentare forme di organizzazione flessibile per rispondere all'elevata variabilità qualitativa e quantitativa della domanda che generalmente caratterizza queste produzioni. I distretti industriali, particolarmente diffusi in Italia, richiedono un grado di integrazione nel processo produttivo e di specializzazione settoriale particolarmente elevato; proprio per questa ragione, si richiede un'attitudine a cooperare elevatissima all'interno della rete. Questo rende molto rilevante la presenza di un'identità culturale territoriale che alimenti reti di relazioni sociali cooperative e che accresca la produttività. Le ricerche sui distretti hanno contribuito a mettere a fuoco due aspetti particolarmente rilevanti per il tema dello sviluppo locale[16]: la capacità di rispondere in modo flessibile ai cambiamenti del mercato si basa non solo sulla dotazione tecnologica ma soprattutto sui rapporti di cooperazione; inoltre, la capacità di innovazione e di miglioramento produttivo è sostenuta dalla presenza di economie esterne alle singole aziende ma interne all'area in cui esse sono localizzate (l' "atmosfera industriale" citata da Marshall). Queste economie esterne sono infatti essenziali per generare risorse cognitive e normative specifiche. Le prime si identificano nella presenza di conoscenze tacite, cioè "*un saper fare diffuso, un linguaggio condiviso che consente di adattare agli specifici problemi produttivi il sapere codificato delle conoscenze scientifico-tecniche locali*"[17]. Le seconde presuppongono dei fattori di natura istituzionale e culturale che sostengano l'attitudine cooperativa di cui si parlava poche righe sopra; si fa riferimento in questo senso alle tradizioni artigianali e commerciali diffuse nel territorio e alle cosiddette "subculture politiche territoriali", fenomeni cioè che hanno potuto favorire la costruzione di un tessuto fiduciario basilare per lo sviluppo del sistema locale e la creazione di relazioni industriali e istituzionali di carattere cooperativo e localistico.

Anche a partire da questi esempi, è evidente che l'economia si fa sempre più "relazionale": aumenta l'importanza delle reti tra i soggetti, come attori consapevoli e proattivi dello sviluppo;

---

[16] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza

[17] Ibidem, p. 51

in altre parole, la disciplina scopre il valore di quello che viene chiamato *capitale sociale*. Con il termine capitale sociale, che inizia a diffondersi a partire dal lavoro di James Coleman (1990), si intende l'insieme delle relazioni sociali di cui un soggetto individuale (per esempio un imprenditore o un lavoratore) o un soggetto collettivo (privato o pubblico) dispone in un determinato momento[18]. Attraverso questo capitale relazionale, gli attori possono usufruire di diverse risorse cognitive o normative, come le informazioni condivise o la fiducia, per raggiungere obiettivi che non sarebbero altrimenti raggiungibili (come accade nei distretti industriali). Un contesto locale può essere più o meno ricco di capitale sociale, che è classificabile come un bene collettivo: la presenza maggiore di questa forma di capitale rende possibili transizioni complesse sul piano economico e politico, dal momento che fornisce risorse che permettono ai soggetti di cooperare anche in situazioni di incertezza. Il successo del termine ha portato negli ultimi anni a un ampliamento delle sue definizioni, che sono piuttosto diversificate: nei lavori di Putnam[19], per esempio, capitale sociale è divenuto sinonimo di *civicness*, inteso come una sorta di cultura condivisa che limita l'opportunismo e le dinamiche collusive favorendo la cooperazione a scopo comunitario. Al contrario, secondo la definizione fornita da Trigilia[20], cui questo lavoro si riferisce in modo prioritario, l'esito positivo per le attività economiche delle reti di relazioni sociali non è per nulla scontato, come sottolineano anche altri autori (Granovetter[21], Coleman[22]). "*[...] Se le reti di relazioni sociali accrescono le possibilità dei soggetti coinvolti di perseguire i propri fini tramite la cooperazione, non è affatto detto che i benefici si estendano automaticamente alla collettività. [...] Occorre allora chiarire quali meccanismi ostacolino un uso delle reti che va a vantaggio prevalentemente dei soggetti coinvolti, ma a svantaggio della collettività più ampia, in particolare dello sviluppo di un territorio*"[23]. In questo senso, risulta di particolare interesse l'analisi di alcuni fattori esterni che possono influenzare sensibilmente il funzionamento delle reti sociali: il primo è individuabile

---

[18] Definizione da Trigilia (2005) ricavata da Coleman, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, trad. it. *Fondamenti di teoria sociale*, Il Mulino, Bologna, 2005

[19] Putnam, R., 1993, *Making Democracy Work*, trad. It. *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano, 1993

[20] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza

[21] Granovetter, M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, in "American Journal of Sociology", n. 91, pp. 481-510

[22] Coleman, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, trad. it. *Fondamenti di teoria sociale*, Il Mulino, Bologna, 2005

[23] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza, p. 31

nella cultura condivisa, e il secondo nel ruolo delle istituzioni politiche. Il ruolo della cultura come fattore condizionante dell'agire economico, e in questo caso dei contenuti delle relazioni in senso più o meno opportunistico o comunitario, è già rilevabile negli studi di Weber (1920-1921): essa definisce con chi si possano avere relazioni e ne condiziona anche i contenuti, scoraggiando o facilitando dinamiche di opportunismo, collusione o corruzione. Bisogna tuttavia evitare di caratterizzare il capitale sociale come un fenomeno esclusivamente *path-dependent,* radicato nella storia e nella cultura precedente di un territorio e non modificabile. È essenziale pertanto valutare parallelamente il ruolo del secondo fattore citato: il funzionamento della sfera politica come attivatore di effetti positivi per lo sviluppo locale e come mediatore dei rapporti tra reti sociali e mercati.

E' interessante notare che Trigilia non si sofferma solo sul ruolo degli attori istituzionali pubblici: la capacità di accrescere le economie esterne non dipende esclusivamente dal potere degli attori pubblici (*government*) ma "*da una buona governance: dallo sviluppo di forme di cooperazione che permettono di prendere decisioni innovative, derivanti da scelte fortemente interdipendenti di soggetti pubblici e privati, non solo sotto il profilo degli investimenti, ma anche delle conoscenze e delle informazioni*"[24].

[24] Ibidem, p. 167

2. LA TRANSIZIONE DEL MODELLO DI SVILUPPO NELLA PROVINCIA DEL VCO

2.1 Una provincia particolare

La Provincia piemontese del Verbano-Cusio-Ossola, situata nel Nord Ovest d'Italia, ai piedi dell'Arco Alpino, presenta una serie di caratteristiche peculiari che la rendono una zona degna di interesse per lo studio dei modelli di sviluppo locale.

Il suo territorio è prevalentemente montano, abitato soprattutto nelle zone del fondovalle e sulle rive dei laghi; conta circa 160000 abitanti. Come si può intuire a partire dal nome, questa area geografica si sviluppa territorialmente su tre assi principali e differenziati: il Verbano, che si protende sulla costa del Lago Maggiore verso il Canton Ticino, in Svizzera; l'Ossola, la vallata alpina che porta verso il valico del Sempione, un asse strategico per il collegamento con l'Europa centro-occidentale; e infine il Cusio, identificato dall'Istat tra i 141 distretti industriali italiani[25], situato sul Lago d'Orta al confine con la Provincia di Novara. Nel VCO si riscontrano le caratteristiche strutturali e geoeconomiche dello spazio alpino: è una delle più ricche regioni europee, caratterizzata da aree rurali montane scarsamente popolate ma dotate di numerose risorse naturali, da valli e da zone collinari (che nel VCO si concentrano nella vasta piana alluvionale del fiume Toce, all'intersezione tra i tre assi sopracitati) e dalla presenza di importanti corridoi per il transito e il commercio tra il sud e il nord dell'Europa[26]. Questo territorio si trova dunque in un'area di confine e di frontiera, molto prossima oltretutto alle due metropoli più popolose del Nord Ovest: Torino e Milano. Questa vicinanza ha comportato nel corso degli anni sia lo sviluppo di dinamiche favorevoli, legate all'influenza economica e culturale, sia di dinamiche sfavorevoli, causate dalla posizione di provincialità e marginalismo che la prossimità a grandi centri cittadini spesso determina.

La Provincia si è costituita come unità amministrativa solo in tempi molto recenti, nel 1992, quando i 77 comuni che la componevano (oggi sono 74, in seguito alle fusioni del 2016) sono stati scorporati dalla provincia di Novara. E' interessante notare come, nonostante questa assenza di unitarietà amministrativa, l'area è considerata economicamente in modo organico già dall'inizio del Novecento. Nel 1919 l'imprenditoria locale decise infatti di fondare l'Unione

---

[25] Istat (2011), *Report distretti industriali anno 2011*, https://www.istat.it/it/archivio/150320, ultima consultazione 13/04/2019

[26] Rizzi, P., Quintavalla L. (2004), *La competitività territoriale tra sviluppo endogeno e apertura del sistema locale. Linee guida per il piano strategico del Verbano Cusio Ossola*, Milano, FrancoAngeli

Industriale del Verbano, Cusio e Ossola, riconoscendo proprio la porzione geografica del VCO come unità economica di base. La dimostrazione della volontarietà celata dietro a questa scelta, non determinata solo da meri fattori gestionali, si ritrova nei suoi avvicendamenti storici: nel 1933 l'Unione venne sciolta e fatta confluire nell'Unione Fascista di Novara, ma già pochissimi giorni dopo la Liberazione, nell'aprile del 1945, l'Unione Industriale del VCO si ricostituì nella sua originaria competenza territoriale[27]. Anche nei decenni successivi, l'area è stata riconosciuta come un comprensorio a sé stante all'interno del novarese, tanto che la Provincia di Novara ha affidato all'Università Bocconi di Milano nel 1984 una ricerca, specificatamente applicata all'area del VCO, sulle cause della crisi industriale e sul recupero dell'imprenditorialità locale. Già in questo documento si può leggere come, tra le proposte di base offerte per la risoluzione della crisi, vi sia anche la creazione di una nuova Provincia, la quale "*costituirebbe il momento qualificante di un vasto processo di razionalizzazione dei servizi*"[28], così come la dotazione di una Camera di Commercio locale. Entrambe queste richieste vengono dunque soddisfatte pochi anni dopo, appunto nel 1992. Da quel momento l'area del VCO è stata gestita in modo maggiormente unitario, anche se alcune differenze significative permangono ancora oggi tra le tre zone.

Le risorse naturali del territorio hanno notevolmente caratterizzato il modello economico locale, dagli albori del suo sviluppo industriale fino allo stato attuale di fioritura del settore turistico. Le ragioni alla base della formazione del tessuto economico e industriale nell'Ottocento mostrano caratteri di uniformità e di comunanza tra le tre zone, innanzitutto in virtù del collocamento geografico della Provincia. L'appartenenza contemporanea agli ambiti montano e pedemontano ha reso disponibile la ricchezza di legname e minerali e di acque, essenziale fonte di energia, con la contemporanea presenza di spazi in cui installare le attività di sfruttamento e trasformazione di queste risorse. L'intera Provincia ha inoltre potuto godere del vantaggio dell'essere collocata a cavallo di due importantissime vie di comunicazione e commercio: la via d'acqua antichissima del sistema Lago Maggiore-Ticino e quella del Valico del Sempione[29]. Queste risorse naturali sono state alla base non solo della crescita industriale,

---

[27] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

[28] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress

[29] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

ma anche dello sviluppo turistico locale: il *distretto turistico dei laghi* (Lago Maggiore, Lago d'Orta e Lago di Mergozzo), affiancato dalle zone montuose dell'Ossola e dalla riserva naturale della Val Grande, è stato nei secoli luogo e fonte di ispirazione per letterati, artisti e musicisti da tutta Europa, che ne fecero una delle mete, nell'Ottocento, del Grand Tour. L'industria turistica locale si è da sempre basata sulle bellezze naturali e sul caratteristico microclima mite dell'area, primo accenno di vita mediterranea che incontrano i turisti del nord e del centro Europa viaggiando verso l'Italia.

La coesistenza, sin dai loro albori, di turismo e industria ha determinato la necessità politica, amministrativa e economica di gestire il delicato equilibrio tra i bisogni e le potenzialità dell'uno e dell'altro modello di sviluppo. La tutela e la promozione del paesaggio e la valorizzazione delle sue bellezze si sono spesso andati a scontrare con l'impatto ambientale e architettonico di alcune grandi industrie locali, che tuttavia hanno garantito per decenni un essenziale sviluppo economico e occupazionale, assicurando migliaia di posti di lavoro. "*L'imprenditorialità da turismo di lago trae le sue caratteristiche dalla simbiosi tra lavoro dell'uomo e doni della natura*"[30]: è evidente come questa simbiosi possa essere minacciata dalla presenza di fabbriche inquinanti che prediligano la produttività alla salvaguardia ambientale, come era stato il caso della Rhodiaceta-Montefibre, che ha generato per decenni problemi di inquinamento ambientale[31], minacciando anche la salute degli operai; o quello del Lago d'Orta, tristemente famoso come il più grande lago acidificato del mondo proprio a causa dello scarico di inquinanti da parte delle industrie distrettuali insediate sulle sue sponde[32]. Come si vedrà nei paragrafi seguenti, la coesistenza e la transizione tra questi due modelli di sviluppo è oggi al centro delle vicende economiche locali, in modo particolare nell'attuale dibattito sulla bonifica, il riutilizzo e la rigenerazione delle zone industriali abbandonate, che dovrebbe essere affrontato in modo serio e integrato dagli attori sociali della Provincia, dato che riguarda sia il Verbano, che l'Ossola, che il Cusio. L'equilibrio tra industria, che ha storicamente garantito i maggiori volumi occupazionali, e turismo, che secondo molti può essere una chiave essenziale per un nuovo modello di sviluppo integrato che sfrutti le risorse e le ricchezze profondamente

---

[30] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, p. 103

[31] Bonomi, A. (2014), *Sviluppo industriale e ambiente*, "Le Rive", Luglio-Agosto 2014, Anno XXIV, pp. 51-61

[32] La principale industria inquinante è stata la Bemberg S.p.A., situata a Gozzano, con una produzione cupro-ammoniacale di rayon. L'industria ha cessato la produzione nel 2009.

competitive di questo territorio, è uno dei temi essenziali su cui dovrebbero confrontarsi gli attori di governance locali, e sarà il tema centrale del terzo e ultimo capitolo di questo lavoro.

2.2 Tre modelli di sviluppo industriale

Dopo aver tracciato un profilo generale del posizionamento geo-economico della Provincia del VCO, si passerà ora ad analizzare il modello di sviluppo industriale che si è venuto a creare già dal 1800, radicandosi profondamente in questo territorio. Poiché storicamente i tre assi della provincia hanno avuto esperienze di sviluppo affiancate ma distinte, soprattutto per quanto riguarda la formazione dell'imprenditorialità locale, si è preferito trattare i tre contesti in modo separato.

2.2.1 Il Verbano: l'industria pioniera dello sviluppo provinciale

2.2.1.1 Le origini: il caso del tessile

Il precoce sviluppo industriale dell'area verbanese, che già durante la prima metà dell'Ottocento si presentava come una delle zone europee in via di industrializzazione, ebbe origine non soltanto dalle risorse ambientali disponibili, ma dalla naturale predisposizione alle comunicazioni e al commercio della zona. All'epoca, il territorio del Verbano si trovava sul confine tra tre Stati: il Regno di Sardegna, il Regno Lombardo-Veneto e la Svizzera. Questa posizione geografica ha reso Verbania[33] una "*città a vocazione aperta"*[34], crocevia di passaggi turistici, commerciali e culturali che ne forgiarono uno spirito di grande apertura; in modo particolare, hanno inciso significativamente l'influenza positiva data da Milano, attorno alla quale il territorio gravitava, e il fenomeno di emigrazione e immigrazione con la Svizzera (caratterizzata all'epoca da una grande modernità e secolarizzazione culturale). Altre due caratteristiche favorevoli del contesto locale sono state identificate nella presenza di "*una manodopera ancorata a valori tradizionali, ovvero tendenzialmente non conflittuale e facilmente inseribile in un contesto che non richiede soverchia specializzazione professionale*"

---

[33] Il comune di Verbania nacque in realtà il 4 aprile del 1939 con il Regio decreto n. 702, dall'unione dei Comuni di Intra e Pallanza e degli altri piccoli centri locali. In questo lavoro utilizzeremo il termine per parlare in modo più generale del territorio verbanese, anche nel periodo precedente alla sua costruzione amministrativa effettiva; è utile tuttavia ricordare che la località di Intra è stata la zona più toccata dallo sviluppo industriale del settore tessile, mentre Pallanza è stata caratterizzata dalla vocazione turistica.

[34] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, p. 74

e di "*corsi d'acqua per la produzione di energia in loco, laddove nel periodo considerato i costi del suo trasporto incidono notevolmente sui bilanci delle industrie*"[35].

Alla base del primissimo sviluppo industriale del VCO sta dunque l'azione del ceto mercantile locale che, con lo sfruttamento dei traffici commerciali presenti nella zona, riesce ad accumulare i capitali necessari a una proto-industrializzazione[36]. La trasformazione dell'imprenditoria locale da commerciale a industriale è esemplificata dall'apertura nel 1804 del primo vero impianto industriale del VCO, di tipo siderurgico, ad opera di una delle famiglie che determineranno il successo industriale della zona: la "Ferriera Pietro Maria Ceretti". Questa prima piccola industria locale, che, tra l'altro, ha una storia ramificata nella intera provincia, riguardando anche altre famiglie e impianti di estrazione nelle vallate cusiane e ossolane, costituisce un primo segnale a sé stante del processo di industrializzazione, che subito dopo tuttavia si caratterizza in un altro settore. Nel corso dell'Ottocento, infatti, la piccola imprenditorialità locale, rappresentata da un tessuto artigiano di aziende molto diversificate (cappelli, nastrifici, …), viene affiancata da un flusso di imprenditorialità importata dall'estero, responsabile della nascita dell'industria cotoniera "di primo impianto"[37]. Il tessile ha sempre avuto, e lo ha ancora oggi nei Paesi in Via di Sviluppo, il ruolo di industria pioniera: la sua natura di industria leggera con un elevato fabbisogno di manodopera la rende adatta ad installarsi in un territorio ancora vergine con un apporto di capitali piuttosto basso, creando così una base per il suo successivo sviluppo. "*Nel 1808 i fratelli Sigismondo e Giangiacomo Müller, trasferitesi a Intra da Zofingen dove la loro famiglia già possedeva una tessitura di cotone per abbigliamento, fazzoletti e velluti, impiantarono nel Monastero di S. Antonio Abate ad Intra la prima filatura meccanica italiana di cotone, mossa dall'energia idraulica della Roggia Borromeo*"[38]. La ragione di questo trasferimento è in realtà storica, e non legata a semplici volontà familiari: lo spostamento della produzione appena oltre il confine italiano permetteva di evitare gli alti dazi e le proibizioni di importazione di filati dalla Svizzera al Regno d'Italia, che erano stati imposti proprio in quegli anni dal regime napoleonico, con un permesso speciale del Viceré d'Italia. L'area attira dunque in questi decenni preunitari diverse iniziative

---

[35] Ibidem, p. 16

[36] Negroni, R. (1977), *Il Verbano nella rivoluzione industriale*, Verbania, Libreria Margaroli Editore

[37] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

[38] Ibidem, p. 14

imprenditoriali da Germania, Svizzera o Inghilterra, all'ombra delle quali si svilupperà una piccola e media industria locale, fondata da un lato sul settore cotoniero del tessile, e dall'altro sul fenomeno di industrializzazione delle attività tradizionali e artigianali preesistenti. Come afferma Angelo Bonomi nella sua trattazione sulla storia industriale del VCO: "*La radice dello sviluppo industriale del Verbano nell'Ottocento è rappresentata sicuramente dall'innovazione tecnologica della filatura meccanica del cotone di origine svizzera*[39]*".* Poco dopo questa prima fase di imprenditorialità esterna, si creeranno le condizioni socio culturali per lo sviluppo di una imprenditorialità autonoma[40]: la famiglia dei Cobianchi, figure chiave per lo sviluppo della Provincia, che già da tempo esercitavano in modo artigianale le attività di sbianca e di tintoria delle tele, nel 1843 ampliarono la loro azienda installando, sempre a Intra, un'industria di filatura e tessitura con telai meccanici, che gli abitanti chiamavano il "Fabbricone"[41].

Durante i decenni successivi, le ditte di filatura e tessitura nel Verbano si moltiplicarono, grazie all'iniziativa di singoli imprenditori sia verbanesi (come i Guidotti e Pariani, ex impiegati della Ditta Cobianchi, o i Franzosini) che svizzeri (come gli Oetiker o i Braendli). Nel 1858, alla vigilia dell'Unità d'Italia, l'industria cotoniera del Verbano rappresentava un terzo della concentrazione cotoniera totale del Regno di Sardegna, contando su 68000 fusi in attività[42]; "*[...] i suoi telai Jacquard e meccanici pare ammontassero a circa il 70% dell'intero complesso di macchinari di tessitura dell'industria piemontese*"[43]. Come afferma Antonio Biganzoli nella sua storia industriale del Verbano Cusio Ossola, "*la struttura tessile verbanese [...] permise poi, una volta cadute le barriere doganali tra Piemonte e Lombardia ed accresciute le comunicazioni viarie nelle regioni del nord del Regno d'Italia, di reggere la concorrenza*

---

[39] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17

[40] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress

[41] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

[42] Ibidem

[43] Negroni, R. (1977), *Il Verbano nella rivoluzione industriale*, Verbania, Libreria Margaroli Editore, p. 41

soprattutto con la Lombardia e di svolgere quindi appieno la sua funzione "pioniera", surrettizia al più articolato tessuto industriale che doveva in seguito svilupparsi."[44]

In questi anni, grazie all'iniziativa degli imprenditori tessili, avviene la crescita di un sistema finanziario locale, con la costituzione nel 1873 della Banca Popolare di Intra, e la nascita di un importante centro formativo; queste iniziative contribuiscono a creare tutta una serie di economie esterne che, come sottolineato nel primo capitolo, sono un supporto indispensabile per lo sviluppo locale di un territorio. E' da attribuire infatti a Lorenzo Cobianchi, membro della famiglia di imprenditori sopracitata, sindaco della città di Intra per più mandati e primo presidente della Banca Popolare di Intra, la fondazione nel 1886 dell'istituto di formazione professionale che tutt'oggi costituisce il polo formativo più importante della Provincia. Nel suo testamento, redatto nel 1874, Lorenzo Cobianchi così aveva disposto:

"Persuaso della massima utilità, per l'Italia in genere e per l'industria della mia città in particolare. della istituzione di scuole speciali per gli operai, dirette a portare le arti e le industrie al grado a cui pervennero quelle delle Nazioni più colte, dispongo il seguente legato, da attivarsi dopo cessato l'usufrutto lasciato a mia moglie:

1) sarà istituita in Intra una scuola speciale di Arti e Mestieri, sulle orme di quella già da alcuni anni fiorente nella città di Biella.

