

*Stefano Aimone, Lorenzo Muller*

## **AGENZIA PER I NUOVI INSEDIAMENTI MONTANI**

**Sintesi degli studi preliminari  
Azione N.2 del PSR 2000-2006  
della Regione Piemonte**

193/2005

L'IRES PIEMONTE è un istituto di ricerca che svolge la sua attività d'indagine in campo socioeconomico e territoriale, fornendo un supporto all'azione di programmazione della Regione Piemonte e delle altre istituzioni ed enti locali piemontesi.

Costituito nel 1958 su iniziativa della Provincia e del Comune di Torino con la partecipazione di altri enti pubblici e privati, l'IRES ha visto successivamente l'adesione di tutte le Province piemontesi; dal 1991 l'Istituto è un ente strumentale della Regione Piemonte.

L'IRES è un ente pubblico regionale dotato di autonomia funzionale disciplinato dalla legge regionale n. 43 del 3 settembre 1991.

Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:

- la relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione;
- l'osservazione, la documentazione e l'analisi delle principali grandezze socioeconomiche e territoriali del Piemonte;
- rassegne congiunturali sull'economia regionale;
- ricerche e analisi per il piano regionale di sviluppo;
- ricerche di settore per conto della Regione Piemonte e di altri enti e inoltre la collaborazione con la Giunta Regionale alla stesura del Documento di programmazione economico finanziaria (art. 5 l.r. n. 7/2001).

#### **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Mario Santoro, *Presidente*

Maurizio Tosi, *Vicepresidente*

Paolo Ferrero, Antonio Monticelli, Enrico Nerviani, Michelangelo Penna,  
Raffaele Radicioni, Maurizio Ravidà, Furio Camillo Secinaro

#### **COMITATO SCIENTIFICO**

Mario Montinaro, *Presidente*

Valter Boero, Sergio Conti, Angelo Pichierri,

Walter Santagata, Silvano Scannerini, Gianpaolo Zanetta

#### **COLLEGIO DEI REVISORI**

Giorgio Cavalitto, *Presidente*

Giancarlo Cordaro e Paola Gobetti, *Membri effettivi*

Mario Marino e Ugo Mosca, *Membri supplenti*

#### **DIRETTORE**

Marcello La Rosa

#### **STAFF**

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Maria Teresa Avato, Marco Bagliani, Giorgio Bertolla, Antonino Bova, Dario Paolo Buran, Laura Carovigno, Renato Cagno, Luciana Conforti, Alberto Crescimanno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlaino, Vittorio Ferrero, Filomena Gallo, Tommaso Garosci, Maria Inglese, Simone Landini, Renato Lanzetti, Antonio Larotonda, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Carla Nanni, Daniela Nepote, Sylvie Occelli, Santino Piazza, Stefano Piperno, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Lucrezia Scalzotto, Filomena Tallarico, Luigi Varbella, Giuseppe Virelli

©2005 IRES - Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte  
via Nizza 18 - 10125 Torino - Tel. +39 011 6666411 - Fax +39 011 6696012  
[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)



## INDICE

Introduzione	3
1. Il percorso di ricerca	5
2. Il quadro della montagna del Piemonte	7
2.1 Gli aspetti critici	7
2.2 I punti di forza	9
3. La selezione e lo studio di casi esemplari	11
3.1 La ricerca preliminare	11
3.2 La ricerca avanzata	11
3.3 I risultati emersi dal contatto diretto con le agenzie selezionate	12
3.4 Prime ipotesi progettuali	13
4. L'individuazione delle aree pilota	15
4.1 Le caratteristiche ideali delle aree pilota	15
4.2 Il metodo di individuazione delle aree pilota	15
5. L'analisi delle aree pilota	17
5.1 L'analisi propedeutica	18
5.2 L'analisi sul campo	18
5.3 Gli elementi distintivi dell'area del GAL Mongioie	19
5.4 Gli elementi distintivi dell'area del GAL Valli del Canavese	20
6. L'agenzia: organizzazione, strategia operativa e servizi erogati	21
6.1 L'organizzazione dell'Agenzia sul territorio	21
6.2 Il percorso evolutivo della struttura	22
6.3 La strategia operativa dell'Agenzia	24
6.4 Gli utenti dell'Agenzia ed il percorso di insediamento	27
6.5 La dotazione di risorse umane dell'Agenzia	29
6.6 Il Piano di Comunicazione	29
7. Il sistema informativo	31
7.1 La valutazione critica delle banche dati attivate da agenzie di sviluppo locale	32
7.2 L'architettura generale del sistema	33
7.3 Utenti, funzionalità e contenuti del sistema informativo	34
7.4 Il reperimento dei contenuti	35
ALLEGATI: CARTOGRAFIA – ANALISI SWOT DELLE AREE PILOTA	I





## INTRODUZIONE

Una non trascurabile parte dell'area montana e di alta collina del Piemonte può essere definita, sotto il profilo socioeconomico, come svantaggiata o marginale rispetto alla situazione mediamente in atto nella regione.

I processi di sviluppo che, soprattutto a partire dal secondo dopoguerra, hanno portato ad una profonda trasformazione dell'assetto economico, demografico ed ambientale della regione, hanno infatti lasciato ai margini alcune aree "interstiziali", parzialmente isolate dalle direttrici territoriali dello sviluppo locale.

Attualmente, l'aspetto più evidente del declino al quale sono andati incontro tali territori, è quello demografico. L'esito del lungo e consistente esodo della popolazione locale, si mostra con una densità abitativa rarefatta e, soprattutto, una struttura per età notevolmente sbilanciata verso le classi anziane. La carenza di opportunità economiche e sociali, unita all'isolamento ed alla scarsa dotazione di servizi, rende assai difficile invertire la spirale negativa che ha investito tali territori.

Peraltro, attualmente sono disponibili nuovi strumenti e risorse per tentare azioni innovative, derivanti sia dalla programmazione dei Fondi strutturali dell'Unione Europea, sia da iniziative regionali. A ciò si può aggiungere che il clima culturale ed il mercato hanno mostrato, negli anni recenti, un'attenzione crescente verso il ricco patrimonio di tradizioni, storia, ambiente e prodotti delle aree rurali e montane, al punto che attualmente è realistico considerare la loro offerta, quando opportunamente predisposta, come una concreta opportunità di sviluppo e lavoro sia per la popolazione locale, sia per eventuali nuovi residenti.

Proprio attraverso l'attrazione di nuove imprese e residenti, oltre che con il mantenimento di quelli già presenti, può essere possibile avviare processi di rivitalizzazione di tali territori. In quest'ottica, la Regione Piemonte ha introdotto, tra le misure finanziate dal Piano di Sviluppo Rurale (PSR) 2000-2006, alcune azioni orientate in modo specifico a favorire il mantenimento e l'attrazione di residenti in aree "difficili". In particolare, l'azione N2 del PSR prevede l'istituzione di un'Agenzia per i nuovi insediamenti in area montana.

Nell'avviare l'attuazione dell'azione N2 del PSR, la Regione Piemonte ha incaricato l'IRES Piemonte di svolgere alcuni studi preparatori, al fine di meglio orientare le scelte operative. Il presente documento è una sintesi dei diversi documenti di ricerca realizzati.

L'IRES ha svolto tali attività in stretto contatto con la Direzione Economia Montana e Foreste – Direzione Politiche Comunitarie della Regione Piemonte, avvalendosi della collaborazione esterna di società specializzate.





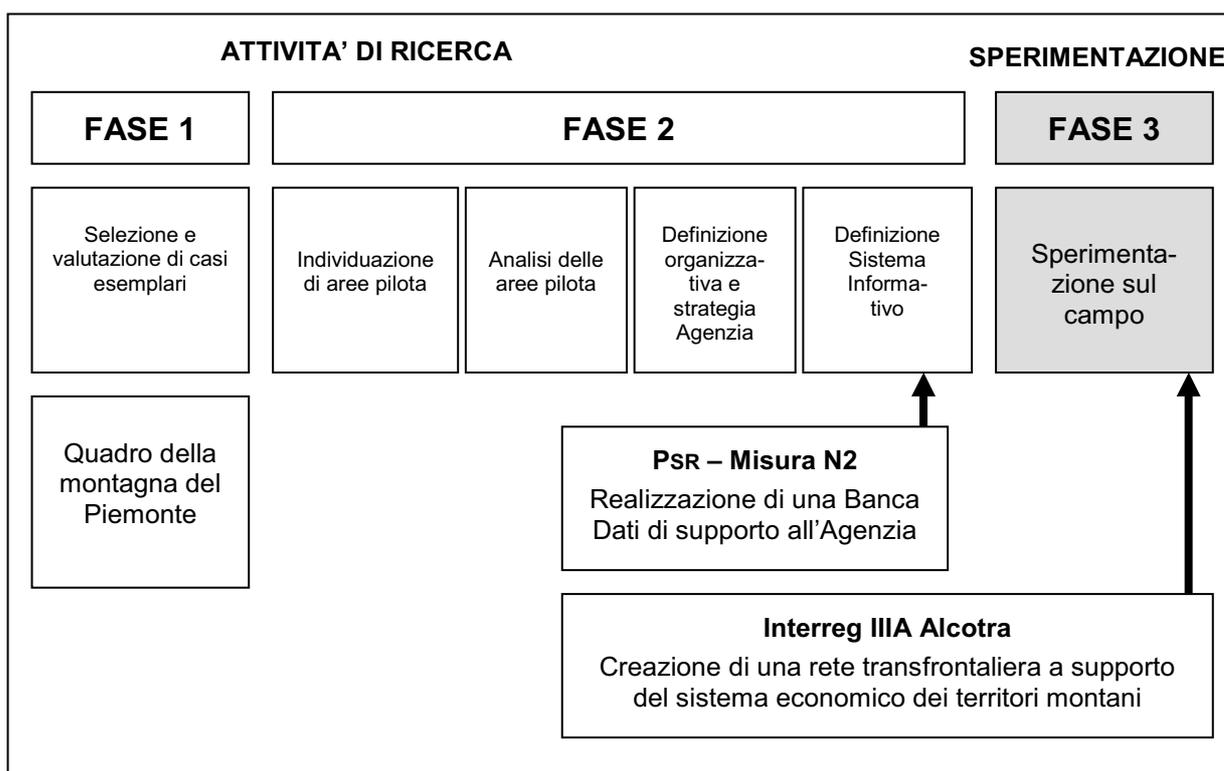
## 1. IL PERCORSO DI RICERCA

Il percorso per giungere all'attivazione, in Piemonte, di un'Agenzia per i nuovi insediamenti montani si è articolato in una serie di passaggi tra loro integrati, in modo da definire la migliore delle strutture possibili in funzione delle caratteristiche del contesto e delle necessità che questo esprime.

Trattandosi di un'attività mai realizzata sinora in ambito regionale e, per molti versi, nuova anche a scala nazionale, non era possibile partire da conoscenze locali consolidate. Pertanto, il percorso di ricerca è stato molto articolato. Al tempo stesso, si è costantemente mantenuta viva attenzione all'obiettivo applicativo della ricerca, puntando ad un approccio pragmatico.

L'attività di studio si è articolata in due fasi che, a loro volta, sono composte da diverse attività (Schema 1).