2) Questa fondazione, di cui dovrà chiedersi la erezio-ne in corpo morale, porterà il nome di Istituto di Arti e Mestieri Lorenzo Cobianchi, Intra.[45]*"*

A cavallo fra i due secoli, pertanto, "*Verbania può senz'altro essere considerata all'avanguardia dello sviluppo industriale italiano"*[46] e si presenta come una portatrice di grande imprenditorialità, diversificata e aperta alle altre culture, tanto da meritare a Intra l'appellativo di "Manchester del Lago Maggiore". All'inizio del 1900 nell'industria cotoniera del verbano iniziò il processo di razionalizzazione delle produzioni, con la specializzazione delle aziende per articoli; si svilupparono inoltre aziende tessili marginali, come l'industria dei nastrifici o quella dei cappelli, tra cui la "Giovanni Panizza", a Ghiffa, una tra le più prestigiose

---

[44] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l., p. 24

[45] https://www.cobianchi.it/la-nostra-storia/, ultima consultazione il 01/07/2019

[46] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, p. 24

aziende italiane nel settore e tra le ultime a scomparire, nel 1981. Parallelamente, grazie all'azione di un "*poliedrico, geniale e tenace*"[47] imprenditore locale, Carlo Sutermeister, proprietario dell'importante "Cotonificio verbanese" (ex Müller), il territorio venne dotato di un'importante innovazione tecnologica. In seguito anche alla prontezza dell'amministrazione locale, che ne diede la concessione dopo accurati studi, venne costruito il primo impianto idroelettrico che portava l'energia agli stabilimenti cittadini e alimentava l'illuminazione pubblica, superando l'uso dell'energia idraulica e delle macchine a vapore. "*La linea extraurbana dell'Ing. Sutermeister è stata probabilmente la prima realizzata in Italia e questa tecnologia, unita alla disponibilità di bacini per la produzione di energia elettrica, costituirà uno dei fattori principali dell'industrializzazione dell'Ossola nella prima metà del Novecento"*[48].

Nel 1919 il ceto imprenditoriale locale, tra cui spiccano personalità come i Ceretti, i Müller, i Sutermeister, i Cobianchi, artefici dell'industrializzazione nella Provincia, costituiscono l'Unione Industriale del Verbano Cusio Ossola, che antetempo considerava il VCO come un unicum culturale e economico. Secondo i registri dei settori e degli occupati nelle aziende associate, nel 1926 gli operai nella provincia erano 25311, su una popolazione residente di 130000 persone; tra questi, 11455 lavoravano nel settore del tessile. In questi anni la Provincia fu oggetto del primo importante flusso migratorio interno italiano di manodopera dal Veneto, che seguì la Prima Guerra Mondiale; questo flusso ha provocato, assieme all'ampliamento delle fabbriche, l'allargamento delle strutture ricettive e abitative[49]. "*Questa industria aveva tutte le caratteristiche di un distretto industriale, analogo al distretto del casalingo nel Cusio che si formò più tardi dopo la seconda guerra mondiale, con i tipici fenomeni di trasferimento di personale tra un'industria e l'altra, assicurando così la diffusione delle migliori tecnologie,*

---

[47] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l. p. 52

[48] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17

[49] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

operai che lasciavano un'azienda per creare un'industria propria e che, in caso di insuccesso, venivano anche riassunti dall'industria che avevano lasciato"[50].

2.2.1.2 Il caso del chimico: iniziativa imprenditoriale e pubblica tra turismo e industria

In seguito al periodo di apogeo dell'industria tessile, a Verbania come nel Cusio, avvenuto tra le due Guerre Mondiali, inizia una fase di stagnazione che prelude alla cessazione delle attività che avverrà negli anni '70. Il settore non riuscì a trovare le energie manageriali per una necessaria ristrutturazione dettata dalle congiunture macroeconomiche, come si approfondirà meglio in seguito, e non trovando alternative scomparve dalla scena; "*con tale scomparsa, l'imprenditoria locale cessa di costituire un fattore significativo nel panorama economico e sociale del Verbano. Le nuove iniziative, la chimica in particolare, vengono supportate da energie umane e di capitali esterni, con l'inevitabile spostamento dei centri decisionali"*[51]. L'industria chimico-tessile giunse a Verbania negli anni '30, grazie alla concomitanza di diversi fattori favorevoli: innanzitutto, la diretta disponibilità di energia elettrica unitamente all'esperienza locale nella filatura e nella tessitura, e ci fu inoltre un intervento volontario del settore pubblico, attraverso una interessante vicenda che porta a analizzare il sempre presente rapporto più o meno conflittuale tra industria e turismo in questo territorio. E' interessante notare come, nella loro analisi sullo spirito imprenditoriale della zona, gli studiosi della Bocconi sottolineano che durante il primo sviluppo industriale "*il tessuto imprenditoriale ha sempre rispettato la costante vocazione imprenditoriale locale al turismo*"[52]; una prima rottura di questo equilibrio pare coincidere proprio con l'avvento della grande azienda a cui è stata attribuita la distruzione del tessuto imprenditoriale locale, con lo sviluppo di una "*imprenditorialità devastante*"[53].

---

[50] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17

[51] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, p. 25

[52] Ibidem, p. 75

[53] Ibidem, p. 77

Come accennato nel paragrafo 2.1, il Lago Maggiore era già dall'Ottocento una zona di importante sviluppo turistico. I più facoltosi alberghi si trovavano nelle zone di Stresa , Baveno e Pallanza: mentre le prime due località si trovavano sulla linea ferroviaria del Sempione, collegata con Milano e con la Svizzera, la terza era distaccata da questa linea principale. Per ovviare a questa necessità, nel 1910 venne costruita, grazie al contributo della Società Anonima Verbano, presidiata da Giuseppe Cobianchi, una tramvia di collegamento che portasse i turisti dalla stazione di Fondotoce, sulla linea del Sempione, fino al lido di Pallanza. Così si può leggere sul comunicato pubblicato sul settimanale "Verbania" del 31 dicembre 1912: "*La tramvia ha quindi il dovere non di guastare il bellissimo paesaggio ma di trarne profitto facilitando ai touristes ed a tutti gli amanti del bello il modo di goderlo. Noi siamo certi che le egregie persone che compon-gono il Consiglio d'Amministrazione non mancheranno di favorire colle altre industrie anche quella che ha tanta importanza per la regione nostra; l'industria delle bellezze naturali*[54]". Questa industria delle bellezze naturali entra tuttavia in una fase di crisi proprio durante gli anni '20, in seguito alla Prima Guerra Mondiale e alla situazione di povertà in cui versavano la Germania e gli altri Stati europei in quegli anni, limitando notevolmente l'affluenza turistica. Risale inoltre al 1921 il fallimento di un importante progetto imprenditoriale, "l'Affare Nava", che mirava a fare di Pallanza un rinnovato polo turistico, recuperando quella situazione di stagnazione turistica a cui era stata lasciata la città durante gli anni precedenti, che viene descritta con queste parole sulla "Gazzetta del Lago" del 3 dicembre 1921: "*Ed un bel - o brutto - giorno Pal-lanza si fermò. Una torpida sonnolen-za sembrò avvolgere le cose e gli uo-mini. Si continuò per forza d'inerzia, deperendo d'anno in anno; scompar-vero i grandi albergatori, nuovi non ne vennero[...]. Le amministrazioni comunali susseguitesi nulla, assolutamente nulla, fecero per una industria di lar-go reddito quale era quella del forastiero dalla quale la città traeva la sua unica fonte di prosperità e di vita*"[55]. L'Affare Nava tuttavia fallì quasi immediatamente, confermando lo stato di crisi dell'industria turistica. In questa sfavorevole congiuntura economica, di crisi del più caratterizzante settore di sviluppo cittadino, l'amministrazione pubblica decise dunque di intervenire, prendendo una scelta che avrebbe cambiato il volto di Pallanza (e poi di Verbania) da quel momento in avanti. Per introdurre questa vicenda, si riporta letteralmente la

[54] "Verbania", 30 novembre 1910, anno II, n. 11, p. 268

[55] "La Gazzetta Del Lago", 3 dicembre 1921, anno III, n. 100, p. 2.

deliberazione del Potestà Erba, n° 72, con oggetto "Agevolazioni del Comune verso la Società Rhodiaseta Italiana per l'impianto di uno stabilimento industriale":

> "*La nostra città dall'inizio della guerra vive in uno stato di grave disagio causa la crisi dell'industria turistica su cui poggia principalmente l'economia locale. [...] La crisi si è abbattuta sugli alberghi ed industrie affini, pubblici trasporti, esercizi ecc., in modo impressionante. [...] Ma vi è di più: le poche industrie locali stanno trasformando il macchinario allo scopo di ridurre l'elemento uomo, per cui in definitiva, fra breve altri disoccupati chiederanno lavoro, altre famiglie saranno esposte alla miseria. [...] Può un Comune Fascista che sente di essere cellula vitalissima dello Stato Fascista rimanere inerte? Dovere del Comune in questo momento particolarmente delicato è agire per creare al paese nuove fonti di lavoro e di vita. Ed ecco perché ha intavolato trattative e le ha condotte con ardore e con fede, con la Società Rhodiaseta Italiana, formata da un gruppo di finanzieri ed industriali Italiani e Francesi. Tale Società intende impiantare nell'entroterra di Pallanza una poderosa industria, che occuperà fin dall'inizio numerose maestranze che in un non lontano avvenire potranno essere notevolmente aumentate [...]*".

Nasce così l'azienda poi nominata "Rhodiaceta", emanazione della francese Rhone Poulenc, per la produzione di fibra tessile di rayon acetato (seta artificiale). La vicenda della tramvia, che come si è visto aveva accompagnato la fase di tentato sviluppo turistico negli anni '20, segue anch'essa il destino di questa transizione economica: il percorso viene modificato, non passando più per la zona del lido ma spostandosi nell'entroterra, fino ad arrivare all'interno della fabbrica. Da tramvia ad uso turistico diventa dunque linea di trasporto delle merci da Pallanza alla stazione di Fondotoce, e da lì verso Milano o il Sempione. Il know how della Rhone Poulenc per la produzione di questa fibra tessile si è affiancato all'esistenza nella vicina Villadossola della produzione di acido acetico da carburo di calcio, materia prima essenziale per il rayon, da parte della Società elettrochimica del Toce (S.E.T.). La Rhodiaceta viene dunque fondata nel 1928, in seguito a una sorta di joint venture tra la Rhone Poulenc e la S.E.T., che realizzano lo stabilimento di Pallanza, entrato in funzione nel 1929. Nel 1942, l'impresa si incorpora alla famosa azienda Montecatini, iniziando a produrre alcuni fattori chimici di base nei suoi stabilimenti di Novara, per poi filarli a Pallanza, e diventando la "Rhodiatoce S.p.A.".

Nel 1957 l'Unione Industriale del VCO registra per l'azienda 2889 dipendenti; da questo momento l'occupazione crescerà esponenzialmente, accogliendo anche il secondo flusso di immigrazione interna dal Meridione, arrivando fino a un totale di quasi 5000 dipendenti alla fine degli anni '60 e affermandosi come la realtà industriale di gran lunga più importante del VCO[56]. Oggi l'industria è tristemente conosciuta con il nome di "Acetati", per via di successivi periodi di crisi e di passaggi di proprietà dello stabilimento industriale. Viene abbandonata dapprima la tessitura e poi la produzione dei filati di rayon, limitando la produzione all'acetato di cellulosa per le applicazioni come materia plastica: dapprima l'Acetati produce plastica per la protezione degli schermi LCD e in seguito l'azienda passa alla produzione di PET per le bottiglie di plastica (come "Italpet" prima e "Plastipak" poi). La storia economica di Verbania segue fin dal suo avvento il destino di questa grande industria, anche nella crisi iniziata negli anni '80. Poiché questa questione riguarda in modo più specifico la fase della crisi del modello di sviluppo industriale nella provincia, ne si rimanda la trattazione al paragrafo 2.3, tornando invece ora alla descrizione degli altri modelli di sviluppo presenti nella provincia in questi primi anni.

2.2.2 L'Ossola: industrializzazione "di servizio"

2.2.2.1 L'industria pesante dell'Ossola, tra attività estrattive e siderurgia

La zona della valle alpina dell'Ossola iniziò il suo processo di industrializzazione in una fase più tardiva rispetto al Verbano. Nella fase storica precedente, l'economia locale si basava perlopiù sulle attività agrosilvopastorali a livello di nucleo familiare, con un carattere essenzialmente di sussistenza. Si può individuare tuttavia anche una certa attitudine al commercio come vocazione storica, a partire già dal Medioevo: Domodossola è infatti sempre stata il punto di incontro e di snodo dei commerci tra Pianura Padana ed Europa del Nord, attraverso il valico del Sempione e la Svizzera; questa posizione favoreggiata ha permesso lo sviluppo di un imprenditorialità commerciale "di servizio, supporto e appoggio" che hanno affiancato la crescita economica anche nel successivo periodo industriale[57].

---

[56] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

[57] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress

La prima attività di carattere protoindustriale presente nella zona, che pose pertanto le basi per il successivo sviluppo, fu quella estrattiva, grazie alla presenza sul territorio montano di numerose cave. Oltre alla Cava di Candoglia, da cui fu estratto anzitempo il marmo del Duomo di Milano, nella zona si potevano individuare nel 1830 trentanove cave: dal granito nella zona del Montorfano, alle cave di beola di Trontano o Vogogna, ai marmi di Ornavasso, Crevola, o, appunto, Candoglia, fino alle miniere di ferro e d'oro[58]. Il settore delle cave, tuttavia, pur rappresentando una importante fonte economica per il territorio, non ha mai assunto le dimensioni necessarie a farne una realtà veramente industriale; le imprese estrattive non erano che piccole aziende familiari con un massimo di 6 addetti[59].

Nella seconda metà dell'Ottocento, a questa lavorazione tradizionale della pietra si affiancò la prima industria siderurgica e meccanica dell'area, che accompagnò anche lo sviluppo del tessile nel Verbano come area di seconda industrializzazione. "*Il ferro fu la risorsa locale che, grazie al coraggio e all'impegno della stirpe dei Ceretti, assicurò la base dell'industria ossolana*"[60]. L'estrazione e la lavorazione del ferro erano attività molto antiche in Ossola, e fu probabilmente anche questa base tradizionale radicata nel territorio che permise alla famiglia Ceretti di sviluppare proprio in questo ambito la prima attività industriale della zona. Si era già accennato come la prima industria sul territorio del VCO fosse stata proprio la ferriera di Pietro Maria Ceretti, commerciante di ferramenta e fabbro intrese, che, collaborando con diversi ossolani proprietari di miniere, aveva avviato a inizio Ottocento questa produzione con la costruzione di due altiforni in Ossola. L'acciaieria crebbe durante tutto il secolo, dimostrando un forte ruolo di "tenuta" come unica realtà industriale presente, diventando una vera e propria industria siderurgica. Nel 1892, due Ceretti si staccarono dall'azienda familiare e fondarono una piccola bulloneria con il nome di Società Industriale Siderurgica Meccanica e Affini che si svilupperà anch'essa in acciaieria con il nome di S.I.S.M.A[61]. Le due industrie dei Ceretti arriveranno a

---

[58] Chiaramonte, U. (1985), *Industrializzazione e movimento operaio in Val D'Ossola*, Milano, FrancoAngeli

[59] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

[60] Ibidem

[61] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17

contare, nel 1960, rispettivamente 1000 e 1600 dipendenti[62], dando anche lavoro alle piccole aziende locali facenti parte dell'indotto. Il settore siderurgico si è incentrato poi sulla produzione di acciaio tramite la lavorazione di ferroleghe, in particolare il ferro-silicio, o per fusione di rottame.

2.2.2.2 Energia elettrica e traforo del Sempione: un binomio economico essenziale

Nel Novecento, l'industria siderurgica e metallurgica ossolana decolla grazie a due fattori principali: l'utilizzo dell'energia elettrica e lo sviluppo della rete ferroviaria, con il traforo del Sempione.

In seguito alla innovativa iniziativa di Carlo Sutermeister, a Intra, anche altri imprenditori della Provincia colsero e sfruttarono il potenziale dell'utilizzo dell'energia idroelettrica: il Sutermeister, cotoniero verbanese, il Ceretti, siderurgico ossolano, e i fratelli Calderoni, industriali meccanici cusiani, furono tra i primi imprenditori italiani ad utilizzare l'energia idroelettrica per le proprie industrie[63]. Questa disponibilità di realizzare bacini idroelettrici e sfruttare in loco sorgenti importanti di energia, non ancora trasferibile lontano per mancanza delle necessarie tecnologie, venne sfruttata in due settori importanti che furono la siderurgia prima e la chimica poi. Negli anni successivi vennero costruiti, soprattutto in Ossola, numerosi impianti di produzione di energia, utilizzata per l'illuminazione pubblica e per le industrie; inizialmente furono costruiti su iniziativa di società locali, ma nel corso del tempo diverse grandi società esterne, come la Dinamo di Milano o la Edison, premettero per ottenere concessioni di sfruttamento idroelettrico in Ossola. "*Così, alla vigilia dell'apertura del traforo del Sempione si può dire che almeno i programmi per lo sfruttamento intensivo idroelettrico dell'Ossola erano già avviati. [...] Essendo trascorso esattamente un secolo dai primi insediamenti industriali che utilizzavano come forza motrice l'abbondante acqua del nostro*

---

[62] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

[63] Ibidem

territorio, ancora l'acqua doveva costituire, per l'intera provincia ma soprattutto per l'Ossola, la maggiore e più significativa risorsa energetica ed economica"[64].

Contemporaneamente dunque all'avvento della grande industria dello sfruttamento idroelettrico, l'apertura del traforo del Sempione ha costituito la ragione del grande sviluppo industriale dell'Ossola, dando un nuovo impulso all'economia della provincia. Innanzitutto, l'apertura di questo essenziale sbocco ferroviario ha permesso l'approvvigionamento di materie prime sui mercati europei, necessari per l'industria locale; questa apertura internazionale ha determinato anche un ampliamento della rete ferroviaria e delle vie di comunicazione in tutto il territorio provinciale, coinvolgendo anche il Cusio e il Verbano. Oltre a essere uno strumento importante per le altre industrie locali, il traforo fu anche una grande impresa industriale in sé: nei suoi sette anni di attività impiegò 25000 lavoratori complessivamente, con un numero di presenze fisse tra le 7500 e le 8000 unità lavorative provenienti da tutta Italia, facendone la più colossale, anche se temporanea, realizzazione industriale del VCO[65]. Pochi mesi dopo la sua inaugurazione, avvenuta nel 1906, la linea ferroviaria del traforo era già completamente elettrificata, ulteriore esempio dell'importanza di questo binomio economico per lo sviluppo locale. In seguito a questo fenomeno, sul territorio ossolano è nata una seconda forma di imprenditorialità, caratterizzata proprio dal fatto di non essere permanente: l'imprenditorialità di passaggio. "*Le grandi opere di infrastrutture necessarie (si pensi alle gallerie, all'elettricità) attira sul posto grandissima imprenditorialità che alla fine dei lavori, senza traumi, riparte per altri lidi dove il servizio è richiesto*"[66].

La disponibilità di energia elettrica non favorì solo l'avvento dell'industria siderurgica, ma anche lo sviluppo del settore chimico. La decisione di Edison all'inizio del XX secolo di investire nella produzione di energie idroelettrica in Ossola da utilizzare in loco, poiché non era ancora disponibile una tecnologia di trasporto a grande distanza, permise lo sviluppo delle produzione elettrotermiche di carburo di calcio e ferroleghe, oltre che alla produzione elettrolitica di cloro. "*La disponibilità di energia idroelettrica ha permesso l'uso sul territorio*

---

[64] Ibidem, p. 38

[65] Ibidem

[66] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, p. 110

di due nuove tecnologie chimiche che riguardavano da una parte la produzione del carburo di calcio e dall'altra parte l'elettrolisi per produrre cloro, idrogeno e soda caustica"[67]. Durante tutta la sua evoluzione, questo settore è stato caratterizzato da una dinamica complessa di cambi di proprietà e fusioni tra le diverse aziende, distaccandosi molto dalla componente imprenditoriale delle famiglie locali per ampliarsi invece a varie società provenienti dall'esterno, e determinando anche qui un decentramento dei luoghi decisionali che avrà un ruolo importante, poi, nei successivi processi di deindustrializzazione. Il primo impianto chimico produttore di carburo di calcio fu realizzato nel 1913 a Varzo, seguito dalla nascita di due altre industrie a Villadossola, la Società Italiana Prodotti Sintetici (S.I.P.S.) e la Società Elettrochimica del Toce (S.E.T), già citata in merito alla storia dell'industria chimico-tessile nel Verbano (paragrafo 2.2.1.2). "*Tutte queste industrie costituirono un importante settore in espansione fino agli anni sessanta, dove iniziarono un declino che portò all'arresto uno dopo l'altro dei vari forni a carburo. [...] Oltre alla perdita della produzione dell'acetilene per la concorrenze dell'etilene, si ebbe negli anni '80 un ultimo tracollo dovuto alla ristrutturazione di tutte le produzioni di fibre sintetiche e artificiali in Italia. Di tutte queste aziende si salvò parte dell'impianto della Rhodiatoce di Villadossola che aveva sviluppato nei suoi laboratori, già dagli anni '40, la produzione di acetato di vinile, derivato dal carburo, e usato per la fabbricazione di colle viniliche con il nome commerciale di Vinavil*."[68] Questa innovazione tecnologica, nata sul territorio nello stabilimento di Villadossola già durante la Seconda Guerra Mondiale, ha permesso la continuazione di questa industria chimica, che ha superato la fase delle ristrutturazioni venendo acquistata dal gruppo MAPEI e continuando la produzione ancora con la "Società Vinavil", che oggi ha avviato un processo di internazionalizzazione fondando stabilimenti a Viladossola, Ravenna, Chicago, Montreal e Suez.