SCHEMA 1 – IL PERCORSO DI ATTIVAZIONE DELL'AGENZIA



La **prima fase**, di orientamento generale, comprende:

- attività di ricerca, selezione e studio di casi esemplari di agenzie di attrazione di insediamenti, svolta a livello europeo e culminata con la visita in loco di un ristretto numero di agenzie di particolare interesse rispetto agli obiettivi della Regione Piemonte;
- realizzazione di un quadro socioeconomico e territoriale della montagna piemontese come elemento di approfondimento dei punti di forza e di debolezza che possono influenzare e guidare le scelte strategiche ed operative dell'Agenzia, oltre che fornire un insieme di informazioni utili per la seconda fase della ricerca.



La **seconda fase** della ricerca si basa essenzialmente su approfondimenti analitici svolti a livello di due aree-pilota, dove avrà inizio l'attività sperimentale dell'Agenzia (**terza fase**).

La seconda fase comprende:

- selezione delle due aree-pilota;
- analisi delle aree pilota selezionate ( corrispondenti ai GAL Leader+Mongioie e Valli del Canavese) e individuazione di elementi utili a modulare la strategia di attrazione su scala locale;
- sviluppo di una proposta definitiva, relativamente all'organizzazione dell'Agenzia, con la precisazione della strategia operativa che si intende adottare per favorire la localizzazione, nelle aree selezionate, di nuova imprenditorialità;
- definizione dei contenuti e delle funzionalità della Banca Dati (o meglio, del sistema informativo) a supporto dell'operatività dell'Agenzia.

Nel corso dello sviluppo della seconda fase, si è anche provveduto a creare un legame tra l'attività sperimentale da avviare nelle aree-pilota e due strumenti di sostegno, Leader Plus per l'area del Canavese e Interreg III Alcotra per l'area Mongioie, al fine di supportare l'avviamento degli sportelli locali dell'Agenzia con adeguate risorse.



## 2. IL QUADRO DELLA MONTAGNA DEL PIEMONTE

L'IREs Piemonte ha predisposto un quadro della situazione in atto nella montagna del Piemonte esaminando i profili di maggiore interesse, relativamente al problema da affrontare:

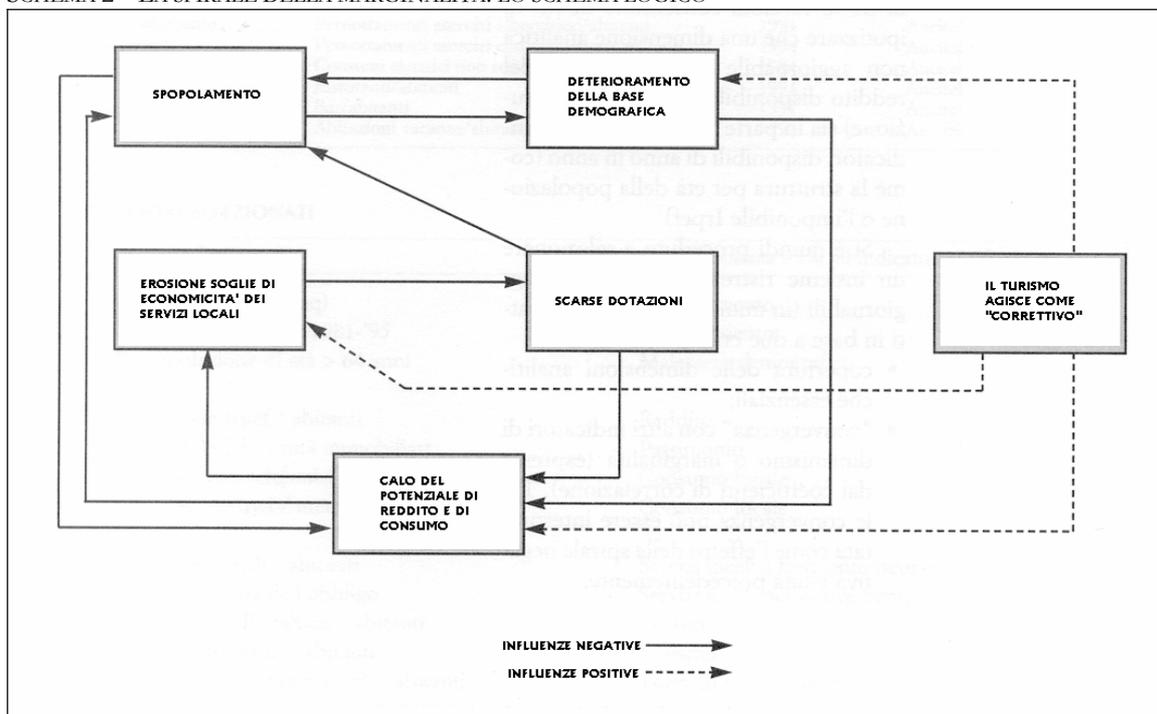
- individuazione e misurazione delle situazioni di marginalità;
- dotazione di servizi e qualità della vita;
- assetto e dinamiche demografiche;
- sistema produttivo;
- patrimonio ambientale e culturale locale;
- sistema delle politiche e degli interventi rivolti alle aree montane.

Lo scopo ultimo di questa ricerca è quello di individuare e documentare i nodi problematici essenziali a cui fare riferimento nel predisporre interventi operativi a scala locale, volti ad aumentare l'attrattività dei territori montani del Piemonte verso imprese e residenti.

### 2.1 *Gli aspetti critici*

Il concetto di **marginalità** esprime sinteticamente la condizione di svantaggio relativo di un territorio. In particolare, la marginalità socioeconomica è quella faccia del fenomeno che si può spiegare – ed almeno in parte misurare – attraverso l'incrocio di fattori socioeconomici.

SCHEMA 2 – LA SPIRALE DELLA MARGINALITÀ: LO SCHEMA LOGICO



Sotto il profilo delle dinamiche di sviluppo territoriale, la marginalità può essere definita come un depotenziamento strutturale della capacità di reazione del sistema locale, prodotta



dal processo di spopolamento attraverso un incrocio di effetti recessivi: il calo demografico indebolisce la struttura di consumo, di produzione del reddito ed il sistema dei servizi locali, e ciò finisce per generare ulteriori spinte allo spopolamento, producendo una spirale perversa ed un ostacolo strutturale agli sforzi di rivitalizzazione dell'area (Schema 2). Tale situazione, nel territorio montano, è stata almeno in parte contrastata dall'attività turistica, che nelle aree interessate da tale evoluzione ha rappresentato un antidoto capace di agire su tutti i versanti della spirale negativa sopra delineata.

L'IRES Piemonte ha realizzato una mappatura del disagio territoriale e dei principali fattori che lo determinano. In termini generali, dall'analisi è emerso un sensibile svantaggio complessivo del territorio montano rispetto al resto della regione ma, soprattutto, si confermano e "misurano" le notevoli differenze in essere all'interno del territorio montano stesso (vedere allegati cartografici).

Le situazioni di maggiore svantaggio si riscontrano nelle porzioni mediane e superiori delle lunghe vallate cuneesi, nell'area appenninica e nell'alta collina, inclusa in quest'indagine per le numerose affinità con la montagna propriamente detta.

Lo studio ha confermato che, in tali aree, gli elementi maggiormente problematici sono l'assetto demografico e la dotazione di servizi, che agiscono come potenti fattori negativi nella cosiddetta "spirale della marginalità".

Per quanto concerne la demografia, pur in presenza di un rallentamento dei flussi migratori dalla montagna verso l'esterno, l'esodo che per decenni ha impoverito le risorse umane di tali territori lascia una struttura demografica fortemente compromessa, molto sbilanciata verso le classi di età anziane, quindi poco prolika (il saldo naturale è fortemente negativo) e con una quota ridotta di popolazione attiva. Si tratta di un elemento di notevole freno al successo di politiche di sviluppo locale, in termini di domanda e disponibilità di risorse umane attive e qualificate.

Peraltro, in molte aree montane – anche in alcune di quelle sopra incluse tra le più deboli demograficamente – si segnala un non trascurabile saldo migratorio positivo, la cui composizione è molto eterogenea e che, in taluni casi, assume un rilievo degno di nota in un contesto di popolazione rarefatta. Si tratta di flussi composti da movimenti interni o da persone provenienti dall'estero, originarie delle aree più diverse.

L'altro elemento che ostacola il ripopolamento della montagna, è rappresentato dalla carente dotazione di servizi che, se espressa in termini di accessibilità agli stessi, evidenzia un notevole svantaggio di molte aree montane regionali rispetto alla media. Inoltre, specularmente alla struttura demografica, in molte zone la dotazione dei servizi è orientata verso i fabbisogni delle persone anziane, rendendo ulteriormente difficoltoso, ad esempio, l'insediamento di famiglie con figli in età scolare.

Anche la dotazione di servizi alle imprese è carente, sia in termini di attività presenti sul territorio che di infrastrutturazione tecnologica. Questo elemento, unito alla difficoltà di accesso, tipica e naturale dei territori montani, può rappresentare uno scoglio notevole all'insediamento di attività innovative e di imprese di una certa dimensione.

Come ulteriore aspetto critico, anche se in termini indiretti, può essere annoverata la notevole frammentazione amministrativa del territorio che, nonostante la presenza delle Comunità Montane e di non rari momenti di programmazione concertata, rende difficile la



messa a punto di azioni di sviluppo di ampio respiro, così come ostacola l'ottimizzazione dei servizi.

Inoltre, in quasi tutto il territorio alpino del Piemonte, l'abbandono delle attività agro-silvo-pastorali tradizionali ha portato, oltre ad un impoverimento del tessuto produttivo e sociale, notevoli danni in termini di abbandono della manutenzione ambientale, proprio laddove l'equilibrio del territorio deve essere gestito attivamente e con grande attenzione. La crescente frequenza e dannosità di eventi critici (alluvioni, frane, incendi boschivi...) mostra la necessità di tentare, anche attraverso il presidio umano, il controllo del territorio.

## 2.2 I punti di forza

Fortunatamente, accanto agli elementi di difficoltà, si riscontrano anche importanti punti di forza, tra i quali spiccano la ricchezza del patrimonio naturale e storico-culturale, ed i non rari esempi nei quali tale patrimonio è messo al centro di azioni di sviluppo locale, come ben testimonia l'esperienza Leader. La ricerca nella sua versione completa mostra, per la prima volta in Piemonte, una mappatura analitica delle diverse categorie di beni: aree protette, ecomusei, musei, beni ambientali e storico-architettonici, minoranze culturali, prodotti enogastronomici, manifestazioni di vario genere.

Il sistema produttivo, pur basato su elementi singolarmente fragili, presenta al suo interno una notevole articolazione di specializzazioni tradizionali, soprattutto nel campo artigianale, che si possono prestare alla valorizzazione e, non a caso, sono al centro di interessanti operazioni di promozione. In alcune aree la specializzazione è molto forte, soprattutto quando queste sono incluse o vicine a distretti industriali.

Anche in campo turistico, mentre il classico turismo montano basato sullo sci sembra avere esaurito il suo ruolo di potente elemento di cambiamento, crescono le iniziative di **turismo "alternativo"**, legate ad una più piena e cosciente fruizione del patrimonio locale, diventando il momento principale di valorizzazione dello stesso.

L'Unione Europea non mette a disposizione risorse specifiche per la montagna. Tuttavia, ampie parti del territorio montano rientrano nelle aree elegibili ai molti interventi legati ai Fondi strutturali europei ed alle Iniziative Comunitarie, raggiungendo un grado di copertura della popolazione molto elevato, superiore alla media regionale.