2.2.3 Il Cusio: il distretto industriale del casalingo

L'ultimo settore di interesse che resta da trattare è quello del casalingo, che proprio nel Cusio ha trovato il suo terreno fertile di crescita: le particolari condizioni locali hanno portato alla

---

[67] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17, p. 8

[68] Ibidem, pp 8-9.

nascita di un vero e proprio distretto industriale, che giunge all'apice della sua produttività nel ventennio tra gli anni '50 e gli anni '70. "*Siamo qui di fronte a un contesto del tutto diverso dai precedenti. Per il Cusio infatti, non si tratta di particolari vantaggi di localizzazione che interessino capitali locali o provenienti dall'esterno, né di caratteristiche fisiche che operino nello stesso senso. Abbastanza ovvio quindi che qui i processi di insediamento industriale siano relativamente tardivi, e attengano soprattutto ad iniziative di piccole e medie dimensioni spesso non individuali*"[69].

2.2.3.1 Dalle attività artigianali ai migranti di ritorno: la nascita di un distretto

Apparte alcune importanti eccezioni, come quella della storica Acciaieria Cobianchi fondata a Omegna nell'Ottocento e chiusa nel 1996, la zona del Cusio rimane in uno stato di diffusa arretratezza economica fino agli anni '50, distaccandosi in questo senso dalle altre due aree provinciali, il cui processo di industrializzazione è stato caratterizzato proprio da una elevata precocità. "*Non particolarmente favorito dalla centralità territoriale rispetto al traffico nazionale e internazionale, privo di caratteristiche che lo costituissero in obiettivo di investimento, il Cusio ristagna in un ambito agricolo tradizionale [...]*"[70]. Tuttavia, alcune antiche attività artigianali cusiane sono degne di citazione, dal momento che, essendo nel tempo rimaste attive, costituiscono l'archetipo dell'industria del casalingo. Si possono individuare in particolare tre diverse radici artigianali: la lavorazione del peltro, una lega di stagno e piombo utilizzata per la produzione artigianale di utensili nella zona di Orta; le officine di fabbri ferrai, presenti soprattutto nell'omegnese e in Val Strona, come già accennato riguardo all'esperienza dei Ceretti; e infine la tornitura del legno, che ha prodotto, tra gli altri oggetti, posateria e stoviglieria in legno[71]. Le origini del distretto del casalingo, per la fabbricazione di pentolame, posateria e utensili in acciaio inossidabile, trova probabilmente in queste prime attività artigianali la sua prima vocazione, e si radica nella zona già dall'Ottocento, con la fondazione

---

[69] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, p. 28

[70] Ibidem, p. 20

[71] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

nel 1851 di un'azienda di pentolame, la "Calderoni & fratelli"[72], e nel 1853 di una produzione di articoli di stagno, proprietà della famiglia Cane[73]. La famosa Lagostina fu fondata a Omegna nel 1901 per la produzione di posateria stagnata. Da questo momento, e fino agli anni '80, si registra nel Cusio la nascita di 39 aziende collegate al settore in questione[74], che vanno dalle piccole aziende a quelle di grandi dimensioni; tra queste ultime spiccano sicuramente la Lagostina, leader del settore, la Bialetti, per via della specializzazione in un unico prodotto d'innovazione, e la Alessi, celebre per aver trasformato il casalingo in un oggetto d'arte.

La ragione principale che ha portato proprio questo territorio a costituirsi in distretto industriale non va tuttavia ricercata in queste attività tradizionali, ma nella specifica attitudine culturale e sociale della popolazione locale verso l'impresa e la figura dell'imprenditore. Se da un lato l'arretratezza economica precedentemente citata ha inizialmente impedito lo sviluppo industriale del Cusio, dall'altro è stata fautrice inconsapevole della più grande fortuna economica della provincia: le quote consistenti di popolazione maschile che emigrarono verso l'Europa centrale e settentrionale. Questo capitale umano emigrato dal territorio, infatti, è portatore al proprio ritorno di una serie di risorse economiche e sociali che si rivelano essere una chiave essenziale dello sviluppo locale. Già nei testi di Sombart[75], a inizio Novecento, una delle caratteristiche chiave dell'imprenditore è riconosciuta nella marginalità, il fatto di trovarsi al margine tra due società differenti e incarnare dunque una posizione di rottura che è il motore propulsore della capacità innovativa, apportando cambiamenti migliorativi ai percorsi tradizionali. I migranti di ritorno, già negli anni '20 e '30, danno il via a piccole aziende nell'industria leggera, grazie alle capacità professionali apprese all'estero; l'iniziativa si concentra su attività che non richiedono eccessivi investimenti finanziari o particolari risorse in materie prime, ma per cui è sufficiente un'abbondante forza lavoro come quella presente nella loro zona d'origine. "*Tale esempio viene ben presto imitato non soltanto perché si attaglia perfettamente ai caratteri della zona, ma anche perché proviene da individui che di tale*

---

[72] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress

[73] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

[74] Santangelo, G. (1991), *Il settore dei prodotti casalinghi nel comprensorio del VCO*, Verbania, Archivio Unione Industriale VCO

[75] Sombart, W. (1916), *Der moderne Kapitalismus*, Berlin, Dunker & Humblot, trad. it. *Il capitalismo moderno* (1967), Utet, Torino

contesto sono parte anche culturalmente. Intorno a questi si crea quindi un consenso sociale diffuso, che induce all'imitazione"[76]. Il fenomeno dell'emigrazione è riconosciuto come un momento di "learning", di apprendimento di nuove professionalità e di un nuovo spirito di iniziativa, che possono poi essere messi a frutto nella terra d'origine, portando con sé capitale finanziario e umano da investire. Gli studiosi della Bocconi, nella ricerca del 1984, sottolineano come questo particolare tipo di imprenditorialità sia condizionato anche da altre capacità apprese durante questa esperienza di distacco e di indipendenza, come quelle di "soffrire", "resistere", "reagire", "risparmiare", "costruire la vita a piccoli passi"[77]; la formazione caratteriale e culturale della comunità è in questo senso focale per lo sviluppo locale, tanto quanto quella gestionale e finanziaria.

L'espansione industriale effettiva arriva comunque solo in seguito al "miracolo economico" degli anni '50, seguendo una tendenza che è anche nazionale e internazionale. Nella prima metà del secolo le attività rimangono legate a una dimensione localistica, mentre "*la tradizione imprenditoriale consolidatesi nel periodo prebellico trova un suo naturale sbocco su di una scala più vasta non appena il coagularsi di un insieme di condizioni offre una prospettiva di sviluppo, nel solco di tale tradizione, a figure ed iniziative nuove*"[78]. In questo estratto, le *condizioni* cui Dalla Chiesa et al. fanno riferimento sono appunto quelle del "boom" economico e edilizio, della mancanza di alternative in termini di lavoro dipendente sul territorio (con la conseguente necessità a "costruirsi da soli"), e dell'apertura dell'economia italiana al mercato internazionale promossa da Luigi Einaudi.

2.2.3.2 L'innovazione come chiave per lo sviluppo

Nella sua ricerca sulla storia dell'industria nel Verbano Cusio Ossola, Angelo Bonomi sostiene inoltre che lo sviluppo del casalingo nel dopoguerra può essere facilmente attribuito all'introduzione di alcune innovazioni tecnologiche fondamentali: "*la lavorazione dell'acciaio inossidabile, un nuovo concetto di caffettiera con una nuova tecnologia di fabbricazione, e*

---

[76] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, pp. 20-21

[77] Ibidem

[78] Ibidem, p. 21

l'introduzione del motore elettrico nell'utensileria da cucina trasformandola in piccoli elettrodomestici"[79]. Consapevoli dell'importanza che l'innovazione riveste all'interno dei processi di sviluppo (soprattutto in ambito locale, come sostiene Trigilia[80]), si ritiene opportuno approfondire maggiormente questi tre esempi di innovazione - in tre ambiti diversi della produzione - per sottolineare il ruolo centrale che hanno avuto anche nella costituzione del distretto industriale cusiano.

L'acciaio inossidabile è una lega sviluppata negli anni '30 e disponibile già nel secondo dopoguerra per uso industriale; la sua resistenza alle corrosioni e alla ruggine lo resero fin da subito un sostituto essenziale ai materiali tradizionali, come rame e ferro. Alcune aziende del casalingo del Cusio, non appena ne scoprirono la disponibilità, non tardarono ad adattare la loro produzione, seguite da molte altre; furono in questo senso delle ditte pioniere nell'utilizzo di quello che attualmente è il materiale di eccellenza per il casalingo. L'utilizzo di questo materiale all'alba della sua diffusione può certamente essere considerato un vantaggio competitivo fondamentale per la crescita dell'intero distretto.

L'azienda Bialetti è protagonista della seconda grande innovazione che ha dato successo al marchio, in primis, ma anche al distretto: l'invenzione della caffettiera Moka. Nel 1919 Alfonso Bialetti apre a Crusinallo un'officina per la produzione di semilavorati in alluminio con la tecnica della fusione a conchiglia[81], che egli stesso aveva imparato durante un periodo di emigrazione in Francia[82]. Nel 1933, l'inventore brevetta Moka Express, cambiando completamente la concezione di caffettiera in alluminio e sostituendo la tradizionale "Napoletana"; da questo momento, inizia la fama di un marchio che ha fatto la storia del design italiano. La produzione di questa caffettiera arriva veramente al successo negli anni del dopoguerra, sotto la direzione del figlio Renato, il quale sfrutta intelligentemente anche il

---

[79] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17, pp. 12-13

[80] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza

[81] http://www.bialettigroup.it/it/azienda/scopri_la_storia.html, ultima consultazione 01/07/2019

[82] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17

fattore pubblicitario per la promozione di questo prodotto, arrivando sui mercati esteri già nel 1947[83].

La terza innovazione è stata introdotta da una cooperativa omegnese conosciuta con il nome di Girmi, ma fondata come azienda "La Subalpina" nel 1919, da reduci della guerra e da ex emigrati in Svizzera. Inizialmente, produce articoli in latta per parrucchieri e nel 1943, comprata da un imprenditore locale, Mario Caldi, si specializza in articoli da bagno. Nel 1950 il figlio del proprietario, emigrato negli Stati Uniti, ritorna nel Cusio portando con sé una nuova tecnologia appresa all'estero: quella del motore elettrico per piccoli elettrodomestici. L'introduzione pionieristica di questa tecnologia nell'utensileria casalinga porta al successo l'azienda: "*nel 1954 lancia il Frullo, primo frullatore di produzione italiana, a cui fanno seguito il macinacaffè Mokaro nel 1956 e, un anno dopo, il frullatore Girmi. Quest'ultimo riscuote un importante successo commerciale, tanto che il suo nome, nato come contrazione delle parole "gira" e "miscela", nel 1961 diviene il nome dell'azienda rinominata Girmi*"[84].

Sia l'azienda Bialetti che la Girmi entrarono in crisi negli anni '80, seguendo il destino della Provincia in generale. La Bialetti fu inglobata nel gruppo Rondine Italia nel 1993, che ne assunse poi il nome in Bialetti Industrie; la Girmi passò alla Moulinex, concorrente francese, e il marchio finì anch'esso per essere acquistato dalla Bialetti Industrie nel 2004[85]. Entrambi gli stabilimenti originari sono stati chiusi in anni recenti. "*La crisi del settore casalingo, divenuta manifesta negli anni '80, ne iniziò un declino che perdura tuttora con la scomparsa di molte ditte e ridimensionamento delle più grandi. [...] Occorre notare come il casalingo, dopo le importanti innovazioni tecnologiche iniziali, non sviluppò ulteriori innovazioni veramente competitive da poter dare un nuovo forte impulso al settore*"[86]. L'unica eccezione degna di nota è quella dell'azienda Alessi, che ha innovato su un aspetto particolare della produzione: quello del design. L'intuizione è stata trasformare l'utensile da cucina in un oggetto d'arte, arrivando a presentarsi come "*La fabbrica del design*"; sul sito ufficiale dell'azienda, che è ancora in attività oggi, mantenendo stabilimenti anche nel distretto cusiano, si utilizzano queste parole

---

[83] http://www.bialettigroup.it/it/azienda/scopri_la_storia.html, ultima consultazione 01/07/2019

[84] Ibidem

[85] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17

[86] Ibidem

per descrivere l'origine del successo aziendale nel 1970: "*Alberto è mosso da un'intuizione semplice ma rivoluzionaria: la funzionalità non esaurisce il legame tra le persone e gli oggetti. Esistono bisogni altrettanto importanti e radicati negli uomini che sono alla base delle cose che usano [...]. I designer sono i professionisti capaci di creare oggetti che, oltre ad essere funzionali, sanno lavorare sull'immaginario del pubblico.*"[87] Anche la Lagostina, che è stata l'azienda del casalingo di più ampie dimensioni del distretto, è stata incorporata nel gruppo francese SET, che tuttavia gioca attualmente un ruolo pioniere nell'industria moderna del casalingo grazie alla robotica.

La presenza di esperienze eccezionali come quelle appena descritte porta a riflettere non solo sulle ragioni che hanno portato negli anni '80 alla crisi generalizzata del modello industriale del VCO, ma soprattutto sulle ipotesi di reazione in mano alle imprese e al contesto territoriale.

2.3 La crisi: cause e reazioni

2.3.1 Le dinamiche della crisi nel VCO

"*Fin dalle premesse, la vicenda dell'industrializzazione del VCO era inevitabilmente avviata nel senso della affermazione preponderante della cosidetta "grande industria di base": cotoniera, meccanico-siderurgica e chimica, che ha creato l'ossatura dell'apparato industriale italiano. Di questa grande industria ha condiviso quindi le sorti sia nello sviluppo che nei ridimensionamenti recenti e per noi particolarmente pesanti*"[88].

Nei paragrafi precedenti si è delineata l'immagine di una struttura economica provinciale basata su tre diversi modelli di sviluppo. I primi due, quello verbanese (nato grazie all'industria pioniera del tessile) e quello ossolano (fondato sulla grande disponibilità di energia elettrica per l'industria siderurgica e chimica), hanno percorso un cammino simile e ravvicinato, trovando entrambi uno sbocco nel settore del chimico e del chimico-tessile; il modello di sviluppo cusiano si è invece dimostrato essere quello più particolare, legato alla sua specifica dinamica

---

[87] https://www.alessi.com/design/alessi-world/storia, ultima consultazione 01/07/2019

[88] Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l., p. 94

di distretto industriale e alla sua crescita ritardata temporalmente. Negli anni '80, già in fase di crisi, tre sono i settori portanti dell'industria locale: il meccanico, localizzato nel distretto casalingo, il chimico, nel Verbano e in Ossola con l'esperienza della Montefibre e Montedison, e il siderurgico, che sopravvive nell'Ossola. Questa strutturazione è tuttavia il risultato di un'evoluzione economica che è iniziata negli anni '50 e di cui nelle prossime pagine si tenterà di individuare le cause.

Durante gli anni del boom economico, il territorio affronta una dinamica di "*riconversione dell'attività produttiva*"[89] portata alla luce dalla crisi del settore chimico-tessile, che perde dal 1951 al 1961 il 48,6% degli addetti. Le tre aree del comprensorio rispondono tuttavia in modo differenziato: il Verbano risponde con un aumento nel settore chimico-tessile (dal 23,8 al 31,4% degli addetti), l'Ossola con l'aumento di meccanico e metallurgico, e infine il Cusio prosegue con lo sviluppo del settore meccanico nella produzione di casalinghi (aumento del 49,2% degli addetti)[90]. In quest'ultima area la riconversione si fonda su basi di autonomia, grazie alla rete nevralgica di piccole e medie imprese che nascono dal contesto locale; al contrario, la crisi del tessile nelle altre due zone è affidata alla risposta di grandi interventi esterni, con l'avvio, come si è sottolineato, di attività di grandi dimensioni scarsamente connesse al contesto territoriale. "*La crisi del tessile, dovuta anche a un mancato rinnovamento tecnologico ed alla ormai scarsa propensione a investire nella zona, avrebbe potuto costituire il punto di partenza di iniziative locali; l'espansione dell'economia nazionale negli anni Cinquanta e Sessanta costituiva oggettivamente una promessa favorevole. La presenza dei colossi chimici fornisce invece un'alternativa "facile" e immediata. La sola Montefibre raggiungeva così i cinquemila dipendenti, vuotando il contesto delle sue potenziali capacità*"[91]. Nel decennio degli anni '60, l'andamento è differenziato ma iniziano a prendere una dinamica negativa anche i settori del chimico e del metallurgico, oltre alla continuazione della crisi del tessile; nel Verbano in particolare avviene il contemporaneo cedimento di tutti i settori produttivi portanti. Dal 1970 al 1980, inizia un processo di vera e propria deindustrializzazione nel Verbano e in Ossola, contrapposta a una situazione ancora di sviluppo nel Cusio[92]. Quest'ultimo si arresterà durante

---

[89] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, p. 39

[90] Ibidem

[91] Ibidem, p. 64

[92] Ibidem

gli anni ‘80, con la saturazione dei mercati, inaugurando un periodo di lento ma continuo declino, che perdura ai giorni nostri, pur senza la presenza di una dinamica di crisi e deindustrializzazione così profonda come nei due poli settentrionali[93].

2.3.2 Cause congiunturali e macroeconomiche

Le difficoltà di reazione e gli errori degli attori locali si inseriscono su di una crisi legata a fattori macroeconomici, estranei al tessuto locale, che in quegli anni coinvolgono tutto il mondo industrializzato.

La maturazione dei settori produttivi industriali tradizionali porta infatti a una necessità di ristrutturazione e di costruzione di nuove prospettive di sviluppo, che si basino anche sui peculiari caratteri assunti dalla nuova divisione internazionale del lavoro, con l’avvento dei processi di globalizzazione e dei profondi cambiamenti da essi derivanti. Il rapporto tra impresa e società cambia: l’epoca del fordismo è in declino, e i mercati si evolvono richiedendo sempre maggior flessibilità strutturale. “*Appaiono in declino le monoculture industriali classiche, mentre si aprono prospettive di diffusione di sistemi territoriali integrati, fondati su una molteplicità di piccole e medie unità, magari nell’ambito del medesimo settore produttivo*”[94]: inizia dunque ad apparire vincente la logica del distretto industriale fondato su innovazione e specializzazione produttiva di qualità. Avviene una ristrutturazione dei ruoli dei diversi Paesi nel processo di divisione internazionale della produzione, con il fenomeno sempre più diffuso dei decentramenti produttivi: la concorrenza sul costo del lavoro dei Paesi emergenti mette in crisi tutte le produzioni standardizzate, lasciando come unica possibile soluzione la via della competitività alta, di cui già si è avuto modo di trattare nel primo capitolo. Ancora, in Italia in questi anni avviene un cambiamento rivoluzionario nella composizione settoriale dell’economia: nel 1981, per la prima volta si rileva un’incidenza del settore terziario pari a più

---

[93] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, “Le Rive”, Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17

[94] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, p. 179

del 50% della popolazione occupata, confermando la crescente importanza nelle società moderne dei *servizi*[95].

Oltre a questi cambiamenti macroeconomici generali, si sommano nel territorio del VCO una serie di condizioni economiche locali che incidono negativamente: vengono infatti a mancare tutte quelle condizioni iniziali di vantaggio che avevano portato, a cavallo dei due secoli, al suo primo sviluppo. Il vantaggio competitivo nella disponibilità di energia idroelettrica prodotta in loco si vanifica, nel momento in cui i costi di trasporto incidono sempre meno sul costo totale di questa risorsa, portando a una sostanziale omologazione a livello nazionale. La modesta dimensione delle centrali alpine comporta inoltre dei costi di produzione di energia elettrica relativamente alti rispetto alla competizione di quelle costruite nei Paesi in via di sviluppo. I vantaggi dati dalla posizione geografica, sia a livello commerciale che di comunicazione, iniziano dunque ad annullarsi, con il declino dell'Ossola in quanto punto privilegiato di transito verso l'Europa centrale e il mancato ammodernamento delle infrastrutture dei trasporti locali.

2.3.3 Cause locali: l'inaridimento delle potenzialità imprenditoriali

"*Negli anni Ottanta la crisi industriale del V.C.O. raggiungeva il culmine [...]. La Provincia di Novara, che amministrava a quel tempo il territorio, incaricò nel 1984 la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi di Milano per un'indagine sul recupero dell'imprenditorialità, le cause della crisi e ipotesi di soluzioni. Questo studio rappresenta il miglior lavoro fatto su questo tema e le cui conclusioni sono tuttora valide. Basato su un gran numero di interviste con gli attori del territorio, e non su inutili studi statistici, concludeva che la crisi era sicuramente causata da una forte perdita di imprenditorialità e carenze manageriali nella piccola e media impresa salvo alcune eccezioni.*"[96]

Dopo aver delineato le cause macroeconomiche della crisi, si torna ad approfondire le cause territoriali e locali, che sono state ben analizzate nello studio di Dalla Chiesa et al. cui questo

---

[95] Ibidem

[96] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17, p.15

lavoro fa riferimento. Dal punto di vista politico e amministrativo, le responsabilità degli attori di policy locali sono molteplici. Per prima cosa, al progressivo complessizzarsi della società industriale matura non è seguito alcun tipo di adeguamento da parte delle strutture amministrative e gestionali pubbliche: il territorio ha sofferto della completa assenza di strutture associative di base per lo sviluppo economico, come la presenza di una Camera di Commercio o delle adeguate sedi INPS, che concorre a fermare il flusso degli investimenti nella zona. Questa assenza è sintomo di un "*isolamento territoriale e amministrativo"* rispetto al centro, alla Regione Piemonte e al capoluogo, con *"la scarsa o mancata iniziativa politica dei gruppi di dirigenti locali, amministrativi e di governo, incapaci di, o impotenti nello svolgere adeguata opera di pressione sul potere centrale in ordine alla sempre maggior evidenza dei problemi dell'area*"[97]. L'amministrazione pubblica locale, inoltre, si è limitata ad alcuni interventi di mero salvataggio delle industrie più grandi (ad esempio Sisma, Rhodiatoce-Montefibre, Rumianca) senza sperimentare in questi anni alcun tipo di progetto di lungo periodo per ricreare le basi per la nascita di nuove industrie frutto dell'imprenditoria locale. L'intervento pubblico si è risolto essenzialmente in massicce dosi di assistenzialismo, in parte magari giustificato dall'emergenza sociale ma non sufficiente da solo a imporre una svolta risolutiva.

Secondo i risultati della ricerca del 1984, comunque, la causa principale della crisi del modello industriale è stato proprio l'inaridimento della risorsa imprenditoriale locale, e con questa le fonti di formazione di nuova imprenditorialità, tanto nell'industria quanto nei servizi[98]. Le tre aree hanno subito tutte parallelamente questo processo, ma in ognuna ha avuto caratteri propri e peculiari a seconda anche della forma d'imprenditorialità ivi presente in origine. Per quanto riguarda il caso del Verbano, è la grande industria chimico-tessile ad aver drenato, con la sua presenza, le potenzialità locali distruggendo l'esistente. Questa imprenditorialità devastante, ben analizzata da Dalla Chiesa et al., ha completamente bruciato il retroterra culturale verbanese:

A. Distrugge il retroterra agricolo, l'artigianato e la piccola imprenditorialità; tutti lavoratori con competenze specifiche che abbandonano la propria attività per andare a fare il generico in Montefibre.

---

[97] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, p. 19

[98] Ibidem

B. Offre un lavoro povero di insegnamento professionale per i dipendenti (negli anni '60, su 5000 dipendenti 800 erano analfabeti).

C. Questo tipo di industria non crea indotto, e blocca dunque la nascita di imprenditorialità da indotto.

D. Il vecchio dirigente padrone, che rischia in proprio, viene sostituito da un dirigente manager che non rischia nulla di suo: i lavoratori perdono l'esperienza stessa della tradizione (quella figura di imprenditore capace di scommettere e di innovare che aveva caratterizzato il tessile) adeguandosi alla situazione. "*In tutta la cultura locale sparisce ogni propensione al rischio*"[99], preferendo i sicuri guadagni in fabbrica ai rischi di un'impresa propria.

Per quanto riguarda il caso dell'Ossola, le potenzialità imprenditoriali "*si sono progressivamente inaridite attraverso un graduale processo di decadimento cui non si è stati in grado di opporre una prospettiva credibile*"[100]. La risposta alla crisi del tessile tramite interventi esterni ha portato alla costituzione di grandi unità produttive scarsamente comunicanti con il contesto locale, distaccate dalle dinamiche territoriali, dall'iniziativa e dai caratteri del contesto. Questo rende l'economia locale completamente esposta e dipendente agli andamenti macroeconomici di cui abbiamo discusso sopra: quando i settori del metallurgico, siderurgico e chimico arrivano alla fase di maturazione e entrano in declino con la saturazione dei mercati nazionali e internazionali, il territorio ossolano non è in grado di reagire con alcun tipo di autonomia a questa crisi dei settori portanti, limitandosi semplicemente a seguirne il destino. Nei decenni di crescita delle grande industrie la classe imprenditoriale era infatti venuta progressivamente a mancare, classe che già dai primi periodi aveva forse avuto una vitalità e una presa d'iniziativa minore rispetto a quanto avvenuto nelle altre due aree della provincia. Infine, arrivando al caso del Cusio, il cui sviluppo imprenditoriale è senza alcun dubbio il più particolare e vigoroso della provincia, il problema dell'imprenditorialità non riguarda la sua scomparsa, quanto la necessità di riqualificarla adattandola ai profondi mutamenti in corso. La maturità del suo settore portante, il casalingo, e l'ampliamento del mercato di riferimento, che segue dunque anche le dinamiche macroeconomiche internazionali, obbliga il contesto, che ha sempre dovuto il suo successo allo spontaneismo della piccola produzione, ad avviare una

[99] Ibidem, p. 79

[100] Ibidem, p. 28

modernizzazione: l'atteggiamento conservatore di alcune aziende leader e la carenza di una managerialità aperta al nuovo sono i problemi dell'imprenditorialità cusiana in questa congiuntura. La difficoltà è probabilmente stata anche generazionale: le capacità dei vecchi imprenditori non si sono ritrovate nei figli, e le ditte sono state spesso chiuse o vendute ad altri. Le carenze di capacità manageriali derivano inoltre, secondo gli studiosi della Bocconi, dalla diffusa attività di imitazione delle aziende leader da parte delle imprese piccole e medie dell'indotto: questa "imprenditorialità sommersa" preferisce riprodurre i risultati raggiunti dalle grandi aziende, piuttosto che investire in progetti di ricerca e sviluppo che portino innovazione. Con il consolidamento dei mercati, "*è giunto il momento di consolidare il successo gestendo il business con spirito non tanto imprenditoriale quanto manageriale [...], ma questa imprenditorialità con caratteristiche manageriali tarda ad emergere*"[101].

Nella sua analisi maggiormente tecnica, Bonomi sottolinea tuttavia come questo primo studio sulle cause della crisi economica nel VCO non consideri le questioni tecnologiche delle industrie del territorio, pur rimanendo la migliore analisi sociologica e imprenditoriale sul tema. Effettivamente, il ruolo delle imprese e la loro capacità di innovazione rimane un dettaglio centrale nell'analisi della potenzialità di sviluppo, soprattutto nel parlare di un territorio come questo che, per le ragioni viste nei paragrafi 1.2, 1.3 e 2.3.2, dovrebbe essere in grado di crescere economicamente concorrendo sulla via alta dello sviluppo. *"Nell'esporre la storia industriale del VCO abbiamo sottolineato come l'innovazione tecnologica sia stata alla radice di tutto il suo sviluppo e come il suo arresto sia una causa importante del declino industriale del territorio. Vi sono stati tanti tipi di innovazione tecnologica: da quella importata ma i cui imprenditori si sono stabiliti nel territorio, come nel caso della filatura ottocentesca, quella costituita da nuove tecnologie per produzioni, gestite però da società esterne al territorio come nel caso della filiera carburo/acetilene e chimica tessile, ma anche nuove tecnologie nate nel territorio come quelle che hanno sviluppato il casalingo o i laboratori di ricerca locali di grandi industrie come le colle viniliche dello stabilimento di Villadossola. A partire dagli anni '70 non vi è più stata alcuna innovazione tecnologica importante né nuova tecnologia*

[101] Ibidem, p. 93

importata"[102]. Secondo Bonomi, proprio questa carenza di potenzialità innovativa del sistema territoriale è individuabile come una ulteriore causa della sua crisi negli anni '80, da aggiungere a quelle individuate allo studio di Dalla Chiesa et al.

2.3.4 Le reazioni: le ipotesi di intervento per arrestare il declino

La ricerca commissionata nel 1984 alla Scuola di Direzione Aziendale della Bocconi non si limitava a analizzare le modalità e le cause della crisi del sistema industriale, ma forniva anche una serie di indicazioni e stimoli su possibili interventi per arrestare il declino industriale in atto nella Provincia. Per individuare questi interventi, gli esperti della Bocconi erano partiti da diverse interviste e indagini con gli attori di sviluppo locale, tramite cui avevano raccolto anche le analisi e le proposte degli operatori locali. Tuttavia, la gestione della crisi che all'epoca venne proposta da questi soggetti viene giudicata come una "*gestione sostanzialmente "al ribasso", che oscilla tra il contenimento degli effetti della crisi e l'indicazione di soluzioni totalmente ancorate alla valorizzazione delle risorse naturali. Sia l'una sia l'altra strada sono naturalmente da percorrere; e non è intenzione di queste note svilirne la necessità. Ciò che però preme è sottolinearne l'insufficienza, ossia l'incapacità di recuperare alla zona chanches di sviluppo in grado di restituirle vitalità e centralità*"[103]. La ricerca si conclude pertanto con l'articolazione di una serie di proposte finali mirate al recupero dell'imprenditorialità locale e alla rivitalizzazione del modello di sviluppo.

1. La proposta più importante riguarda la generazione di nuove imprese, nella zona di Verbania, Gravellona e Villa, attraverso l'individuazione di un gruppo di imprenditori locali che "*dovrebbero essere aiutati e stimolati nel loro processo creativo del nuovo*"[104]. Questa proposta è quella che viene maggiormente presa in considerazione, dedicandovi anche un'analisi più pratica e approfondita sui dettagli, che per ragioni di sintesi non si riporta nella sua interezza.

---

[102] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17, p. 15

[103] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress, p. 183

[104] Ibidem, p. 223

2. Per l'Ossola, si propone una scuola di orientamento al turismo che crei una nuova sensibilità negli operatori tradizionali e che formi i giovani che ne prenderanno il posto. Interessante questa proposta, dal momento che per rispondere alla crisi industriale individua una possibile reazione in due settori che tutt'oggi si ritiene siano essenziali per lo sviluppo di questo territorio: il turismo e la formazione di capitale umano atto a rendere questo settore veramente competitivo - e non un mero sfruttamento delle risorse naturali di cui si parlava poche righe sopra.

3. Sempre in questo ambito, si suggerisce la gestione coordinata e unitaria del settore turistico per le valli ossolane, pur mantenendo la specificità di ognuna.

4. Per il Cusio, si indica la creazione di una forma associativa delle aziende locali più illuminate, al fine di aiutare i giovani imprenditori ad acquisire una visione manageriale del business in cui operano (che era infatti la principale causa di declino identificata in precedenza).

5. Per la zona del Lago Maggiore, si ipotizza un momento di incontro tra gli operatori turistici al fine di riflettere su come allungare i tempi di turismo, e come risolvere dunque il problema della stagionalità del settore, che andrebbe esplicitato e discusso - in un processo quindi bottom up - per trovarvi una soluzione condivisa.

6. Infine, si invita a una analisi di settore della rubinetteria nel Cusio per renderla maggiormente competitiva, dal momento che dovrà affrontare negli anni seguenti degli snodi di estrema criticità, come le spinte all'innovazione tecnologica o alla internazionalizzazione, che l'imprenditoria locale ancora non sta considerando.

Nello specificare meglio i dettagli del punto 1, gli studiosi della Bocconi suggeriscono una serie di "proposte di base", derivanti anche dalle opinioni degli operatori locali, che dovrebbero fornire il substrato adatto a una politica di nuovo sviluppo. Innanzitutto, si propone la creazione di infrastrutture di comunicazione e dei trasporti che portino maggior competitività alla zona, dalla costruzione di un'autostrada alla riqualificazione del valico del Sempione in Ossola. Soprattutto, si richiede la dotazione della zona di alcuni servizi economici essenziali per lo sviluppo: la Camera di Commercio, la sede INPS, e anche la creazione di una nuova Provincia. Dalle autorità locali ci si aspetta sostanzialmente un maggior dinamismo e una maggiore apertura alle iniziative delle imprese private. Nel parlare invece di che tipo di produzioni

dovrebbero avere le nuove aziende, la ricerca della Bocconi richiama il recupero e lo sviluppo innovativo dell'esistente. I primi due settori il cui ampliamento viene consigliato sono la floricoltura ("*vista la particolare vocazione climatica, l'elevata conoscenza di Verbania all'estero e la disponibilità di spazi verdi*"; "*il valore aggiunto è elevato, la potenzialità di creazione di nuovi posti di lavoro è altrettanto elevata"*[105]) e il turismo (sottolineando come 1500 posti letto in più creerebbero circa 420 posti di lavoro); il rilancio del turismo porterebbe inoltre al coinvolgimento del settore edilizio, in cui pure si propone l'investimento, magari con il riutilizzo di grandi alberghi chiusi e abbandonati (molto diffusi). Infine, si suggerisce il rilancio imprenditoriale e manageriale anche di altri settori, primo quello del piccolo elettrodomestico e del casalingo, ma anche quello lapideo, meccanico, di lavorazione del legno e delle spedizioni internazionali - in caso di investimento sulla rete dei trasporti. "*Va anche ricordato che, accanto alla conservazione e al potenziamento di competenze specifiche, deve trovare spazio la generazione di nuove capacità. [...] Riteniamo pertanto opportuno affiancare alle piste che conducono al recupero dell'esistente anche alcuni stimoli per pensare al futuro in modo innovativo. [...] L'innovativo, anche quando è bellissimo, genera sgomento. La gente preferisce continuare a fare le cose che già sa fare; al massimo accetta di fare meglio ciò che già sa fare bene.*"[106] Il testo offre dunque, in conclusione, una serie di spunti specifici su come individuare questi nuovi settori innovativi nei quali poi investire nel creare nuove aziende territoriali, che possano portare a un nuovo sviluppo competitivo del panorama industriale locale; approfondisce inoltre i processi necessari alla creazione delle nuove aziende e gli attori da coinvolgere.

Tra queste proposte, capire quali siano state realizzate e come si sia sviluppato negli ultimi decenni post-crisi il modello di sviluppo locale sarà oggetto del prossimo paragrafo. E' interessante tuttavia citare in questa sede un articolo pubblicato sulla rivista "Il Cobianchi" nel 2011 da Angelo Bonomi[107], altro economo molto attivo sull'analisi economica del VCO, tenuto come costante riferimento per questo lavoro. In tale articolo, "*Il declino industriale nel VCO*", Bonomi innanzitutto parla del declino in modo attualizzato, riconoscendo al territorio una sostanziale incapacità negli ultimi 30 anni di risollevare le sorti della crisi industriale iniziata negli anni '80, nonostante alcuni interventi fatti; riconoscendo questa situazione ancora

---

[105] Ibidem, p. 232

[106] Ibidem, p. 235

[107] Bonomi, A. (2011), *Il declino industriale del VCO*, "Il Cobianchi", Verbania, 2011, pp. 44 - 52

permanente, si interroga su cosa si possa fare per arrestare il declino e avviare un nuovo sviluppo industriale.

- Miglioramento del livello manageriale delle aziende promuovendo una mentalità industriale a scapito di una visione artigianale dell'azienda
- Sviluppo di uno spirito di imprenditorialità, in particolare tra i giovani, attraverso la promozione di creatività e gusto per il rischio d'impresa
- Promozione di nuovi insediamenti industriali
- Ampliamento delle possibilità di formazione, supporto alle necessarie innovazioni tecnologiche e ai bisogni di ricerca & sviluppo per elevare il livello di competitività delle aziende

Le proposte che dà, e che abbiamo riportato, sono per la gran parte analoghe a quelle indicate più di un quarto di secolo prima dalla ricerca della Bocconi, a dimostrare come a volte non sia un problema conoscere le possibile soluzioni, come Bonomi stesso sottolinea, ma metterle effettivamente in pratica in modo efficace.

2.4 Dagli anni '90 a oggi: il VCO e le nuove proposte di sviluppo

2.4.1 Dalle ipotesi di intervento post-crisi alle realizzazioni concrete

In seguito alla pesantissima crisi industriale che ha investito il tessuto delle PMI locali durante gli anni '80, ci sono stati dei tentativi di reazione integrati tra attori pubblici e privati del territorio. I più importanti hanno avuto come obiettivo quello, già in parte contenuto nella ricerca della Bocconi[108], di attirare nuove figure imprenditoriali che potessero ampliare il numero di nuove aziende nella Provincia, affiancando a questo lo sviluppo di un clima favorevole all'innovazione tecnologica e al miglioramento delle capacità manageriali.

Dopo dieci anni dall'inizio della crisi, i primi grandi finanziamenti vengono immessi nel progetto del "Tecnoparco": questo parco tecnologico è stato il primo realizzato nel Nord Italia,

[108] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress

e il più grande tra quelli in seguito realizzati in Piemonte[109]; l'obiettivo iniziale, in realtà mai raggiunto, era quello di promuovere l'innovazione tecnologica e di attirare imprenditorialità sul territorio, secondo le logiche già esposte, proprie dei distretti industriali e dei modelli di sviluppo locale. Nel 1992, un comitato promotore composto di soggetti pubblici e privati costituisce una società di gestione denominata "Tecnoparco del Lago Maggiore S.p.A.". L'azionista di maggioranza era la Finpiemonte, che poteva essere candidata per i finanziamenti della Comunità Europea, che in quegli anni venivano rivolti alle zone dichiarate "Obiettivo 2" per il rilancio dello sviluppo a seguito di un declino industriale. La società era poi partecipata per il restante 49% da SAIA, la Società Aree Industriali ed Artigianali, composta di enti locali, banche e associazioni di categoria, con oggetto la realizzazione e la gestione dell'area industriale attrezzata del territorio del Verbano Cusio Ossola. Il parco entrò effettivamente in attività nel 1995, in seguito alla costruzione, nella piana di Fondotoce e su una superficie complessiva di 180.000 m^2, di un centro servizi, di capannoni e di un *incubatore* destinato alle attività di eventuali start up. L'investimento complessivo fu di circa 80 miliardi di lire, finanziati al 70% dalla CE e nella restante quota principalmente dalla Banca Popolare di Intra. Nei suoi primi cinque anni di vita vi fu uno sviluppo nell'insediamento di aziende, reso tuttavia problematico dal fatto che la maggior parte di esse avevano interesse nello sfruttare le agevolazioni offerte - leasing a prezzo agevolato, disponibilità di spazi industriali, ecc. - ma non erano in realtà legate ad alcuna innovazione tecnologica richiesta dall'Unione Europea per la concessione dei finanziamenti[110]. Un gran numero delle aziende appena insediate, inoltre, subirono il fallimento, non riuscendo dunque a ripagare i prestiti ottenuti dalla Società Tecnoparco. Durante tutti gli anni successivi, il progetto non riuscì mai a decollare: l'obiettivo di fare da polo di innovazione per la Provincia non venne mai realizzato, mancando effettivamente dei progetti validi e con sufficiente capitale umano rivolti unicamente all'innovazione. I pesanti investimenti iniziali sostenuti per le attrezzature, inoltre, misero in difficoltà l'equilibrio della struttura negli anni successivi. "*Dall'anno 2000 al 2009, il Tecnoparco dovette concentrarsi sui propri gravi problemi finanziari risolti solo parzialmente con la vendita del corpo centrale alla Provincia del VCO, e delle attività del Tecnolab nel 2005, tanto che uno studio dell'Università di Pavia del 2006 sui parchi scientifici e tecnologici del Nord Italia lo indicava economicamente non sostenibile. Dal 2009 si ebbe un tentativo di rilancio delle attività del Tecnoparco, sfruttando*

---

[109] Bonomi, A. (2015), *Un'occasione mancata: vicende imprenditoriali del Tecnoparco del Lago Maggiore, "*Le Rive", Luglio-Agosto 2015, Anno XXV, pp. 51-62

[110] Ibidem

finanziamenti della Regione Piemonte per i Poli di Innovazione, e cercando una propria via di specializzazione in tematiche come le energie rinnovabili, l'ambiente e le nanotecnologie senza tuttavia avere molti risultati tangibili sul piano locale"[111]. Questa situazione portò nel 2015 alla liquidazione della Società Tecnoparco e alla messa in vendita di tutti i terreni e i capannoni. "*Tecnoparco poteva continuare ad esistere soltanto se si fosse occupato di sola innovazione. Ormai viveva di soli affitti e venendo a mancare richieste di capannoni, con la crisi è crollato*"[112] afferma Edoardo Azzone, amministratore unico della Società Tecnoparco, in un articolo su Eco Risveglio del 2015.

Un progetto realizzato invece con parziale successo dal Tecnoparco è stato quello del TecnoLab, un laboratorio tecnologico fondato nel 1995, mettendo a disposizione uno dei capannoni del parco, con l'obiettivo di dare supporto alle aziende locali. Il laboratorio di prove meccaniche e metrologiche fu attrezzato con strumentazioni adatte grazie alla collaborazione con il Politecnico di Torino. Secondo quanto sostiene Angelo Bonomi nella sua ricerca sul Tecnoparco[113], pubblicata nel 2015 sulla rivista "Le Rive", l'investimento nelle attrezzature era sufficiente a dare un importante impulso alla innovazione sul territorio ma, allo stesso tempo, il laboratorio non è stato dotato delle risorse umane con le competenze necessarie per promuovere un'attività di ricerca e sviluppo, fattore indispensabile per garantire una vera competitività. "*Il TecnoLab ha sicuramente avuto effetti positivi per l'industria anche locale con i suoi servizi di prove e certificazioni utili per migliorare la qualità della produzione industriale, tuttavia non era, e non è, nelle sue possibilità la generazione di vere e proprie innovazioni tecnologiche per l'industria locale*"[114]. Tuttora quindi il Tecnolab, sotto una nuova direzione e proprietà privata, ha conosciuto un'espansione dando supporto quotidiano non solo alle industrie del VCO ma anche a quelle di altre provincie; non si occupa tuttavia più di sviluppo di nuove tecnologie.

---

[111] Ibidem, p. 13

[112] https://www.lastampa.it/2015/02/20/verbania/tecnoparco-in-vendita-per-pagare-i-creditori-NqOYLaMJ0FM9p8tWReebZN/pagina.html, ultima consultazione 01/07/2019

[113] Bonomi, A. (2015), *Un'occasione mancata: vicende imprenditoriali del Tecnoparco del Lago Maggiore,* "Le Rive", Luglio-Agosto 2015, Anno XXV, pp. 51-62

[114] Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17

Un altro intervento realizzato nel 2007 è stata l'installazione all'interno del Tecnoparco di un laboratorio di ricerca e sviluppo rivolto alle industrie, in un campo innovativo: quello delle nanotecnologie. Finanziato da varie istituzioni locali, ha una compagine societaria che include l'Università di Torino, la quale ne assicura la direzione scientifica in collegamento con il NIS, il centro di ricerche nel campo delle nanotecnologie di questa università. Il NISLabVCO rappresenta perciò un caso raro di laboratorio per l'industria indipendente amministrativamente dall'università: è nato infatti su iniziativa di enti locali pubblici e privati del VCO (come ARS.UNI.VCO, SAIA S.p.A., la CCIAA, l'Unione Industriale, Banca Popolare di Intra e il Centro Servizi Lapideo S.c.p.a.). Tuttavia, "*l'arresto nel 2013 del contributo dell'Università di Torino al supporto salariale per i ricercatori, unitamente a un'attività di progetti limitata, provocò un lento declino del laboratorio con perdita di personale fino all'arresto delle attività nel 2014. [...] Nei circa sette anni di attività del laboratorio sono stati condotti una quindicina di progetti di R&S per l'industria e partecipato a due studi che hanno riguardato un progetto Interreg e la collaborazione con l'ATS Fedora [...]. Vi è stata anche una limitata attività di prove e consulenze nel campo dei difetti e scelta di materiali e di fabbisogni tecnologici. I progetti di ricerca condotti non hanno però generato brevetti anche perché alcuni erano complementi di ricerca su tecnologie già brevettate dai clienti*"[115].