Le risorse finanziarie pubbliche per stimolare lo sviluppo, quindi, non mancano affatto. I problemi consistono, semmai, in una loro armonizzazione in progetti realmente calati nelle realtà e potenzialità locali, e nel reperimento di partner locali con caratteristiche idonee e disponibilità all'investimento. La diffusione di esperienze di programmazione concertata (Patti Territoriali, Gruppi di Azione Locale Leader) dovrebbe avere portato i territori a costituire reti di relazioni e visioni strategiche condivise, utili come quadro per progettare e gestire le iniziative di sviluppo.

Per quanto riguarda le **attività che potrebbero creare nuovi insediamenti e opportunità di lavoro**, in prima battuta queste potrebbero essere:

- i mestieri tradizionali della montagna, ivi compresi quelli legati alla manutenzione del territorio, e parte delle attività artigianali;
- le attività legate alla valorizzazione del patrimonio ambientale e storico-culturale, ivi compresa l'enogastronomia (sia mestieri di servizio che di produzione), e in generale tutte le attività ricadenti nella sfera turistico-ricettiva;



- le eventuali attività innovative/terziarie che si possono svolgere anche in aree periferiche grazie alle tecnologie telematiche (ad esempio call center).

Si ricorda, in proposito, che molte attività in montagna assumono carattere stagionale, quindi un aspetto primario da considerare è quello della **pluriattività** (che purtroppo nel regime fiscale italiano trova molti ostacoli).

Per quanto concerne gli aspetti legati alle persone, è opportuno ribadire che, oltre all'attrazione di nuovi insediamenti, è indispensabile tentare di trattenere i residenti ed i lavoratori ancora presenti, soprattutto se in età giovane. Molto probabilmente, l'Agenzia che la Regione Piemonte intende creare, non avrà mezzi e poteri per incidere direttamente sulla dotazione di servizi alla persona ed alla famiglia, ma potrebbe farsi carico di aspetti quali il reperimento dell'abitazione, le azioni di inserimento sociale e di formazione.

Tra i potenziali nuovi residenti, si possono immaginare due fondamentali categorie: coloro che sono spinti da particolari motivazioni esistenziali (interesse per l'ambiente e la natura montana, ecologismo, passione per qualche particolare mestiere...) e coloro che sono alla ricerca di un'opportunità di vita, in genere immigrati extraeuropei. È evidente che le sfere di interesse, le modalità di contatto e le problematiche di inserimento saranno molto diverse nei due casi.

Ogni specifica situazione locale, quindi, dovrà essere vagliata con attenzione, relativamente alle opportunità che il territorio può offrire agli aspiranti residenti ed alle problematiche di reciproca integrazione tra comunità locale e nuovi arrivati.



### 3. LA SELEZIONE E LO STUDIO DI CASI ESEMPLARI

Un'**Agenzia locale di sviluppo** si può definire come l'organismo che, in modo strutturato e considerando una vasta gamma di aspetti e di formule organizzative, promuove lo sviluppo locale, sotto differenti profili (imprenditoriale, occupazionale, ambientale, culturale) e mediante la conservazione e la valorizzazione delle risorse, dei beni e dei patrimoni individuati sul territorio.

La ricerca, pertanto, si è orientata ad individuare, classificare e studiare entità con le caratteristiche sopra riportate, attraverso una serie di passaggi successivi, concepiti come una sorta di "setaccio", utilizzato per selezionare i casi di maggiore interesse.

Il procedimento è stato articolato in due fasi principali:

1. Ricerca preliminare (bibliografica e internet);
2. Ricerca avanzata (questionario, selezione dei casi di studio, visita in loco).

Dai risultati dell'indagine sono emerse alcune ipotesi alternative di strutturazione dell'Agenzia. Tali ipotesi sono state successivamente vagliate criticamente in collaborazione con i responsabili regionali del progetto. Le conclusioni hanno fornito il punto di partenza per la fase successiva, nella quale si è giunti alla formulazione definitiva, da utilizzare per la fase sperimentale.

#### 3.1 *La ricerca preliminare*

La prima fase di ricerca bibliografica (pubblicazioni editoriali e ricerca in Internet) si è orientata a scala europea, con una preferenza per quei paesi, come la Francia e la Spagna, più simili sotto il profilo geografico e socio-economico alla realtà piemontese.

Da un numero iniziale di 250 agenzie selezionate nei diversi Paesi europei (ad esclusione dell'Italia) sono stati individuati 50 casi oggetto di successivo approfondimento (20%); per quanto concerne, invece, le Agenzie attive in Italia sono stati considerati altri 50 casi (40%) rappresentativi delle 125 Agenzie esaminate a seguito della prima fase di ricerca.

La selezione delle esperienze da approfondire è stata effettuata principalmente in base a due criteri:

- la possibilità di fornire un quadro il più ampio possibile delle diverse tipologie di agenzia;
- la necessità di analizzare realtà simili, per alcune caratteristiche sensibili, alla situazione socio-economica della montagna piemontese.

#### 3.2 *La ricerca avanzata*

La seconda fase della ricerca si è articolata in passaggi successivi:

1. invio di un questionario alle agenzie selezionate nella fase precedente;
2. catalogazione delle informazioni raccolte;
3. identificazione e successiva visita dei soggetti di maggiore interesse.

È stato predisposto un **questionario** ad hoc, strutturato in quindici domande. Gli elementi fondamentali che si è inteso far emergere toccano gli aspetti salienti non solo della fase di



costituzione delle Agenzie, ma anche delle modalità organizzative e gestionali e, non ultimi, i possibili sviluppi strutturali, organizzativi e di erogazione dei servizi. Il questionario, tradotto in inglese e francese, è stato inviato – tramite posta elettronica o fax – alle 100 agenzie (50 italiane e 50 estere) oggetto di analisi, unitamente ad una nota esplicativa sull’iniziativa. È seguita, per i casi ritenuti di maggior interesse, una fase di verifica/ sollecito, realizzata sia via e-mail sia attraverso un contatto telefonico.

Una volta individuati i casi più interessanti e pertinenti, si è avviata la fase di **contatto diretto**, con l’obiettivo di validare il complesso delle informazioni raccolte nelle precedenti fasi di ricerca e, in secondo luogo, per supportare la ricerca con dati di tipo qualitativo.

Le Agenzie visitate sono le seguenti:

- Agemont-Italia-Amaro (UD)
- Centro Tecnofin Servizi s.p.a. – Agenzia per lo Sviluppo – Italia-Rovereto (TN)
- Eurobic – Centro Sviluppo Valle d’Aosta-Italia-Aosta
- Adecohd – Association pour le Développement Economique de la Haute Durance – Francia-Briançon
- Maurienne Expansion – Agence pour le Développement Economique de la Maurienne – Francia-Saint Jean de Maurienne
- Sevilla Siglo XXI s.a. – Spagna-Siviglia
- Fomento Los Alcores – Spagna-Carmona
- Fomento de Extremadura – Spagna-Merida

La traccia seguita per l’intervista alla persona incaricata da ciascuna delle Agenzie selezionate si è articolata intorno a cinque temi principali:

- La storia dell’Agenzia
- La missione perseguita e la sua estensione territoriale
- La struttura operativa
- I servizi erogati
- I risultati conseguiti

### *3.3 I risultati emersi dal contatto diretto con le agenzie selezionate*

Le agenzie esaminate presentano differenze, talvolta sostanziali, nelle modalità operative adottate e negli strumenti prescelti per dare attuazione alla propria missione strategica; si evidenziano tuttavia ampie convergenze verso caratteri comuni.

Innanzitutto, le Agenzie visitate hanno una struttura solida e testata da anni di esperienza al servizio dello sviluppo locale; esse hanno conseguito risultati sensibili, talvolta di natura diversa, ma tutti forieri di ricadute positive e misurabili sul territorio in cui operano.

Spicca inoltre la necessità di disporre di un’organizzazione agile e ramificata, in grado di garantire un’attività di programmazione e di coordinamento centralizzata, ma anche di svolgere funzioni di animazione e di sensibilizzazione diffuse sull’intera area di competenza.



In tutti i casi esaminati si segnalano, pur con intensità diverse, mutamenti intervenuti nella gestione della loro attività, dal momento della costituzione dell'agenzia ad oggi.

L'elemento centrale intorno al quale tutte le agenzie sembrano aver costruito l'efficacia della loro presenza sul territorio è la preparazione professionale degli operatori, che devono assumere un ruolo attivo e propositivo.

Alcune scelte si ripropongono nella quasi totalità dei casi esaminati, così da apparire quasi come *modus operandi* consolidato:

- minimo è l'interesse nei confronti del comparto agricolo, tanto che alcune agenzie escludono totalmente le aziende del settore;
- un'attenzione particolare è riservata all'innovazione tecnologica.

Si discosta da quest'interpretazione generale Adecohd, la cui missione è, invece, specificamente rivolta alle piccole e piccolissime imprese, anche del settore agricolo.

Quattro delle otto agenzie visitate (Agemont, Tecnofin, Siglo XXI e Fomento de Extremadura) investono una parte significativa delle risorse a loro disposizione nella partecipazione al capitale di rischio delle imprese attivate.

Nettamente prevalente pare la scelta di operare come società di diritto privato. In tutti i casi, però, la maggioranza del capitale è di natura pubblica, normalmente detenuta da un unico soggetto.

Un'ultima considerazione è relativa alle modalità prescelte per la comunicazione verso l'esterno delle iniziative avviate. Anche se i canali solitamente utilizzati sono quelli classici, vale a dire sito internet, pubblicazione di materiale informativo e promozionale (spesso tradotto in inglese, se l'agenzia punta ad attrarre utenti dall'estero), partecipazione a meeting e convegni, il veicolo di comunicazione più efficace rimane il "passa parola", soprattutto quando il territorio di riferimento non è eccessivamente esteso. Ciò riporta, nuovamente, l'attenzione sulla competenza che l'agenzia deve garantire nei suoi rapporti con gli utenti.

### 3.4 Prime ipotesi progettuali

Al termine della fase di studio dei casi esemplari, è stato possibile definire una prima proposta progettuale per la costituzione dell'Agenzia.

L'ipotesi formulata si basa, quindi, sull'esperienza acquisita da Agenzie operanti in ambiti territoriali, per alcuni aspetti simili alla montagna piemontese, e parte dagli elementi ampiamente collaudati, spesso frutto di un aggiustamento e progressivo sviluppo dell'idea iniziale, da queste espressi per avanzare in merito considerazioni e suggerimenti particolari.

Partendo da quella che dovrebbe essere la **missione** dell'Agenzia Regionale, ossia promuovere gli insediamenti produttivi nelle aree montane, è possibile individuare i principali **obiettivi** che ne animeranno l'azione e, di conseguenza, le modalità strutturali ed organizzative più idonee:

- indirizzare ed assistere l'imprenditore che intende trasferire la propria attività in area montana;



- accompagnare e sostenere il potenziale imprenditore lungo le fasi di nascita e sviluppo dell'idea imprenditoriale;
- seguire l'imprenditore già insediato che intende sviluppare la propria attività;
- contribuire a creare condizioni favorevoli ad una buona attrattività dell'area anche rispetto ai residenti, siano essi già presenti o potenziali.

Sono state avanzate diverse ipotesi, a seconda di quelle che potrebbero essere le risorse disponibili e dell'ampiezza del coinvolgimento di Istituzioni, Enti ed organizzazioni che intenderanno aderire alle iniziative promosse dall'Agenzia.