A livello di iniziative formative che sono state avviate in seguito alla crisi, è importante citare l'associazione senza scopo di lucro ARS.UNI.VCO, già citata come compagine societaria del NISLabVCO, costituita nel 2000; anche questo progetto venne sostenuto dall'iniziativa della Provincia, da alcune Amministrazioni Comunali locali, dalla Camera di Commercio, l'Unione Industriale VCO e la Banca Popolare di Intra. L'associazione ha come finalità statutaria quella di promuovere lo sviluppo della cultura, dell'istruzione superiore e della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica nel Verbano Cusio Ossola, attraverso lo sviluppo di studi universitari (tramite insediamento o decentramento di altri atenei), la gestione di centri di ricerca e di corsi di formazione, seminari, convegni, e ogni altra iniziativa culturale per lo sviluppo e la valorizzazione economico-sociale e culturale del territorio provinciale del VCO e dell'arco alpino[116].

---

[115] Ibidem, p. 39

[116] http://www.univco.it/L-ASSOCIAZIONE/Finalita-e-Attivita ultima consultazione 28/04/2019

Il tentativo nel corso degli anni è stato dunque quello di introdurre corsi universitari nel territorio della Provincia, dal momento che fino al 2001 l'unico livello garantito di istruzione nel territorio era quello degli studi superiori, con diverse scuole liceali, tecniche e professionali, non essendoci invece alcun corso universitario (questa era ed è infatti una delle possibili chiavi di sviluppo mancanti in questo sistema locale). Attualmente, gli unici corsi offerti a livello universitario sono quelli di infermieristica e fisioterapia, in collaborazione con l'Università del Piemonte Orientale, nonostante fossero stati attivati dal 2001 al 2010 anche i corsi di chimica industriale e di promozione e gestione del turismo, oggi non più attivi[117]. Come si può leggere dal sito dell'associazione, "*dopo l'esperienza di mera attività di supporto accademico, ARS.UNI.VCO dal 2010 ha concentrato le proprie attività di ricerca e di formazione/divulgazione sullo sviluppo delle terre alte, con focus sull'agricoltura di montagna, sull'economia montana, sulle energie rinnovabili, sulla progettazione e sul supporto alla formazione degli ordini professionali. In particolare si evidenzia come tali attività si siano esplicitate concretamente, dal punto di vista formativo, attraverso l'organizzazione e l'erogazione di corsi di specializzazione e di aggiornamento professionale"*[118].

2.4.2 "Linee guida per il piano strategico del Verbano Cusio Ossola"

Nel 2004, la Camera di Commercio del VCO ha commissionato alla Facoltà di Economia dell'Università di Piacenza un'analisi socioeconomica e di pianificazione strategica per il territorio provinciale, che è stata pubblicata dalla Franco Angeli in un volume intitolato "*La competitività territoriale tra sviluppo endogeno e apertura del sistema locale. Linee guida per il piano strategico del Verbano Cusio Ossola*"[119]. Ai fini di questo lavoro di tesi è interessante considerare le valutazioni che gli autori di questo volume, Paolo Rizzi e Luca Quintavalla, fanno a proposito della nostra Provincia, in quanto permettono di delineare da un lato le linee di sviluppo che si sono venute a creare negli anni successivi alla grande crisi industriale fino al 2004, e dall'altro a analizzare le proposte da loro fatte per il piano strategico di sviluppo del Verbano Cusio Ossola, a vent'anni di distanza dalla ricerca sul recupero dell'imprenditorialità

---

[117] Ibidem

[118] Ibidem

[119] Rizzi, P., Quintavalla, L. (2004), *La competitività territoriale tra sviluppo endogeno e apertura del sistema locale. Linee guida per il piano strategico del Verbano Cusio Ossola*, Milano, FrancoAngeli

realizzato dall'Università Bocconi[120]. Dopo una prima sezione dedicata a delineare le prospettive geoeconomiche e storiche della Provincia - già trattate in questo lavoro nei paragrafi precedenti -, l'analisi dell'Università di Piacenza si concentra sui settori leader del territorio, fornendo una lettura del contesto per come si mostrava al momento dello studio nel 2004.

Il primo settore trattato è quello del distretto del casalingo, e l'analisi si avvicina in linea generale alle considerazioni già fatte in precedenza: la trasformazione irreversibile del mercato di riferimento, provocata dalla crescente concorrenza dei Paesi in via di sviluppo, che godono di un minor costo della manodopera, determina in modo inevitabile una crisi nei settori manifatturieri tradizionali ad alta intensità di lavoro, come è appunto quello del casalingo. Per quanto riguarda il distretto del VCO, gli esperti individuano ancora una situazione positiva, con il prevalere dei fattori di competitività industriale e di mercato; ciò è dovuto alla presenza ancora nel 2004 nel territorio di marchi storici conosciuti in tutto il mondo, all'elevato livello qualitativo della produzione (per materiali e design) e ai rapporti di cooperazione con l'indotto locale da parte delle imprese principali di maggiori dimensioni. Tuttavia, l'analisi individua delle tendenze preoccupanti già in atto: la performance del distretto nel suo complesso mostra difficoltà crescenti in termini di fatturato e di occupazione, entrambi in progressiva contrazione. La soluzione principale che forniscono per mantenere nel tempo la competitività del settore è la promozione, il sostegno e lo sviluppo del senso di appartenenza territoriale, con la creazione di un Marchio di Distretto specifico. Inoltre, ovviamente, si sottolinea il ruolo di rilievo svolto dall'innovazione, e dunque dell'iniziativa imprenditoriale individuale nel caso specifico delle innovazioni di prodotto che sarebbero essenziali in un settore come quello del casalingo; si lamenta già qui, tuttavia, l'impossibilità di ricorrere al Tecnoparco come valido sostegno esterno per promuovere l'innovazione.

Il secondo settore preso in considerazione è proprio quello del turismo, cui finora si è solo accennato marginalmente. La prima considerazione interessante riguarda i suoi scenari settoriali generali: "*A partire dagli anni '80 il turismo ha assunto una connotazione sempre più internazionale divenendo un fenomeno non solo economico ma anche culturale. Negli ultimi vent'anni il numero di persone che hanno viaggiato per scopi turistici è quasi triplicato. [...] Oggi non possiamo più parlare semplicemente di turismo, ma di turismo sostenibile e da tempo diversi organismi internazionali si sono adoperati per cercare di conciliare sviluppo turistico,*

[120] Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress

sviluppo economico e tutela dell'ambiente"[121]. Applicando la questione al piano di sviluppo territoriale del VCO, individuano nella zona una ricchissima potenzialità e offerta turistica, legata da un lato alle bellezze naturalistiche (tipicamente il Lago Maggiore con il suo clima mite e con le Isole Borromee, o il Parco Nazionale della Valgrande con la sua area wildness più vasta d'Europa, o ancora le Valli Ossolane, veri gioielli alpini) e dall'altro ai poli congressuali, tipicamente a Baveno e Stresa, città di villeggiatura ricche di strutture idonee ad ospitare meeting e congressi. "*Per il sistema VCO il turismo rappresenta indubbiamente un settore di rilievo nel sistema economico locale*"[122]. Le strutture ricettive si rivolgono a una clientela con elevata capacità di spesa, prevalentemente di origine straniera - il principale mercato estero è quello della Germania (34% del totale nel 2002). I punti di forza del settore vengono individuati nell'eccezionale qualità e varietà dell'offerta turistica locale, nella diffusa e consolidata conoscenza all'estero del patrimonio turistico locale e infine nella vicinanza geografica a grandi centri urbani e a importanti vie di comunicazione (Milano, aeroporto di Malpensa, autostrada, Passo del Sempione). Le criticità, invece, "*sono riconducibili alla mancanza di una strategia turistica complessiva "di sistema", basata sull'integrazione tra i diversi segmenti turistici e tra le diverse aree territoriali del VCO. I rischi di un'azione "frammentata", sia a livello di politiche promozionali che a livello di offerta turistica, possono risultare notevoli in termini di competitività dell'area. A questo si aggiungono un'offerta alberghiera nelle zone di montagna carente dal punto di vista sia quantitativo che qualitativo; la scarsa consistenza della presenza del turismo locale sul mercato nazionale; una "cultura dell'ospitalità turistica" ancora poco sviluppata; l'assenza di una cultura cooperativa tra operatori turistici. Sul fronte formativo si rileva la difficoltà di reperire personale qualificato e l'assenza di nuove figure imprenditoriali nel settore turistico*"[123]. Gli autori del volume suggeriscono infine delle linee strategiche per la promozione di questo settore che ritengono centrale per lo sviluppo locale: innanzitutto, propongono una valorizzazione dei prodotti core business dell'area, con una fitta programmazione di eventi, spettacoli, mostre e altre occasioni di intrattenimento, che garantiscano un nuovo posizionamento competitivo dell'area nella "*vision di un Lago Maggiore come città d'arte*". Ritengono inoltre necessario un maggiore impegno nella comunicazione e

---

[121] Rizzi, P., Quintavalla, L. (2004), *La competitività territoriale tra sviluppo endogeno e apertura del sistema locale. Linee guida per il piano strategico del Verbano Cusio Ossola*, Milano, FrancoAngeli, p. 114

[122] Ibidem, p.136

[123] Ibidem, p. 139

nell'approfondimento del networking tra gli operatori, oltre che l'agevolazione della mobilità del turista e l'integrazione con il settore floricolo come nicchia di interesse.

Il settore del florovivaismo è infatti il terzo settore leader considerato nella loro trattazione. Il quadro competitivo nel quale opera il VCO è circoscrivibile al contesto europeo, nel quale l'Italia ha una posizione dominante, e "*le aziende del Lago Maggiore hanno indubbiamente un ruolo di leadership nazionale nel segmento specifico delle acidofile: nel 2002, su una produzione italiana di circa 5,8 milioni di azalee, oltre 1 milione sono state prodotte dalle aziende del lago*"[124]. Le produzioni maggiori si rilevano appunto per le acidofile, in modo particolare per le azalee (nella particolare varietà *japonica*), i rododendri e le camelie - a queste ultime è anche dedicata una delle maggiori manifestazioni culturali locali, la "Festa della camelia". Le aziende florovivaistiche nella Provincia nel 2004 erano circa 80, interessando ben 21 comuni quasi tutti collocati nell'area rivierasca. Il punto di forza di questo settore sta ovviamente nei vantaggi naturali derivanti dal microclima e dal territorio, oltre che nella qualità dei prodotti, riconosciuta in modo generalizzato come mediamente superiore a quella delle altre produzioni italiane o estere. Inoltre, un altro elemento di grande forza citato, che fa del VCO un vero e proprio distretto florovivaistico, è l'estrema concentrazione geografica dell'area produttiva, che facilita la circolazione di informazioni tra produttori, attraverso diverse occasioni di scambio informale. Un ulteriore e importante punto di forza considerato è l'effetto di attrazione dei clienti derivanti dal legame con il settore turistico ad alto reddito, notoriamente in grado di apprezzare la qualità della produzione di fiori e piante. "*Le piante del lago sono poi naturalmente valorizzate dalla presenza delle ville storiche, i cui giardini sono caratterizzati dalla presenza delle acidofile. A questi elementi si affiancano gli eventi ad hoc organizzati nell'arco dell'anno (Mostra della camelia invernale, Rassegna di Editoria e Giardini, ecc.)*"[125]. Un importante strumento di promozione commerciale individuato è il Consorzio dei Fiori Tipici, una struttura che unisce tutti i produttori e che è attiva dal 2000 avendo sviluppato anche un proprio marchio; l'ultimo elemento di vantaggio citato è poi la presenza di importanti iniziative di cooperazione tra imprese, come nel caso di Florcoop, una cooperativa che raggruppa le piccole aziende locali gestendo la fase di commercializzazione del prodotto. Entrambe le realtà menzionate nel testo del 2004 sono presenti ancora oggi. Il settore, tuttavia, presentava anche degli importanti elementi di criticità che, secondo l'analisi, avrebbero

[124] Ibidem, p. 158

[125] Ibidem, p. 162

rischiato di minarne la competitività nel lungo periodo. Il problema più rilevante, che veniva sottolineato anche da tutte le aziende, era la carenza di forza lavoro qualificata e specializzata reperibile sul mercato oltre che l'assenza di servizi di ricerca, sperimentazione e divulgazione specifici; il secondo problema citato era invece quello dei vincoli urbanistici, che limita la potenzialità di crescita - anche fisica - del settore. "*Altra criticità riguarda i disciplinari di produzione. [...] Alla luce della crescente domanda di prodotti di qualità, il mancato utilizzo dei disciplinari realizzati negli ultimi anni e l'assenza di una iniziativa che tenti di uniformare le caratteristiche dei prodotti rischia dunque di essere un handicap significativo. Passando poi ai problemi sul versante commerciale, il settore florovivaistico locale soffre la mancanza di servizi logistic*i"[126].

L'ultimo settore citato nel testo del 2004 è quello lapideo che, come si faceva notare all'inizio del capitolo, era uno dei settori pionieri dello sviluppo locale dell'area ossolana, in cui è situato tuttora, e ha radici artigianali molto profonde. Secondo l'analisi, il settore nel 2004 contava 230 imprese, 1200 addetti e generava un fatturato di 60 milioni di euro, facendo del polo estrattivo del VCO il più importante della Regione Piemonte. Caratteristiche peculiari del settore sono l'integrazione verticale, per cui molte imprese svolgono contemporaneamente le fasi di attività estrattiva e di trasformazione, e la base proprietaria familiare di gestione delle imprese. Nell'area erano presenti - e lo sono tuttora - due associazioni di settore importanti per la produzione di economie esterne: Assocave e Assograniti, che nel 2004 contavano 74 aziende iscritte e 627 addetti (oggi contano 239 imprese, con 976 addetti). La presenza di queste associazioni è uno dei primi vantaggi dell'area, così come la qualità della materia prima e la spiccata specializzazione (veramente secolare) delle imprese locali. Lo studio del 2004 individua invece come punti di debolezza la scarsa riconoscibilità commerciale del settore; l'elevato impatto ambientale dell'attività, "*criticità che va attentamente valutata e ponderata in relazione sia agli aspetti legati alla sostenibilità dello sviluppo, sia alle strategie di marketing territoriale e di promozione del turismo locale basate sull'elevata qualità della vita e sul pregio ambientale del territorio del VCO*"[127]; la crescente concorrenza a livello nazionale e sovranazionale; l'assenza di pianificazione a livello provinciale delle attività estrattive e di recupero delle cave dismesse.

---

[126] Ibidem, p.163

[127] Ibidem, p. 187

In conclusione, lo studio dell'Università di Piacenza presenta un'analisi degli swot di sistema, cioè una lettura incrociata del posizionamento competitivo del VCO tramite i suoi punti di forza e debolezza, a livello generale e non legati unicamente ai settori leader. Ritengo interessante citare brevemente questi fattori, dal momento che la maggior parte di essi sono validi ancora oggi, nonostante sia passato qualche anno.

I primi elementi di valutazione del posizionamento competitivo del VCO riguardano gli aspetti strutturali: la criticità più evidente è quella demografica, relativamente all'invecchiamento della popolazione. "*Il diffuso fenomeno dello squilibrio demografico, evidente in tutti i paesi europei più industrializzati e in alcune aree italiane, se non adeguatamente controbilanciato da flussi in entrata di lavoratori stranieri, può generare nel medio periodo tensioni soprattutto in relazione al progressivo depauperamento del fattore lavoro dell'apparato produttivo locale*"[128]. Per quanto concerne il mercato del lavoro, la situazione è positiva grazie ai tassi di occupazione moto elevati. Gli operatori locali segnalano tuttavia dei fattori di debolezza che non compaiono dai dati ufficiali: la rilevante presenza di lavoratori frontalieri, generalmente figure altamente specializzate che si spostano per ragioni economiche, depauperando il territorio di importanti risorse umane e professionali; e ancora, la significativa incidenza di lavoratori stagionali, legata soprattutto al settore turistico e al suo indotto. Per quanto riguarda la struttura economica, si sottolinea da un lato la presenza di alcuni fattori sottodimensionati (il tasso di industrializzazione, la bassa incidenza delle attività di ICT, il peso del manifatturiero) e dall'altro l'esistenza di importanti specializzazioni nei comparti estrattivo, della produzione di energia, delle costruzioni e anche nel settore alberghiero e della ristorazione. A livello di prestazioni, la dinamica del comparto industriale è sottolineata come negativa, sia in termini di imprese che di addetti. I punti di debolezza più rilevanti del sistema, in generale, sono individuati nei sistemi di trasporto e mobilità carenti e nella scarsa (quasi assente) propensione alla ricerca e all'innovazione del sistema imprenditoriale. Infine, "*in relazione alle strategie degli attori, con riferimento al settore pubblico la principale criticità è costituita dagli strumenti di pianificazione [...]. Se i meccanismi di apprendimento collettivo appaiono abbastanza elastici e capaci di reagire alle crisi cicliche dei diversi settori produttivi, uno dei principali punti di criticità del sistema è costituito dalla debolezza del networking, inteso come capacità di governance, cioè di governo del territorio partecipato tra enti locali e realtà economiche e sociali, e capacità di "fare sistema"; ne deriva la richiesta di percorsi di*

[128] Ibidem, p. 211

elaborazione partecipata delle strategie di sviluppo dell'area, che non trovano adeguati momenti di sintesi sia tra i diversi comparti territoriali (Verbano, Cusio e Ossola) sia tra enti pubblici e operatori privati"[129].

La ricerca si conclude dunque con l'individuazione delle politiche e strategie condivise di sviluppo da parte degli stakeholder del territorio: a partire dalla definizione degli swot di sistema, si è avviato un processo partecipato di tipo bottom-up organizzato dalla CCIAA, facendo emergere le esigenze dei singoli attori e individuando degli obiettivi strategici condivisi, posti in ordine di priorità e articolati in specifiche linee d'azione. Sulla base di questo processo è stato realizzato il Piano Strategico 2003-2007 della Camera di Commercio e in conseguenza diretta anche il Piano Strategico 2008-2012, che essendo più recente e aggiornato sarà oggetto di analisi nel prossimo paragrafo.

2.4.3 Il modello di sviluppo attuale: una conversione incompleta?

"*Un'area ricca, con elevata qualità della vita, notevoli emergenze naturalistiche e ambientali, consolidate potenzialità turistiche sia per l'area lacuale che per quella montana, presenza di ispessimenti produttivi di piccole e medie imprese soprattutto legate al distretto del metalmeccanico di Omegna, contenuti squilibri del mercato del lavoro, ma tessuto produttivo ancora gracile, grado di apertura inferiore alle aree più dinamiche del paese, settori leader maturi nel proprio ciclo di vita, processi di innovazione di impresa e di sistema non ancora adeguati alla nuova sfida dell'economia della conoscenza. [...] Un territorio che deve anche affrontare alcuni rischi di depauperamento economico e sociale, in primis per la minaccia di non "trattenere" il capitale umano più qualificato, attratto dalle opportunità dei poli metropolitani torinese e milanese, ed anche le possibili delocalizzazioni produttive di pezzi di produzione manifatturiera attirati dai paesi a basso costo del lavoro e dalla minaccia incipiente della concorrenza asiatica*"[130]. Il Piano Strategico 2008-2012 promosso dalla Camera di Commercio, che si apre con queste parole, è l'ultimo documento che fornisca una analisi complessiva del sistema provinciale, arricchito anche da una serie di proposte strategiche per un piano di sviluppo concordato. Dal 2014 in avanti, anche per via delle riforme e decisioni

---

[129] Ibidem, p. 214 - 215

[130] *Piano strategico 2008 - 2012*, Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola.

amministrative che hanno ridimensionato notevolmente il ruolo e la potenzialità di spesa delle Province, nel territorio del VCO non c'è stata una continuazione diretta dei Piani Strategici di Sviluppo a livello provinciale e dunque coordinato e integrato tra le diverse aree territoriali. L'unica iniziativa realizzata di fatto negli ultimi cinque anni riguarda l'attuazione del "Piano Strategico Città dei Laghi" sottoscritto dalla CCIAA del VCO e da sei amministrazioni comunali (dell'area geografica che connette il Lago Maggiore al Lago d'Orta, da Verbania ad Omegna). "*L'Accordo e' diretto a dare corso ad una pianificazione strategica comune per il futuro del territorio, orientato a realizzare un sistema di sviluppo economico, sociale e di governo, compatibile con le risorse e con gli obiettivi locali e finalizzato alla realizzazione di un benessere diffuso, per una qualità della vita elevata"*[131]. Di fatto, l'iniziativa concreta che effettivamente è stata realizzata è la creazione di un portale online, l' "Osservatorio economico e sociale del VCO", che mira a rendere fruibili i dati economici e sociali sul territorio provinciale tramite un'unica fonte di informazione.

Riguardo al modello di sviluppo attuale dell'area, gli spunti riportati nel Piano 2008-2012 e i dati statistici più recenti, che permettono di attualizzare il ragionamento, rimandano a una situazione di transizione tra due modelli di sviluppo diversi, forse alternativi o forse conciliabili: quello industriale, che continua nella sua linea di declino a partire dalla grande crisi degli anni '80 - senza riuscire veramente a rinascere investendo in innovazione -, e quello turistico, di cui è ovunque riconosciuta l'ampia potenzialità competitiva ma che ancora non è arrivato a un pieno sviluppo settoriale, soprattutto se si considera la complessità delle tre aree territoriali.