La formula più elementare (**Agenzia semplice**), però di scarsa incisività sul territorio, è rappresentata dalla creazione di un Ufficio a ciò dedicato nell'ambito dell'Assessorato alla Montagna, con il distacco di personale interno ed il ricorso a consulenze specifiche per la gestione di alcuni servizi.

Il primo limite che emerge è la mancanza di uno stretto collegamento con il territorio, non disponendo di sedi distaccate né, tanto meno, di personale sufficiente per svolgere una capillare azione di animazione e consulenza.

Una seconda ipotesi (**Agenzia strutturata**) è rappresentata dalla creazione di una struttura autonoma e indipendente, gestita operativamente da un'apposita società costituita *ad hoc*, nella quale la maggioranza assoluta del capitale sia detenuta dalla Regione Piemonte e la percentuale restante venga ripartita tra Istituti di credito, Associazioni di categoria, Camere di Commercio, etc. che operano a livello regionale e locale.

Per quanto concerne l'organizzazione strutturata, è importante che l'Agenzia operi in stretto contatto con il territorio. Questo presuppone che, accanto ad una sede centrale localizzata a Torino, essa si strutturi in modo capillare con sedi periferiche.

La terza ed ultima ipotesi (**Agenzia decentrata**) prevede, come nel caso precedente, la costituzione di una società con capitale misto, pubblico e privato, detenuto in maggioranza dalla Regione Piemonte, ma se ne differenzia per quanto concerne il ruolo e la funzione che essa è destinata ad assumere.

È previsto infatti che l'Agenzia Regionale assuma, a sua volta, il ruolo di promotrice (e di socio di maggioranza) della creazione di Agenzie a livello locale (Nuts III), ciascuna delle quali costituita con la partecipazione al capitale (di minoranza) degli Enti locali (Province, Comunità Montane, Comuni), Istituti di credito e Camere di commercio operanti sul territorio.

L'applicazione di tale soluzione, pur richiedendo ingenti risorse finanziarie, potrebbe consentire di gestire progetti di sviluppo locale in modo coordinato e rispondenti alle effettive esigenze e peculiarità dell'area considerata.

Dall'esame dei casi esemplari è stato anche possibile individuare i principali contenuti dei relativi sistemi informativi. Tali informazioni si sono rivelate di grande utilità nell'ultimo passo del percorso di ricerca, quello relativo alle funzionalità ed al contenuto della "Banca Dati", ovvero il sistema informativo della nascente Agenzia regionale.



## 4. L'INDIVIDUAZIONE DELLE AREE PILOTA

Dalla fase di ricerca precedente, è emerso come sia indispensabile prevedere una articolazione dell'Agenzia su base locale. La Regione Piemonte ha stabilito di avviare inizialmente l'attività dell'Agenzia operando con due sportelli locali (aree pilota), che devono essere opportunamente individuati.

### 4.1 *Le caratteristiche ideali delle aree pilota*

In prima approssimazione, appare evidente che le aree pilota, per poter apportare al progetto risultati concreti da replicare sull'intero territorio regionale, debbano offrire uno spaccato significativo del territorio cui il progetto stesso si rivolge, in termini di:

- caratteristiche geografiche;
- dinamiche socio-demografiche;
- caratteri distintivi del sistema produttivo;
- capacità di attivazione di iniziative, anche attraverso la costituzione di partenariati locali.

La partizione territoriale che si ritiene più idonea come base per sviluppare strategie locali di attrazione, è quella dei GAL (Gruppi di Azione Locale) istituiti ai sensi dell'Iniziativa Comunitaria Leader Plus. Dal mese di giugno 2003 operano in Piemonte dieci GAL. Essi rappresentano una componente significativa dell'area montana regionale e, in molti casi, hanno già condotto a realizzazione un'opera di aggregazione per aree omogenee, raccogliendo al proprio interno il territorio di più Comunità Montane limitrofe e, per molti versi, relativamente omogenee tra loro.

### 4.2 *Il metodo di individuazione delle aree pilota*

La scelta delle due aree è avvenuta secondo un processo articolato in **tre passaggi** selettivi successivi:

1. individuazione di una prima rosa di territori attraverso l'esame di un insieme di indicatori quantitativi (marginalità, andamenti demografici, dinamica del sistema produttivo locale, opportunità generali legate alle principali politiche pubbliche);
2. una seconda fase di scelta effettuata tenendo conto di elementi di tipo qualitativo, legati alla presenza sul territorio di strutture, esperienze e iniziative che possono costituire un prezioso substrato nel mettere a punto ed attuare una strategia di attrazione locale;
3. un ultimo passaggio, che tiene anche conto dell'analisi di dettaglio delle caratteristiche dei territori selezionati nelle due fasi precedenti, effettuato in relazione agli obiettivi dell'iniziativa.

**Il primo passaggio** selettivo prevede l'individuazione di aree che presentino, al tempo stesso, un quadro con elementi problematici (che giustificano l'attenzione ad esse rivolta), ma anche con alcuni punti positivi, che lascino intendere la presenza di opportunità di rivitalizzazione. Le aree selezionate, pertanto, presentano un tasso di marginalità superiore alla media regionale montana ed un quadro degli altri indicatori tendenzialmente peggiore



della media, ma con qualche valore positivo (ad es. saldo migratorio, appartenenza ad aree-obiettivo dei Fondi Strutturali Europei).

**Il secondo passaggio** del processo di selezione prevede di applicare ai dieci GAL operanti sul territorio regionale, un sistema di criteri di tipo qualitativo, che analizzano le scelte strategiche che ne hanno accompagnato la nascita ed i risultati pratici conseguiti nel corso della loro attività.