Per quanto riguarda la situazione demografica, la situazione è analoga a quella descritta dall'Università di Piacenza: l'indice di vecchiaia continua a crescere (da 180 nel 2002 a circa 229 nel 2018), risultando superiore alla media regionale (201) e soprattutto a quella nazionale (168)[132]. Il mercato del lavoro risulta essere in equilibrio, con un basso tasso di disoccupazione, pari nel 2018 al 5,68%, e dunque ben inferiore alla media regionale e italiana (rispettivamente del 8,21% e del 10,61%)[133]. Il dato nascosto continua a rimanere quello sui lavoratori frontalieri, che di fatto comportano un grande impoverimento del tessuto locale a livello di capitale umano: secondo i dati dell'osservatorio, i frontalieri attivi annualmente erano 4760 nel 2011 e

---

[131] http://www.osservatoriovco.it/ ultima consultazione 01/07/2019

[132] http://www.osservatoriovco.it/?page_id=1272 ultima consultazione 01/07/2019

[133] http://www.osservatoriovco.it/data/visualizza_disoccupati_tassi/ Elaborazione Camera di commercio VCO su dati ISTAT, Rilevazione Forze Lavoro

aumentano a 5429 nel dato del 2015[134]. Secondo l'analisi del 2008, la struttura occupazionale per settore produttivo conferma il minor peso del primario, il significativo ruolo dell'industria, con 24 mila addetti ed un peso assai superiore ai valori nazionali (sostenuto in particolare dal comparto delle costruzioni) e la predominante quota dei servizi. I quattro settori di sviluppo principali rimangono quelli citati: casalingo, turistico, florovivaistico e lapideo [135]. Attualizzando l'analisi sulla situazione delle industrie ad oggi, e usando come riferimento principale il report annuale pubblicato dalla CCIAA, risulta che il numero totale di imprese registrate al 31 dicembre 2017 è di 13.117, 100 imprese in meno rispetto al 2016. Il tasso di crescita (-0,13%) migliora rispetto a quello degli ultimi 6 anni, ma resta negativo: il VCO è in linea con la media regionale (anch'essa negativa -0,12%), ma la media nazionale è migliore (+0,75%). Secondo la CCIAA il dato dipende dalla contrazione delle nuove iscrizioni, che sono passate dalle 1.000 imprese neonate all'anno nel 2008 alle 700 di oggi[136]. Osservando i dati disponibili sul numero di imprese e sul numero medio di addetti, si può facilmente notare come gli unici quattro settori che superano le 1000 imprese registrate sono quello manifatturiero (localizzato per la maggior parte nel distretto del casalingo, 1526 imprese per 7000 addetti), quello turistico (1686 imprese per 5932 addetti), quello delle costruzioni (2254 imprese per 4239 addetti) e quello commerciale (3242 imprese per 5824 addetti). Un dato piuttosto interessante fornito dal report del 2017 è quello riguardante le imprese governate da stranieri, che come sappiamo possono avere un ruolo importante all'interno dello sviluppo imprenditoriale di un territorio. Nel VCO i residenti stranieri che contribuiscono fattivamente all'economia locale sono 9910, pari cioè al 6,2% della popolazione residente totale. Sono 1.032 le imprese guidate da stranieri nel VCO, il 7,9% delle imprese totali della provincia, evidenziando un trend in costante aumento negli ultimi anni (erano 812 nel 2011). Il 15% delle imprese neoiscritte nel 2017 sono governate da stranieri (UE+extra, il 12% extra UE). Un indicatore utile per comprendere la vivacità di un sistema territoriale è inoltre l'indice di imprenditorialità, dato dal rapporto tra il numero di attività di impresa della provincia e la relativa popolazione. Questo indice, pari a 8,2 imprese per ogni 100 abitanti nel VCO, risulta inferiore alla media regionale (10,0) e nazionale (10,1) e in leggera riduzione negli ultimi anni,

---

[134] http://www.osservatoriovco.it/data/visualizza_frontalieri/ ultima consultazione 01/07/2019

[135] *Piano strategico 2008 - 2012*, Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola

[136] Report annuale 2017, Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola

enfatizzando il rischio di gracilità strutturale dell'apparato produttivo[137]. Il sistema locale del VCO si caratterizza negli ultimi anni per una dinamica del PIL provinciale caratterizzata da tassi contenuti, condividendo il rallentamento strutturale dell'economia del Piemonte rispetto al Nord Est e alcune aree del Nord Ovest e del Centro[138].

Ultimo indicatore rilevante, e che sorprendentemente compare all'interno dell'analisi del Piano Strategico 2008-2012, è quello del capitale sociale. Sorprendentemente, perché questo concetto solo recentemente ha iniziato ad essere considerato come un paradigma teorico capace di contribuire all'interpretazione dei processi sociali ed economici[139]. Cita così il testo del Piano Strategico: "*In base ad un recente studio sulle province italiane vengono utilizzate dieci variabili che si sintetizzano in due indicatori che fanno riferimento alla dimensione di spirito civico (civicness à la Putnam) e alla sfera della fiducia à la Fukuyama. [...] Da questi indicatori emerge il posizionamento eccellente della provincia del VCO che risulta ben dotata in termini di capitale sociale-fiducia (14° posto nella graduatoria delle province italiane), in particolare per le donazioni di sangue ed il numero relativo di istituzioni non profit. Mentre lo spirito civico, ovvero la partecipazione elettorale e l'accesso delle donne al mercato del lavoro posiziona il VCO più indietro nel ranking nazionale (85°)*"[140].

2.4.4 I distretti turistici e lo sviluppo locale: quale potenzialità?

Ritengo sia utile concludere questo capitolo con un riferimento specifico al modello turistico di sviluppo locale, e alla situazione attuale della Provincia del VCO in merito; la indubbia potenzialità competitiva di questo territorio pone infatti l'obbligo agli attori economici, sociali e di governance locali di interrogarsi su questa questione, essenziale per il futuro dello sviluppo locale dell'area.

Negli ultimi anni si sta verificando, anche in seguito ai fenomeni della globalizzazione e della diminuzione dei costi di trasporto, una forte crescita quantitativa e qualitativa della domanda

---

[137] http://www.osservatoriovco.it/data/visualizza_imprese_indici/ ultima consultazione 01/07/2019

[138] *Piano strategico 2008 - 2012*, Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola

[139] Putnam, R. (2000), *Capitale sociale e individualismo*, trad. it. Il Mulino, Bologna (2004)

[140] *Piano strategico 2008 - 2012*, Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola, p. 13

turistica a livello internazionale. Questa dinamica richiede la capacità dei singoli territori di coordinare in modo innovativo la gestione economica, politica e sociale delle risorse turistiche locali; come si è già accennato nel primo capitolo, infatti, è proprio il livello locale ad acquisire maggiore e non minore rilevanza in questa congiuntura storica, con le sue peculiarità e i suoi vantaggi competitivi specifici. "La convinzione che il settore turistico vada considerato in un'ottica di sviluppo locale per le sue caratteristiche è sempre più condivisa, perché è un fenomeno che può essere consumato solo in loco, non è riproducibile, può essere fruito solo in presenza e non a distanza ed è parte di un settore ad alta intensità di lavoro, in grado di creare molta occupazione. E questo accresce il valore del sistema turistico locale come strumento di potenziamento e nel contempo rappresenta una fase nel lungo processo di riflessione sul tema generale del sistema locale".

Per capire la potenzialità turistica della Provincia del VCO si possono analizzare i dati[141] relativi alla presenza di unità locali e di dipendenti o assunzioni, confrontando i risultati del settore turistico da un lato con la media regionale piemontese, e dall'altro rispetto al peso degli altri settori, agricolo e industriale. Come riportano anche le analisi del Piano Strategico 2008-2012 e il report annuale del 2017 della CCIAA territoriale, nel VCO la densità media di unità locali per 1000 abitanti nel settore agricolo è decisamente inferiore alla media regionale (5,06 su 12,91); nel settore industriale, la densità di unità locali è analoga alla media regionale (27,00 su 27,59), anche se il dato è il risultato del notevole declino industriale che ha subito l'area in seguito alla crisi degli anni '80; anche il settore terziario ha una prestazione inferiore alla media regionale (62,65 su 68,46). L'analisi diventa rilevante, tuttavia, nel momento in cui il settore terziario viene disaggregato, evidenziando le prestazioni del turismo come sottosettore specifico. Infatti, le unità locali ogni 1000 abitanti del settore turistico sono 14 nel VCO, contro una media regionale di 10: il settore turistico nel VCO presenta cioè una densità di unità turistiche superiore del 40%. Entrando ancor più nello specifico, si può vedere come il settore alberghiero, mentre a livello piemontese mostra una media di 1 unità locale per 1000 abitanti, nel VCO presenta una media di 2 unità locali, pari cioè al doppio. Passando al volume dei flussi turistici in sé, nel VCO arrivano 5569 turisti all'anno ogni 1000 abitanti, registrando un dato che è pari a 5 volte tanto la densità turistica della regione: anche solo questo dato potrebbe essere sufficiente a far comprendere l'opportunità di investimento in questo settore per lo

[141] Tutti i dati proposti in questo paragrafo derivano dal Rapporto Annuale 2018 sull'economia terziaria del Piemonte Nord del "Centro Studi sul terziario del Piemonte Nord"

sviluppo economico locale. E' interessante notare inoltre come le singole strutture ricettive alberghiere della Provincia ospitino in media un numero maggiore di turisti rispetto a quelle regionali; questo significa che il settore ha ancora margini di sviluppo per aumentare il numero di unità locali alberghiere facendo scendere il numero medio di turisti per albergo. Per quanto riguarda l'importanza occupazionale e lavorativa del settore, i dati rimangono eccezionali: mentre la media di assunzioni in industria e agricoltura è inferiore alla media piemontese (rispettivamente 15 su 22 e 2 su 6), quella nel settore terziario presenta un valore superiore, pari a 67 assunzioni per 1000 abitanti, rispetto alle 61 regionali. A livello assoluto, il numero di assunzioni annue nel settore turistico del VCO è di 6073 lavoratori. Analizzando la densità, le assunzioni ogni 1000 abitanti nel settore turistico sono 38, rispetto alla media piemontese di 16.

Risulta chiaro da questi dati statistici il peso che il settore turistico ha per il modello di sviluppo locale del VCO; oltretutto, in questa analisi non si considera la portata economica che un flusso come quello turistico può avere anche su altri sottosettori dell'indotto, primo fra tutti quello commerciale, ma anche quelli nell'ambito dell'offerta culturale e artistica locale.

Il periodo storico che stiamo vivendo impone tuttavia una particolare attenzione nella gestione di questa potenzialità economica. Da un lato, è necessario comprendere come questo settore possa venire integrato a quello industriale che è stato, come si è visto, la colonna portante dell'intero sistema economico provinciale. Dall'altro, è necessario ragionare sul tema anche in termini innovativi, affrontando una riflessione su un settore che non può più prescindere dal tema della sostenibilità, sia sociale che ambientale. Sociale, perché gli alti flussi turistici potrebbero comportare anche uno snaturamento del territorio e della comunità locale, soprattutto in seguito all'aumento dei costi e delle disponibilità del mercato immobiliare, che sul lungo periodo potrebbe causare una sorta di "gentrification" del territorio e un abbandono da parte delle famiglie o dei giovani cui mancano tali possibilità di investimento. Ambientale, perché in un territorio come il nostro, che potrebbe fare delle bellezze naturali e climatiche una della chiavi di un suo rinnovato sviluppo, questa dimensione non può essere dimenticata o sottovalutata, garantendo anche giuridicamente la tutela e la promozione di questo patrimonio.

3 UN'INDAGINE QUALITATIVA SULLO SVILUPPO DEL VCO

3.1 Premessa

Tutte le considerazioni e i dati che verranno riportati in questo terzo e ultimo capitolo derivano dalle testimonianze raccolte tramite interviste qualitative semi-strutturate ad alcuni testimoni qualificati della provincia del VCO. Le domande di ricerca si sono incentrate su tre fuochi principali

- Lo scenario passato: agli intervistati è stato chiesto di dare una propria lettura e valutazione su quello che è stato il processo di deindustrializzazione e sulle reazioni della classe dirigente locale e della società in senso più ampio. Questa domanda di ricerca è di interesse poiché le fonti su cui si è basato il secondo capitolo di questo lavoro sono ridotte, e lasciano spazio ad approfondimenti e all'integrazione con visioni più recenti.
- Lo scenario presente: un altro focus della ricerca è stata l'analisi sulla situazione attuale del modello economico e produttivo locale, con una particolare attenzione al ruolo del settore industriale e di quello turistico, e al rapporto che si è venuto a instaurare tra i due. Parallelamente, si è andata ad approfondire la valutazione degli intervistati sulla capacità di cooperazione degli attori locali e sulla questione dell'autonomia provinciale e della perifericità rispetto ai centri decisionali regionali.
- Lo scenario futuro: in conclusione, a tutti i testimoni è stato chiesto di proporre una serie di prospettive strategiche valide, a loro avviso, per lo sviluppo del modello economico provinciale, utilizzando come base anche le potenzialità e le negatività territoriali emerse dall'analisi sulla situazione economica e sociale odierna.

I testimoni qualificati intervistati vestono tutti ruoli privilegiati di osservazione o di azione rispetto al sistema economico locale, fornendone una visione trasversale e multisettoriale: sono presenti il mondo sindacale, imprenditoriale, turistico, industriale, politico, amministrativo, scientifico e di ricerca, istituzionale. In tutto, i testimoni qualificati intervistati sono 13; si invita a consultarne l'elenco completo in appendice.

3.2 Vecchie e nuove crisi: le reazioni della classe dirigente locale

> "La mia generazione è venuta grande pensando che questa fosse una grande città industriale, dove tutti avrebbero trovato il proprio posto e il proprio lavoro. La storia invece ha segnato un percorso diverso". (Intervista n° 5, Sindaco della città di Verbania)

> "C'è una foto dell'uscita degli operai dal turno alla Montefibre: sembra il giro d'Italia. Enormi file di persone in bicicletta che uscivano dalla fabbrica, a orari sfalsati per evitare l'ingorgo completo. Gli operai all'epoca erano una potenza, avevano una forza enorme; perché laddove c'era una richiesta di manodopera così alta il potere contrattuale degli operai era altissimo, come altissima era la facilità di ricollocamento in caso di insoddisfazione sul precedente posto di lavoro. E questa cosa qui, è chiaro che te la sei persa. Adesso una fabbrica di 200 dipendenti per noi è già una grossa fabbrica, una volta erano nulla; siamo passati dalle migliaia di occupati (4.500 solo alla Montefibre) alle poche centinaia". (Intervista n° 1, Segretario provinciale FILCTEM-CGIL)

La memoria del passato industriale è ancora profondamente radicata nel tessuto sociale cittadino, tanto che molti tra i testimoni intervistati sono di fatto ex operai. Dalle interviste risulta che tutti concordano nel riconoscere quel modello come unica e centrale colonna dell'economia locale fino agli anni della crisi, confermando quanto esposto nei capitoli precedenti. Tuttavia, la lettura delle risposte del sistema locale, particolarmente della sua classe politica e dirigente, offrono una ricchezza interpretativa maggiore rispetto a quanto emerge dalle pubblicazioni disponibili che erano state utilizzate come fonte dei primi due capitoli di questo lavoro. Per questa ragione, ritengo importante fornire una chiave di lettura aggiornata sulle risposte e reazioni del sistema locale al processo di deindustrializzazione.

Gli intervistati hanno sottolineato un cambiamento radicale nel ruolo del settore pubblico locale durante gli anni '80. Nel '900, infatti, l'unico ruolo degli amministratori e del settore pubblico era stato quello di governare l'impetuoso processo di industrializzazione, dando risposte alla crescita demografica determinata dal massiccio afflusso migratorio di manodopera operaia. La risposta che andava data era di tipo insediativo - con la costruzione di case popolari, in un processo di "condominializzazione" non pensato a livello di estetica urbana, di cui oggi si paga il prezzo rispetto allo sviluppo turistico -, e di previdenza sociale. In questa fase, il problema di trovare vocazioni economiche al territorio semplicemente non esisteva: tutto il sistema era automaticamente determinato dalla presenza delle grandi industrie. La crisi industriale ha tuttavia, come tutte le crisi, messo in moto un meccanismo di ripensamento del ruolo del territorio. Sotto questo profilo, la crisi è stata violentissima e contestuale: di colpo la provincia

ha dovuto fare i conti con la chiusura della certezza della grande industria, aprendo (per costrizione più che per scelta) la necessità di una riflessione.

Alcuni testimoni propongono una chiave di lettura che divide la risposta della classe dirigente locale alla deindustrializzazione in due fasi e in due periodi distinti; a queste aggiungerei tuttavia una terza fase, che emerge proprio da quanto raccolto durante le interviste, anche se in maniera meno consapevole.

La prima fase ha coinciso con la fondazione nel 1980 del Consorzio per lo Sviluppo del Basso Toce, un consorzio di comuni sull'asse Verbano-Cusio che poi negli anni si è ampliato all'intera Provincia. Gli enti locali sono diventati, tramite il consorzio, organizzatori e imprenditori di servizi, in quattro ambiti strutturali e di base per lo sviluppo: l'azienda di servizi per gestire i trasporti pubblici; il sistema di depurazione delle acque, che ha iniziato a preoccuparsi dei livelli altissimi di inquinamento che lo sviluppo industriale aveva provocato; il sistema di smaltimento dei rifiuti, innovativo per l'epoca; e SAIA, una società operativa - Società Aree Industriali Attrezzate - per riqualificare e urbanizzare aree industriali dove gli operatori che avessero voluto ricollocare le proprie attività industriali, aprirne di nuove o ampliare le esistenti avrebbero potuto trovare un complesso di infrastrutture e servizi utili all'insediamento, permettendo dunque al territorio di ripresentarsi per una successiva fase di imprenditorialità. SAIA nei suoi anni di attività ha raggiunto questo primo obiettivo di riqualificazione: tutte le aree sistemate sono state effettivamente occupate da imprese; la società è tuttavia fallita nei primi anni 2000. Questa prima fase di rilancio post industrializzazione ha dunque solo in parte funzionato. Da un lato, non ha saputo creare un sistema capace di rimanere forte nel lungo periodo; la debolezza del sistema produttivo degli ultimi vent'anni è data infatti anche da una rete di PMI incapaci a fare sistema e a porsi come chiave innovativa. Dall'altro, le società di gestione integrata dei servizi pubblici nati sotto il consorzio oggi continuano, e rimangono realtà occupazionali di un certo spessore, che hanno dato anche risposte innovative e di qualità durante gli anni, soprattutto per quanto ha riguardato la gestione del ciclo dei rifiuti.

Dopo la prima fase di risposta, che è stata di fatto una reazione a delle problematiche e mancanze concrete che necessitavano una risposta pubblica immediata, è seguita una seconda fase di pianificazione strategica integrata, di cui si è già trattato più approfonditamente nel secondo capitolo. Da questo punto di vista, tutti gli attori confermano quanto già emerso nella prima parte di questo lavoro: la fase dei piani strategici integrati come risposta alla deindustrializzazione è fondamentalmente fallita. Il percorso di pianificazione si è limitato alla

creazione di agevolazioni finanziarie, più che di servizi e beni pubblici messi a disposizione; ha visto alcuni tentativi portati avanti con convinzione, ma ha poi dovuto fare i conti con la fragilità del sistema in cui questi tentativi andavano a porsi. Gli ultimi anni sono dunque riassumibili in una fase di eterna transizione, da una parte con momenti di capacità nel costruire linee strategiche e di sviluppo integrate, dall'altra con l'incapacità di dare attuazione concreta a questi momenti sporadici di regia.

Confrontando quanto emerso dalle dichiarazioni dei testimoni qualificati, ritengo che sia poi possibile individuare una terza fase di reazione alla questione del declino del modello industriale. Questa terza fase trova il suo punto apicale di svolta nel 2009, anno da tutti identificato come di transizione per il tessuto locale. La terza fase è caratterizzata a mio avviso da tre processi paralleli ma differenti: l'avvento di una nuova crisi economica mondiale, il mutamento della classe politica e amministrativa in carica, e la mutata percezione dell'industria da parte della cittadinanza. La crisi economica del 2009 ha determinato un inasprimento ulteriore della situazione imprenditoriale locale: le aziende nazionali e internazionali, dovendo scegliere, hanno optato per la chiusura delle unità locali meno rilevanti, che spesso erano quelle nei territori più marginali. Il taglio di investimenti aziendali ha anche comportato, secondo l'opinione di testimoni attivi in ambito turistico, una fase di stallo per il turismo aziendale, per i meeting e i congressi che parevano costituire una interessante alternativa per la destagionalizzazione del turismo. La fase di transizione caratterizzata fin dagli anni '90 dai piani strategici si conclude dunque nel 2009, in parte a causa della crisi economica citata, e in parte in seguito alla mutazione del tessuto politico e amministrativo locale con le elezioni della Provincia e del capoluogo. Senza entrare in giudizi di parte, il dato di fatto condiviso è che c'è stato in quell'anno un cambio complessivo della classe dirigente che aveva governato (nel bene e nel male) il sistema provinciale, senza soluzione di continuità da un trentennio. La nuova compagine amministrativa e politica non ha avuto dunque interesse nel proseguire i piani avviati dalla precedente classe dirigente, e quel processo - che comunque aveva stentato a produrre risultati - si ferma definitivamente. Nello stesso periodo, c'è stato un progressivo cambiamento della domanda da parte della popolazione, perfettamente esemplificabile tramite la vicenda della chiusura di Acetati, che ha alla base delle scelte non solo imprenditoriali ma politiche e sociali. All'inizio degli anni 2000, la società civile, guidata da Legambiente e da alcuni partiti, inizia a mettere in discussione l'attività industriale delle aziende chimiche attraverso una grossa campagna di sensibilizzazione, concentrata soprattutto contro la Vinavil ossolana, la Hydrochem di Pieve Vergonte e l'Acetati verbanese. A Verbania queste attività

hanno avuto una presa maggiore, anche in seguito a delle rilevazioni di contaminazioni nelle acque del fiume (poi rivelatesi in realtà non attribuibili all'attività di produzione industriale vigente). Acetati e Vinavil avevano già fatto degli investimenti molto importanti dal punto di vista ambientale per quanto riguarda gli inquinanti, ma questo non ha impedito la formazione di un clima sociale fortemente contrario alla presenza della fabbrica, fino ad arrivare a un referendum consultivo nel 2005. In sede di referendum, la popolazione verbanese si è espressa sulla non opportunità di mantenere la presenza di una industria chimica come Acetati in un territorio come quello di Verbania; questo risultato è stato poi fortemente utilizzato a livello politico, nonostante la scarsa partecipazione al voto (24% della popolazione).

> "Quel referendum, io l'ho vissuto direttamente come Sindaco. La scarsa partecipazione ha significato sostanzialmente l'espressione di una città e di un territorio vecchio. Abbiamo visto e vediamo una dimensione nella quale non solo i valori, non solo il modo e la qualità della vita, ma la stessa preoccupazione sul sistema economico è vissuta da una provincia che fondamentalmente è vecchia e quindi non vede il tema del futuro. Vede il tema dello stare bene nel momento. Non ha voglia e capacità di immaginazione. E la politica progressivamente si è adeguata, perché più preoccupata di gestire e di guardare al presente piuttosto che di lanciare dei messaggi al futuro". (Intervista n° 10, Sindaco di Verbania)

Per cui, in una fase in cui la proprietà di Acetati - il gruppo Mossi e Ghisolfi - era ancora a gestione familiare, e dunque più sensibile al contesto sociale circostante, l'influenza del referendum è stata molto ampia sulle scelte imprenditoriali. Acetati ha chiuso, lasciando molti dipendenti impreparati a confrontarsi con l'inserimento in un mondo del lavoro diverso e più manuale, per niente paragonabile al mondo dell'industria chimica che li aveva lasciati senza una professionalità di fatto. L'unica industria che ha continuato è stata quella di Italpet, poi acquistata da un gruppo padronale americano, diventando l'attuale Plastipak. Dopo un momento di riorganizzazione interna nel 2013, l'azienda ha trovato un nuovo equilibrio ed è in una fase di importanti investimenti, strutturando ancora di più la propria presenza all'interno dell'area cittadina. La chiusura di Acetati non ha dunque significato la scomparsa definitiva delle industrie da tutto il territorio provinciale, come si vedrà nel prossimo paragrafo. In realtà, al pari di questa vicenda si potrebbe citare anche quella della Hydrochem di Pieve Vergonte, che sta seguendo invece un processo di riqualificazione ambientale e produttiva notevole, rimanendo una delle più importanti realtà produttive locali anche oggi. L'azienda aveva avuto un enorme scandalo legato alle emissioni di DDT, che si è tentato di risolvere solo in anni

recenti. Si è passato dal creare il problema per avere guadagno produttivo all'avere profitto dalla risoluzione del problema stesso: la bonifica in corso di Pieve Vergonte è fatta da Syndial, uno dei bracci di Eni specializzato esclusivamente nelle bonifiche ambientali; negli anni '90, all'epoca della crisi del DDT, era tuttavia la stessa Eni che aveva la proprietà dell'impresa (all'epoca EniChem, poi diventata Hydrochem in seguito a cambi di società) e aveva dunque prodotto l'inquinamento. Il risultato comunque non cambia: dopo un periodo di crisi nel 2017, in cui l'impianto cardine dello stabilimento è stato fermato per via della sua tecnologia troppo vecchia e impattante, determinando una fase di conflitti sindacali e di tavoli tecnici di confronto al MISE, il territorio è tuttavia stato capace di fare sistema e di reagire, cooperando tra ambiti imprenditoriali, politici, sindacali e amministrativi diversi, garantendo un futuro imprenditoriale all'impresa e occupazionale ai suoi lavoratori. La proprietà è passata dal proprietario precedente – tedesco – a un nuovo acquirente italiano, il gruppo Esseco. Il fatto che un gruppo in crescita e internazionale come questo abbia deciso di investire oltre 40 milioni di euro per adeguare l'impresa alle nuove normative ambientali è una dimostrazione del fatto che in questo territorio si possano ancora trovare delle condizioni vantaggiose di investimento industriale.

3.3 Industria e turismo: quale modello di sviluppo?

Come si può intuire dalla lettura dei due esempi precedenti, il ruolo dell'industria nel modello economico locale in seguito alla fase di deindustrializzazione è molto complesso da analizzare e da definire, soprattutto se associato allo sviluppo parallelo del settore turistico. A questa analisi sono state dunque dedicate delle domande di ricerca specifiche rivolte ai testimoni qualificati.

La maggior parte dei testimoni sostiene che il settore industriale negli ultimi anni si è ridotto e stabilizzato: le imprese rimaste sono quelle dei settori più difficili da delocalizzare, come il chimico, e ci si è chiaramente assestati su numeri occupazionali più bassi. Contando anche l'indotto delle imprese principali, si parla di circa 2000 dipendenti nell' industria: non sono numeri bassi, ma non è sicuramente più l'idea che si aveva del territorio prima della crisi degli anni '80. Ciò non significa tuttavia che il settore industriale sia scomparso dal territorio o abbia perso la sua importanza nel modello economico locale: ci sono ancora tante esperienze importanti e significative, ma il vero tema è che la presenza industriale viene vissuta in modo non riconosciuto, non positivo o anche nascosto da parte del tessuto sociale, come il caso del referendum di Acetati dimostra. In questa zona l'industria ha dunque perso il suo ruolo

territoriale, più che l'effettiva presenza fisica. Soprattutto nelle zone con maggiore vocazione turistica, come il Lago Maggiore, è evidente come il territorio non guardi con oggettività l'esistenza dell'industria: è vista più come un disturbo allo sviluppo turistico e paesaggistico, che come un contributo alla sicurezza e al benessere economico e sociale. Tuttavia, anche se nella mentalità diffusa la chiave e il volano della ricchezza del territorio stanno nel turismo, mentre l'industria rimane nascosta, il dato sottolineato maggiormente dai testimoni intervistati è che il PIL effettivamente prodotto dal settore industriale oggi è comunque maggiore rispetto a quello prodotto dal turismo. Secondo i dati più recenti dell'Unione Industriali, solo le industrie del chimico e del metalmeccanico producono un fatturato che supera il miliardo di euro. Il settore industriale c'è ed è ancora importante, dunque, ma va riportato all'attenzione del VCO: non per cercare di ricreare le condizioni di sviluppo del '900 - sarebbe impossibile e forse neanche desiderabile tornare a quei livelli - ma perché rimane a detta della quasi totalità degli intervistati un settore economico essenziale per lo sviluppo territoriale, e il turismo da solo non può sostituire questo ruolo. La consapevolezza è certo quella che non tutte le zone della provincia siano adatte allo sviluppo in questo settore. Alcune aree, come quella di Pieve Vergonte, hanno mantenuto le condizioni essenziali per l'investimento industriale nell'area: in questo caso, i vantaggi sono sempre legati alla produzione di energia elettrica nelle valli e alla questione logistica e infrastrutturale che in Ossola, con la superstrada e la ferrovia, è particolarmente favorevole. Al contrario, l'investimento industriale in altre zone della Provincia rimane poco attrattivo per gli imprenditori, principalmente per via di una logistica poco efficiente e per la presenza prioritaria del settore turistico su cui investire. Il dibattito pubblico negli ultimi anni si è spesso concentrato su questa tematica, soprattutto in sede di riflessione sulla questione della rigenerazione urbana dell'area dismessa di Acetati, che si trova in una città, come quella di Verbania, che in questo momento sta investendo molte delle sue risorse sull'immagine turistica e paesaggistica del territorio, determinando probabilmente una non compatibilità con la presenza di un certo tipo di industria.

Per quanto riguarda il settore turistico, invece, la visione condivisa da tutti i testimoni è quella per cui il turismo rappresenta una chiave importante per lo sviluppo del territorio; questa consapevolezza è stata acquisita in seguito alla crisi industriale, che come detto è stata anche un'occasione quasi obbligata di ripensamento sulle vocazioni competitive del territorio. Le motivazioni che stanno dietro all'importanza eccezionale di questo settore per lo sviluppo locale sono quelle già riportate nel secondo capitolo. Tuttavia, il fatto che il turismo venga proposto come una chiave di sviluppo non significa che essa debba essere l'unica o quella risolutiva in

assoluto. La maggior parte dei testimoni ha infatti criticato la diffusa concezione - usata soprattutto come facile risposta politica elettorale - per cui il turismo sia la panacea di tutti i mali del territorio, o il volano che rilancerà tutto il sistema economico provinciale. La lettura emersa dalle interviste è sotto questo profilo molto lucida nell'analisi delle criticità del settore, ma anche nell'individuazione dei margini possibili di miglioramento, non limitandosi a una visione semplicistica dell'argomento.

È interessante notare come la criticità strutturale più specifica del settore sia analizzata e proposta proprio da un dirigente del settore turistico:

> "L'industria turistica porta molto lavoro, ma redditi molto bassi e non qualificanti. Questo si traduce in una crescita del prodotto interno lordo molto limitato. Inoltre, nella nostra zona il turismo è caratterizzato dalla stagionalità, e questo implica un reddito annuale ancora più limitato". (Intervista n° 7, Amministratore delegato settore turistico)

Il turismo viene raccontato di fatto come un'industria povera, che non garantisce le stesse opportunità di crescita economica e professionale del settore industriale. Inoltre, nel turismo il lavoro oltre a essere povero, per la maggior parte dequalificato e stagionale, è anche spesso lavoro in nero, o "grigio", quando non tutte le ore di lavoro sono correttamente riportate in busta paga: questo comporta ovviamente un problema previdenziale e di tutela del lavoro importante, difficile da risolvere a livello sindacale per via della parcellizzazione del settore. I testimoni del mondo sindacale raccontano come all'ufficio vertenze tra il 70 e l'80% delle richieste pervenute arrivano dal terziario, e la maggior parte di queste dal settore turistico. Se anche solo questo problema - in cui il lavoratore è il soggetto debole - venisse affrontato, il settore turistico già vedrebbe uno sviluppo a livello reddituale. La stagionalità è dunque un'altra criticità rilevante, che emerge da veramente tutte le testimonianze. La terza criticità individuata dagli attori locali è poi la mancanza completa di organicità e coordinamento tra le aree della provincia nell'offerta turistica. La mancanza cioè di una politica turistica unitaria che sappia anche costruire una identità territoriale unica e coesa su questo tema. Una vicenda in particolare è esemplificativa in questo senso: la questione del brand turistico unitario, già proposta come strategia di sviluppo nello studio dell'Università di Piacenza. Quello che è accaduto negli ultimi anni è che non solo si è creato un brand turistico unitario, ma più soggetti - in particolare la Camera di Commercio e il Distretto Turistico dei Laghi - hanno creato due diversi brand per la promozione turistica del territorio. Inoltre, gli stessi lamentavano la presenza alle fiere internazionali anche di altri enti locali, ancora più piccoli, che cercavano di fare promozione da sé, non volendo stare al di sotto del brand promozionale unico, senza capirne dunque la validità a livello identitario ed

economico. Invece che compiere una battaglia interna per unificare le competenze, questi enti hanno continuato a fare ognuno per sé. L'esperienza turistica sul territorio finora si è formata come sommatoria di singole iniziative, condotte dalle singole città; tutti hanno la presunzione di fare turismo e di poterlo fare individualmente: il salto di qualità mancante è proprio quello di avere una politica turistica unitaria. Lo stesso Distretto Turistico negli anni non è stato riconosciuto da tutti i soggetti provinciali come il soggetto che dovesse guidare questa operazione.

Il tema della cooperazione provinciale, se ampliato anche agli altri settori, emerge chiaramente come problema essenziale e centrale del modello di sviluppo locale, tanto che sarà ad esso dedicato il prossimo paragrafo. In conclusione, per quanto riguarda l'ambito turistico, i testimoni offrono, oltre a questa visione lucida sulle criticità del settore, anche una serie di prospettive di sviluppo potenziali, che si riporteranno per organicità espositiva nell'ultimo paragrafo di questo lavoro.

3.4 Una provincia autonoma ma disunita

Già dalla ricerca dell'Università Bocconi del 1984, il tema dell'autonomia amministrativa provinciale era stato richiamato dagli attori locali come una prospettiva strategica necessaria per lo sviluppo del territorio. Il primo passo verso questa autonomia fortemente desiderata avvenne nel 1992, con l'istituzione della Provincia del Verbano-Cusio-Ossola. Negli anni, poi, si è autonomizzata la presenza sul territorio anche di altri enti, come la Camera di Commercio, la sede dell'INPS, il Distretto Turistico dei Laghi con una ATL specifica, e altri. I testimoni intervistati valutano tuttavia di fatto negativamente questo processo, ribadendo come il territorio e la sua stessa classe dirigente non siano in realtà mai stati capaci di creare effettivamente un sistema di cooperazione integrato e condiviso, chiudendosi invece nei campanilismi delle singole realtà locali. C'è chi cita una sorta di "tic dello scozzese", uniti sotto al nemico prima, per poi far prevalere i campanili non appena si ottiene l'indipendenza, o chi descrive la dinamica come un "rionalismo da montanari", pur riconoscendo l'oggettiva difficoltà anche geografica di un territorio come questo, che non presenta alcun punto di riferimento centrale univoco sia da un punto di vista geografico che demografico. I sinonimi raccolti durante le interviste per descrivere il fenomeno sono molto vari, ma tutti portano alla medesima lettura del problema: il territorio ha dimostrato di non aver meritato la Provincia, pur essendo questa una buona opportunità, che avrebbe potuto favorire i processi decisionali locali; al contrario, dal giorno immediatamente successivo alla sua istituzione fino a oggi è nato un

dibattito continuo su qualsiasi competenza provinciale, dalla scelta della città capoluogo nel '92 alla questione della locazione dell'ospedale unico oggi. La valutazione negativa dei testimoni non riguarda tuttavia l'esistenza dell'ente provinciale in sé, che al contrario viene riconosciuto nella maggior parte dei casi come un soggetto potenzialmente utile per il territorio, un segmento della politica amministrativa che dovrebbe avere il compito di selezionare una classe dirigente in grado di pensare in modo prioritario allo sviluppo del territorio nel suo complesso, prendendosi cura del sistema in intesa con gli altri attori locali, incarnando quel ruolo di cabina di regia centrale percepito da tutti come assolutamente necessario ma assente. Esistono, secondo quanto emerso dalle interviste, tre ragioni alla base dell'assenza di questa cabina di regia centrale. La prima, che è sicuramente una causa endogena legata alla mentalità e alla cultura interna del territorio, sta nella mentalità dei campanili e dei localismi appena citata. La seconda ragione si può trovare invece in fattori esogeni, che hanno a che fare con il panorama politico nazionale degli ultimi anni, e che hanno portato a una ristrutturazione e limitazione delle competenze degli enti locali. Per quanto riguarda la Provincia, in seguito alla Riforma Delrio del 2014, si perde l'elettività delle cariche dirigenti, e di conseguenza la rappresentanza democratica e la legittimazione stessa dell'ente; sono venuti a mancare anche i finanziamenti da investire nelle politiche e per la retribuzione della classe dirigente (probabilmente determinando così una minore professionalità). Di fatto, le riforme istituzionali raccontano la storia di un ente che si è svuotato delle sue potenzialità, fino ad arrivare al dissesto finanziario. Una storia analoga l'ha vissuta poi anche la Camera di Commercio, che secondo qualcuno degli intervistati avrebbe in realtà potuto incarnare quel ruolo di regia di cui si parlava precedentemente: non è un caso che il primo piano strategico del territorio fosse stato promosso proprio da questo ente, andando forse anche oltre le proprie competenze pur di portare gli attori locali a un livello di discussione più ampio. Questo potenziale percorso è stato a prescindere bloccato da altre più recenti riforme istituzionali, come la riforma Madia del 2015. Attualmente, la CCIAA del VCO è in una posizione di stallo, per via della presenza di una norma che detta l'unificazione con le camere di Novara, Biella e Vercelli, a cui tuttavia la Regione Piemonte ha fatto ricorso in Corte Costituzionale; la situazione in questo momento è ovviamente molto faticosa e non molto gestibile per via di questa incertezza generale. Infine, c'è una terza ragione spesso citata dagli intervistati: la questione della competenza della classe dirigente locale, sicuramente connessa nelle sue radici alle altre due ragioni già citate. Il dato più volte riportato è l'assenza in anni recenti di una classe politica dirigente a livello provinciale, connessa al territorio e competente nel creare un'identità territoriale forte e una cooperazione da cui ripartire per fare rete e fare sistema, punti di snodo basilari per un percorso di sviluppo.

> "Il fallimento più grosso della provincia, in quanto sia territorio che istituzione, è stato quello di non essere riusciti a costruire una classe dirigente coesa nel territorio; non era tanto per una mancanza di fiducia nella validità della proposta strategica, ma proprio nel non andare neanche a usarla, continuando a leggere ogni territorio come sé stesso. La verità è che il Verbano-Cusio-Ossola come entità territoriale vera non ha una sua identità, o meglio, chi avrebbe dovuto aiutare a costruirla spesso è invece chi ha fatto in modo che non ci fosse, rimanendo concentrato sulla propria piccola parte. Sarà forse banale, ma credo che i territori che più hanno conosciuto uno sviluppo in questi ultimi vent'anni sono quelli che si sono riconosciuti in un'identità forte, che hanno riconosciuto le proprie stigmati". (Intervista n° 3, Segretario generale CCIAA VCO)

In questo discorso si inserisce anche la problematica più ampia e generale sulla politica che vive di progetti a breve termine, senza concepire la possibilità di investimenti di lungo periodo che produrranno risultati spendibili magari dopo anni, impedendo così l'attuazione di una vision strategica comune. La difficoltà principale rimane comunque quella dell'assenza di una cooperazione provinciale efficace, difficoltà che si dimostra ancor più sentita se associata al tema della perifericità del territorio, e della lontananza dai centri decisionali. L'analisi di questa tematica è molto interessante, poiché la visione dei testimoni intervistati si divide quasi perfettamente in due schieramenti dalle opinioni contrapposte. Da un lato, c'è chi sostiene che la lontananza dai centri di potere abbia da sempre e ancora oggi comportato uno svantaggio molto grave per un territorio come il nostro, che non riesce a essere rappresentato e dunque neanche a portare avanti le proprie istanze. Dall'altro, c'è chi non condivide in alcun modo quello che chiama "il dramma dell'abbandono", quest'idea per cui il territorio sia stato dimenticato, citando piuttosto tutta una serie di opportunità fornite dalla Regione nel corso degli anni, che poi però il territorio stesso non ha saputo sfruttare. La radice di questa incapacità a cogliere il supporto anche dall'esterno viene riportato proprio a quella incapacità, interna e non esterna, di fare sistema e di richiedere sostegno per politiche integrate ed efficaci a livello unitario. I sostenitori di questa seconda visione affermano anche che spesso il tema della perifericità della provincia è stato utilizzato come alibi per le incapacità cooperative e per la mancanza di volontà decisionale; sotto questo punto di vista, la posizione di confine del territorio viene proposta in una visione alternativa: non come "periferia" dimenticata, ma come "cerniera" tra i vari e ricchi sistemi territoriali circostanti (due cantoni svizzeri, due regioni, tre province, due Stati).

3.5 Prospettive di sviluppo locale

Nel precedente capitolo si è approfondito l'esame di una realtà territoriale che ha visto negli ultimi decenni un fortissimo mutamento all'interno delle sue vocazioni produttive ed economiche, determinando una transizione del suo modello di sviluppo locale, tema centrale di tutto questo lavoro di ricerca. Ciò che risulta dalle interviste ai testimoni qualificati, tuttavia, non è come ci si sarebbe potuti aspettare la storia di una transizione univoca da un modello industriale a uno turistico che lo possa sostituire interamente. La consapevolezza diffusa, come già esposto, è quella di una realtà industriale ancora presente che non può tuttavia garantire il ruolo avuto in passato, e di una realtà turistica con ampi potenziali d'investimento ma non in grado di sostituire quella colonna portante dell'economia locale che era stato il sistema industriale. Ritenere che si debba passare da una monocoltura industriale a una monocoltura turistica sarebbe secondo i testimoni un grave errore: il futuro di questo territorio dovrebbe essere invece rappresentato da una economia mista, che sappia costruire un proprio equilibrio e una propria crescita proprio sulla convivenza tra diverse attività produttive. Il nostro dovrebbe essere un territorio che fa della diversificazione dell'economia una delle sue forze, grazie all'integrazione profonda dei vari settori, che si sappiano rafforzare a vicenda creando sinergie. Nel disegno proposto da molti intervistati, il modello turistico e quello industriale possono in questo senso convivere: il primo ampliando le tante potenzialità ancora non sviluppate, e il secondo mantenendo e rafforzando le realtà già presenti. Una possibile proposta, che si adatta bene alle conclusioni tratte nel secondo paragrafo di questo capitolo, è quella di un sistema di sviluppo territoriale "ad isole", che sappia dividere e integrare zone con una maggiore vocazione all'industria e zone prettamente più turistiche. Il modello di sviluppo a cui dovrebbe perciò puntare la transizione è quello di un sistema economico diversificato e integrato allo stesso tempo.

Le proposte strategiche specifiche che emergono dalle interviste e che si possono inserire all'interno di questo quadro generale sono diverse, e molte richiamano le conclusioni già tratte alcuni anni fa dagli studi della Bocconi e dell'Università di Piacenza.

Per quanto riguarda il settore industriale, il primo obiettivo strategico dovrebbe appunto riguardare il mantenimento e il sostegno alle realtà industriali che ancora permangono (Hydrochem, Plastipak, Lagostina, Vinavil, ecc.) rendendo, da un lato, più compatibili questi stabilimenti con il territorio - curando dunque il tema della sostenibilità ambientale e sociale, come in passato non si era fatto - e, dall'altro, più compatibile il territorio con questi stabilimenti

- attraverso l'investimento nel sistema formativo scolastico, che in questo momento è a detta di tutti gli intervistati piuttosto distaccato dal mondo professionale e imprenditoriale. Questo passaggio è particolarmente rilevante soprattutto se si considera che molti testimoni sostengono la necessità di uno sviluppo dell'industria 4.0: oggi le competenze necessarie, che dovrebbero fornire le scuole locali per rimanere al passo con le industrie, sono quelle dell'informatica e dell'automazione. L'investimento in ambito industriale potrebbe poi essere più sensato in alcuni settori piuttosto che in altri. Il settore chimico, per esempio, presenta, come dimostrato, ancora notevoli margini di sviluppo e ha delle buonissime performance anche a livello nazionale; essendo complicato instaurarlo ex novo in un territorio vergine, promuoverlo in un'area in cui è già presente comporta notevoli vantaggi competitivi. Ovviamente, bisogna promuovere uno sviluppo sostenibile a livello ambientale di questo settore, senza ricadere negli errori del passato; da questo punto di vista, però, il territorio presenta già degli esempi di industria verde che hanno investito in questo senso, proprio in reazione a quegli errori. In seguito alle normative europee che puntano all'eliminazione della plastica monouso, per esempio, Plastipak sta investendo su soluzioni innovative. Inoltre, molti testimoni sottolineano la possibilità di investire in un'"industria ambientale" legata al ciclo di gestione dei rifiuti, del riciclo e del riuso, che come detto era stato un settore d'avanguardia per la zona già dagli anni '80. Si parla in questo senso di industria del riciclo della plastica o di altri materiali; chiaramente, in un'epoca in cui l'attenzione ambientale è sempre più alta settori come questi avranno sempre più spazio, e il territorio potrebbe anche trarre vantaggio dalla presenza in loco di un laboratorio di ricerca del CNR.

Per quanto riguarda il settore turistico, le chiavi di sviluppo proposte sono diverse. Innanzitutto, è necessario un investimento in viabilità e collegamenti interni alla provincia, per connettere e unire le diverse aree e soprattutto il turismo montano con quello lacustre: al momento, infatti, i collegamenti sono pochissimi e mal forniti dai trasporti pubblici, probabilmente proprio come risultato dell'assenza di un sistema turistico organico. Per sviluppare il turismo montano, poi, molti testimoni sottolineano la necessità di lavorare sulla mentalità turistica locale, soprattutto nelle valli, dove la maggior parte dei lavoratori era impiegata nelle centrali idroelettriche con un lavoro sicuro, ben pagato, vicino a casa, che non creava nessun incentivo per lo sviluppo dell'imprenditoria locale. Questo cambio di mentalità è secondo molti auspicabile, soprattutto come una delle soluzioni per la destagionalizzazione del turismo, investendo dunque sul turismo sportivo e di wellness invernale. Inoltre, per allungare la stagione turistica si potrebbe tentare un ampliamento del turismo congressuale e degli eventi promozionali fuori stagione:

alcune iniziative legate al settore floricolo, come la festa delle camelie a Verbania o quella degli agrumi di Cannero Riviera, hanno costituito degli interessanti e riusciti esperimenti in tal senso.

Le proposte strategiche non si limitano tuttavia a turismo e industria: l'idea generale, come detto, è quella di un sistema diversificato e integrato tra diversi settori. Un altro tema spesso emerso è stato infatti quello della potenzialità di attrazione insediativa del territorio: il VCO ha la possibilità di offrire una qualità della vita molto alta, pur essendo a pochissima distanza da città come Milano, focus principale dell'economia nazionale. L'obiettivo strategico dovrebbe dunque essere quello di investire in servizi alla persona, in particolare per quanto riguarda il sistema d'istruzione e quello sanitario, la previdenza sociale, la connessione infrastrutturale - sia tecnologica che stradale - che permetta a molte persone di stabilirsi in questa zona pur rimanendo connessi alle opportunità lavorative, culturali e professionalizzanti dei grandi centri urbani, garantendosi allo stesso tempo un elevato tenore di vita grazie alla salubrità della zona e alla bellezza paesaggistica. Il rischio connesso a questa potenzialità è tuttavia quello di attrarre persone esclusivamente per viverci e non per lavorarci; la necessità è quella di spingere sempre più verso un'apertura di questo territorio, per evitare che venga vissuto come un'enclave in cui si vive bene ma dove non si lavora e non si fa impresa.

Ritengo poi che sia importante riportare alcune esperienze imprenditoriali già avviate che, pur non essendo sufficienti da sole a porsi come modello esemplificativo del livello di imprenditorialità della zona, rimangono segnali importanti di un terreno economico fertile e virtuoso, che se ben sostenuto da parte del sistema politico, amministrativo e sociale potrà dare i propri frutti nel corso dei prossimi anni, contribuendo alla creazione di questo nuovo modello di sviluppo diversificato. Una prima interessante testimonianza è quella dell'amministratore delegato della Hydrochem S.r.L., che alla domanda riguardo le prospettive strategiche di investimento per il futuro del territorio risponde così:

> "Parto da un aneddoto. Una mattina stavo andando a Milano e ascoltavo radio24, in un programma parlavano della lunghezza del porto di Shangai. Ero a Gallarate, mi son messo a far due conti. I kilometri della lunghezza facevano sì che se il porto di Shangai fosse iniziato a Gallarate, sarebbe finito a Parma. Questo dà l'idea di quanto è grande il mondo e di che cosa c'è in giro. È chiaro che con una situazione di questo tipo, se ci mettiamo in competizione con il porto di Shangai, non abbiamo speranza di farcela. Quindi, la soluzione deve essere la nicchia, deve essere la praticaccia giorno per giorno per capire dove investire, ma senza regole economiche, con fantasia, calcolo delle soluzioni, non c'è una ricetta vera e propria: ci sono degli imprenditori con delle idee che investono e un territorio che ci metta l'energia, la scuola, la logistica. E la consapevolezza che l'industria, il turismo, i servizi e il frontalierato qui devono

convivere, per raggiungere l'equilibrio". (Intervista n° 6, Amministratore delegato Hydrochem S.r.L.)

Non esiste insomma una "ricetta magica" per lo sviluppo, una serie di investimenti che matematicamente potranno funzionare, una serie di settori produttivi che con assoluta certezza statistica saranno in grado di attecchire in questo territorio; si ritorna al discorso, essenziale, della mentalità imprenditoriale e della propensione al rischio e all'investimento. Questa mentalità imprenditoriale è emersa anche dalle interviste ad alcuni testimoni; in particolare, la prospettiva più interessante riguarda il settore della floricoltura, la cui presenza veniva sottolineata anche nella ricerca dell'Università di Piacenza. Il settore ha radici storiche molto profonde nel territorio, e la produzione si è negli anni specializzata, tramite il "Consorzio Fiori Tipici del Lago Maggiore", su pochissimi articoli di nicchia ad alta competitività, in particolare le azalee e le camelie (che sono diventate poi fiore olimpico per Torino 2006). In seguito alla crisi del 2009, tuttavia, delle 100 aziende floricole che facevano parte del consorzio ne sono rimaste attive solamente 40, e probabilmente il numero continuerà a decrescere: a detta di tutti, il settore è in declino e non ne rimarrà che una nicchia. Ciò nonostante, è proprio una di queste aziende che ha investito moltissimi capitali negli ultimi anni per avviare un nuovo progetto imprenditoriale, che si sposta maggiormente dalla floricoltura verso il settore agroalimentare: la coltivazione delle piante da tè (*camellia sinensis*) in un'area naturale protetta sulle pendici del Toce, sul modello meccanizzato delle aziende familiari giapponesi (modello che permette di giocare sul vantaggio competitivo della qualità produttiva, anche in zone con un alto costo del lavoro, superando così le citate dinamiche negative della globalizzazione). Al momento, l'azienda è in fase sperimentale di piantagione (20.000 piante sono già coltivate); tra qualche anno seguirà la fase di meccanizzazione, di raccolta e di vendita. L'investimento richiede comunque una decina di anni di avvio, per i tempi naturali di crescita delle piante, e al momento si è al quarto anno: il rischio imprenditoriale è ovviamente altissimo, ma se tutto andasse bene la produzione dovrebbe arrivare intorno a qualche tonnellata all'anno. Comunque, questa idea innovativa, per quanto apparentemente eccentrica, presenta diversi fattori d'interesse per il territorio: innanzitutto, pur non essendo un settore tradizionale, si basa su una coltivazione secolare locale, quella delle camelie, per la quale il nostro territorio presenta ampi vantaggi competitivi, sia culturalmente che a livello ambientale; inoltre, legare un prodotto di nicchia e di qualità come quello del tè a un territorio come questo, con la sua immagine e la sua fama anche all'estero, con un bacino turistico che garantisce un certo tipo di clientela, è sicuramente un vantaggio per le aziende locali. Se poi si immagina una collaborazione tra i vari ambiti - tornando al tema del modello di sviluppo integrato - le sinergie con il settore turistico sono

veramente ampie: già adesso, l'azienda organizza tour organizzati di turisti, creando un'accoglienza strutturata che miri alla promozione e anche al profitto diretto (i visitatori infatti pagano per questo tipo di esperienza).

Per concludere, penso sia necessario citare anche tutta una serie di piccole ma importanti iniziative imprenditoriali che si sono risvegliate in seguito alla crisi del 2009, e che trovano la loro chiave di sviluppo proprio nel radicamento profondo e simbiotico con il territorio. La crisi ha infatti restituito dignità sociale ed economica a lavori che durante il boom industriale erano stati abbandonati, determinando così anche l'abbandono di alcune zone del territorio, in particolare quelle montane. La crisi ha messo in discussione le certezze e le mentalità, dando però nuovo respiro a diverse iniziative imprenditoriali: le montagne della zona, in particolare, sono oggi interessate da numerosissime esperienze promosse da giovani con attività economiche di nicchia e molto disparate, che vanno dall'allevamento, alla coltivazione di zafferano, alla produzione di energia elettrica sostenibile, all'apicoltura, all'apertura di una libreria in alta quota, riprendendo un legame che si era perso nel tempo e che fa riscoprire una ricchezza profonda del territorio, in parte dimenticata. Questa la testimonianza di Marco, un ragazzo che da ormai 6 anni ha investito in un progetto imprenditoriale che vede l'apertura di una libreria in alta quota, attiva nei mesi estivi, di una libreria nel centro storico di Pallanza, oltre che di uno Studio Bibliografico su libri d'antiquariato:

> "Alla fine, torna sempre il discorso del paesaggio, dell'ambiente: la vera molla è stata il territorio, e il libro uno strumento per accendere una scintilla, per mettere i riflettori sulla montagna. I libri sono diventati così strumento per conoscere noi stessi, per far emergere il territorio e farlo arrivare ad altre persone. Ci siamo legati alla peculiarità delle nostre terre alte e alla fiducia in una rete di cittadinanza presente, che avevo conosciuto tramite il mio percorso di associazionismo giovanile, primo laboratorio da cui è poi nata la voglia imprenditoriale di investire ripartendo da questo territorio, e non andandosene come tanti fanno". (Intervista n° 8, titolare Libreria Spalavera)

Gli ultimi esempi riportati sono a mio avviso molto interessanti, perché esplicativi in modo preciso di che cosa si possa intendere quando si parla di sistema economico diversificato ma allo stesso tempo integrato. La prospettiva di sviluppo non dovrebbe essere infatti quella di un territorio diviso in comparti stagni, con diverse vocazioni produttive e imprenditoriali che non si toccano tra loro; la potenzialità dovrebbe invece venire trovata nella compenetrazione tra settori e nel sostegno reciproco, nella sinergia appunto.

La visione diffusa, ciò nonostante, è che per mettere in atto queste possibili linee di sviluppo e per costruire questo futuro, il territorio debba prima risolvere un problema di fondo, che

permane alla base di tutte queste proposte. Come costruire un sistema territoriale forte? La maggior parte delle iniziative di sviluppo proposte, infatti, sono nate dalla genialità del singolo e non dal progetto di un territorio nella sua complessità: tutti gli intervistati tornano, matematicamente, al problema dell'assenza di una rete cooperativa salda e che sappia produrre nuove opportunità di sviluppo; al problema dei campanili, dei localismi, dell'"ognuno che fa per sé", senza essere capaci di fare sistema. Prima di attuare tutte queste possibili linee di sviluppo, la richiesta dei testimoni è che il territorio investa sulla cooperazione e sulla capacità di trovare un'identità comune, che renda possibile un dialogo veramente produttivo ed efficace, a quel punto, su quali siano le vere sfide da affrontare per il futuro di questo bellissimo, e disunito, territorio.

CONCLUSIONI

Per concludere ritengo importante riassumere quanto emerso dallo studio territoriale, e in particolare dalle interviste qualificate, collegandolo alle chiavi di lettura fornite nel primo capitolo. Questo lavoro di ricerca si era infatti aperto con un'analisi del concetto di sviluppo locale per come è stato affrontato all'interno della disciplina, e molte tematiche toccate in quel capitolo teorico sono poi state riprese, e in parte dimostrate, nei capitoli seguenti, applicando il concetto al caso specifico della provincia del VCO.

Nel primo capitolo, si invitava a distinguere lo sviluppo locale dal mero dinamismo economico, e cioè dal livello del reddito e dell'occupazione come unici fattori di valutazione della prosperità di un territorio; per capirne tutte le potenzialità, è necessario adottare una concezione relazionale dell'economia, che non è legata solo al mercato ma anche alle condizioni sociali e cooperative tra gli attori di governance pubblici e privati, cioè alla "*capacità dei soggetti istituzionali locali di cooperare per avviare e condurre percorsi di sviluppo condivisi che mobilitino risorse e competenze locali*"[142]. Quanto emerge dalla ricostruzione storica e dalle interviste ai testimoni, è dunque l'immagine di un territorio che gode di una buona situazione economica, ma che non ha avuto la capacità di costruire in modo attivo un proprio destino di sviluppo. Il tasso di crescita dell'area non è negativo, ma non c'è dinamicità e la propensione agli investimenti è bassa; il tasso di disoccupazione è estremamente positivo rispetto alla media regionale e nazionale, ma unicamente grazie all'altissima percentuale di occupati nel frontalierato. L'immagine che ci viene restituita non è dunque quella di un territorio in crisi, ma neanche di uno dinamico e in pieno sviluppo, nonostante si siano in più punti citate le potenzialità e le opportunità competitive che l'economia locale potrebbe offrire. Quanto avvenuto nel territorio del VCO è una dimostrazione concreta di quel processo di crisi del modello fordista approfondito nel primo capitolo, e di una necessità di traduzione e trasformazione dell'economia verso nuovi modelli. Il territorio locale potrebbe rispondere ripartendo dalle proprie chiavi competitive, dalle prospettive strategiche di investimento che si basano proprio sulla peculiarità di questo territorio, esattamente come suggerisce la visione dello spazio come elemento "sticky", capace di attrarre la produttività e lo sviluppo economico grazie alla propria unicità, sempre più importante all'interno del mondo globalizzato (come la citazione dell'imprenditore ossolano della Hydrochem bene riassume). Quando nel primo

---

[142] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza, p. 6

capitolo si analizzavano le sfide della globalizzazione e della fine del modello fordista, infatti, si sottolineava come le imprese siano oggi più sensibili alle opportunità offerte da ambienti locali qualificati in termini socioculturali e politici. Tuttavia, ciò di cui si dimostra l'assenza, e che impedisce a questo territorio di essere letto come un esempio riuscito, non sono tanto dunque la linea strategica, la vision territoriale o gli ambiti di investimento competitivi; ciò che prima di tutto manca per portare dinamismo economico e sociale è la cooperazione e la capacità di fare sistema. Inoltre, il funzionamento della sfera politica come attivatore di effetti positivi per lo sviluppo locale e come mediatore dei rapporti tra reti sociali e mercati si è dimostrato debole. Implicitamente, dunque, nelle interviste ai testimoni qualificati si conferma la teoria di Trigilia: *"la novità è che rispetto al passato si affermano percorsi di sviluppo che sono meno il frutto di scelte derivanti dal <centro> - da politiche nazionali dello Stato - o il mero portato di determinismi geografici. […] La determinante cruciale appare ora il protagonismo dei soggetti istituzionali locali, che sviluppano esperienze di cooperazione innovativa"*[143].

Per il VCO, queste esperienze di cooperazione innovativa dovrebbero partire dalla semplice constatazione di un territorio che si riconosca come unico, e che inizi a progettare un destino comune. La necessità, quanto mai attuale, è fare sistema e costruire una rete di governance locale che sappia garantire la crescita del benessere non solo economico ma anche sociale dei nostri territori. C'è una considerazione, infatti, che è bene non dimenticare. Quando si parla di sviluppo economico, di sistemi locali di sviluppo, di crescita, non si sta parlando unicamente di numeri. Impegnarsi a formare una rete di governance locale che sappia affrontare con competenza e in modo cooperativo le sfide produttive e sociali, non significa solo risolvere una dinamica economica, ma condizionare il futuro di una comunità locale. Investire nello sviluppo locale significa investire nella vita delle persone, dei lavoratori, delle famiglie. Si può leggere la storia della provincia nel secondo capitolo come una trattazione storica, o come una lettura economica sulla transizione di un modello; ma la si può leggere anche come la storia delle persone che su quella crescita industriale hanno costruito il lavoro di una vita, che su quella crisi hanno perso il lavoro, che da scelte politiche, da quelle capacità o incapacità progettuali, vedranno condizionate le potenzialità educative, formative, occupazionali del proprio futuro. Promuovere lo sviluppo locale significa investire in un territorio che dia *ragioni per arrivare*, com'era stato con i flussi di mano d'opera del '900, ma anche e soprattutto *ragioni per restare*.

---

[143] Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza, pp. 4-5

Per questo voglio chiudere questo lavoro di tesi con una nota personale. Mio nonno si è trasferito in questa provincia dall'Emilia durante il primo flusso migratorio che ha interessato l'area, dopo la Seconda Guerra Mondiale. Mia nonna ha iniziato a 14 anni a lavorare nella filatura Meierhofer, proprio durante gli anni dello sviluppo dell'industria tessile verbanese. Quando ha avuto mia madre, la sua prima figlia, per arrotondare lo stipendio durante la maternità lavorava alla Casa di Cura Rovetta di Ghiffa, dove venivano curati gli operai della Montecatini (la famosa Acetati), malati perché inalavano i fumi tossici della produzione chimica. Il nonno le portava mia madre da allattare durante il turno, passandogliela dalle grate del cancello. Lui lavorava alla fabbrica di cappelli Panizza. Sono stati entrambi *fabrichìt*, come si chiamano gli operai nel dialetto locale, e hanno costruito la propria famiglia qui. Lo sviluppo economico è fatto di persone, è fatto di famiglie, è fatto di speranze ma anche di condizioni che rendano plausibili e percorribili i "sogni di realizzazione personale". A questo servono e dovrebbero servire le politiche di sviluppo locale. E fare questo passaggio, cambiare visione, passando dagli equilibri marcoeconomici della globalizzazione, alle politiche pubbliche nazionali, ai sistemi locali, a un livello ancora più basso, non serve a fare sentimentalismi, ma piuttosto a richiamare verso quella che Weber riteneva una componente essenziale della politica: l' "etica della responsabilità". La responsabilità di una classe dirigente che sappia cooperare e investire in sviluppo locale con competenza e passione. Alla rete di governance territoriale va il compito di gestire questi processi, in un'ottica di sviluppo che non sia esclusivamente crescita economica, ma che riparta dalle persone.

BIBLIOGRAFIA

Barca, F. et al. (2012), *The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches*, Journal of regional science, vol. 52, numero 1, 2012, pp. 134–152

Becattini, G. (2000), Il distretto industriale, Rosenberg & Sellier, Torino

Biganzoli, P. (1999), *Storia e industria nel Verbano-Cusio-Ossola*, Verbania, Sviluppo Servizi Industriali Vco s.r.l.

Bonomi, A. (2012), *Storia industriale del Verbano Cusio Ossola: imprenditorialità, innovazione tecnologica e declino. Proposte per nuove iniziative di sviluppo*, "Le Rive", Gennaio – Aprile 2012, Anno XXII, pp. 5 – 17

Bonomi, A. (2014), *Sviluppo industriale e ambiente*, "Le Rive", Luglio-Agosto 2014, Anno XXIV, pp. 51-61

Bonomi, A. (2015), *Un'occasione mancata: vicende imprenditoriali del Tecnoparco del Lago Maggiore, "*Le Rive", Luglio-Agosto 2015, Anno XXV, pp. 51-62

Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola (2008), *Piano strategico 2008 - 2012*

Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola (2017), *Report annuale 2017*

Centro Studi sul terziario del Piemonte Nord (2018), *Rapporto Annuale 2018 sull'economia terziaria del Piemonte Nord*

Chiaramonte, U. (1985), *Industrializzazione e movimento operaio in Val D'Ossola*, Milano, FrancoAngeli

Coleman, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, trad. it. *Fondamenti di teoria sociale*, Il Mulino, Bologna, 2005

Crouch, C. et al. (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, trad. it. *I sistemi di produzione locale in Europa*, Il Mulino, Bologna (2004)

Dalla Chiesa, N. (1984), *Per un recupero della imprenditorialità nel VCO - cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Borgomanero, Litopress

"La Gazzetta Del Lago", 3 dicembre 1921, anno III, n. 100

Granovetter, M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, in "American Journal of Sociology", n. 91, pp. 481-510

Istat (2011), *Report distretti industriali anno 2011*

Marshall, A. (1919), *Industry and Trade*, Macmillan, London

Negroni, R. (1977), *Il Verbano nella rivoluzione industriale*, Verbania, Libreria Margaroli Editore

Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work*, trad. It. *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano, 1993

Putnam, R. (2000), *Capitale sociale e individualismo*, trad. it. Il Mulino, Bologna (2004)

Rizzi, P., Quintavalla L. (2004), *La competitività territoriale tra sviluppo endogeno e apertura del sistema locale. Linee guida per il piano strategico del Verbano Cusio Ossola*, Milano, FrancoAngeli

Santangelo, G. (1991), *Il settore dei prodotti casalinghi nel comprensorio del VCO*, Verbania, Archivio Unione Industriale VCO

Sombart, W. (1916), *Der moderne Kapitalismus*, Berlin, Dunker & Humblot, trad. it. *Il capitalismo moderno* (1967), Utet, Torino

Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Editori Laterza

"Verbania", 30 novembre 1910, anno II, n. 11

Sitografia

https://www.istat.it/it/archivio/150320

http://www.bialettigroup.it/it/azienda/scopri_la_storia.html

https://www.cobianchi.it/la-nostra-storia/

https://www.alessi.com/design/alessi-world/storia

http://www.osservatoriovco.it/

APPENDICE

Elenco dei testimoni qualificati.

Rappresentanti organizzazioni sindacali e di categoria:

- Segretario provinciale FILCTEM-CGIL
- Segretario provinciale FILCAMS-CGIL

Rappresentanti di istituzioni e di enti economici:

- Segretario generale della Camera di Commercio del VCO
- Presidente del Distretto Turistico dei Laghi
- Presidente dell'azienda speciale ConserVCO (1997 – 2004) e di VCO Trasporti (2000-2004)

Figure di rilievo del mondo imprenditoriale:

- Amministratore delegato Hydrochem S.r.L e membro del Consiglio Generale dell'Unione Industriale del VCO
- Amministratore delegato del Grand Hotel Des Iles Borromées & SPA
- Titolare della Libreria Spalavera
- Titolare dell'azienda floricola "Compagnia del Lago Maggiore"

Politici ed amministratori locali/provinciali/regionali:

- Vicepresidente Regione Piemonte (2014 – 2019)
- Vicepresidente della Provincia del VCO (2016 – 2018)
- Sindaci della Città di Verbania

Esperti e ricercatori:

- Senior Research Associate presso l'Istituto di ricerca sulla crescita economica sostenibile del CNR e studioso dei sistemi innovativi territoriali tecnologici