- Il primo criterio fa riferimento alla perimetrazione delle aree ammissibili al PIC Interreg III Alcotra Italia – Francia, con riguardo alla possibilità di gestire la fase di avvio dell’Agenzia, valendosi delle opportunità finanziarie connesse con tale strumento, in collaborazione con un partner francese.
- Il secondo criterio analizza il tema catalizzatore e la strategia che i GAL hanno elaborato e sui quali hanno costruito il proprio Piano di Sviluppo Locale, individuando gli elementi che possono convergere con gli scopi dell’Agenzia.
- Il terzo criterio esamina, per i GAL che non possono dimostrare di aver già compiuto scelte strategiche nella direzione cui muove la presente iniziativa regionale, la presenza di attività di concertazione tra enti diversi e tra differenti settori produttivi.
- Il quarto criterio, strettamente connesso con il precedente, ricerca la possibilità, per l’Agenzia regionale, di collaborare con strutture operative già consolidate, che vantino precedenti periodi di esperienza e risultati oggettivi e dimostrabili, in favore dello sviluppo locale e della valorizzazione della propria realtà territoriale.

Al termine del secondo passaggio, il numero di GAL selezionati è ridotto a quattro.

Il **terzo passaggio** selettivo si caratterizza come un’analisi di dettaglio delle caratteristiche e delle iniziative in atto nei territori considerati. Tale analisi ha permesso di evidenziare due elementi di fondamentale interesse, rispetto alle finalità del progetto:

- la definizione, da parte del GAL Valli del Canavese, di una strategia ispirata al mantenimento e all’insediamento di imprese e di residenti sul territorio, in base alla quale il GAL stesso (ed i soggetti locali di cui è espressione) ha, di fatto, già scelto di strutturarsi come agenzia di sviluppo, e di dedicare a tale missione le risorse umane e materiali che compongono la sua struttura operativa;
- la gestione da parte del GAL Mongioie, oltre che dell’Iniziativa Comunitaria Leader (nella scorsa, come nell’attuale fase di programmazione), del Patto Territoriale Alpi del Mare e dello Sportello Unico per le Attività Produttive; la coincidenza – in uno stesso soggetto – di funzioni tanto importanti in favore del tessuto imprenditoriale e del sistema produttivo locale, testimonia di un territorio che è già organizzato per gestire in modo unitario, con una condivisione di obiettivi e di strumenti operativi, le attività per le quali l’Agenzia regionale ricerca collaborazione.

I due GAL sopra menzionati, quindi, sono stati individuati come i più idonei a fungere da aree pilota per l’avviamento dell’Agenzia.



## 5. L'ANALISI DELLE AREE PILOTA

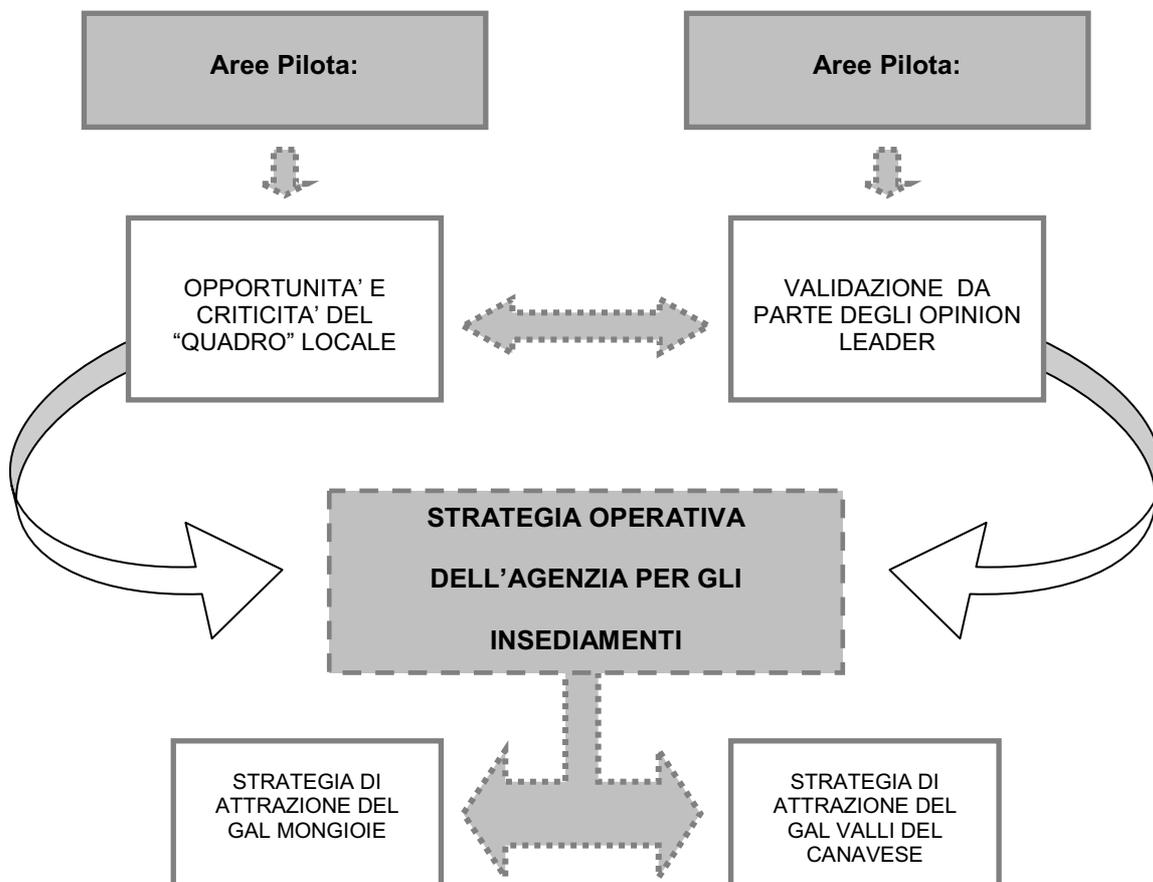
Con riferimento all'analisi dei due territori selezionati, essa si articola su un duplice livello di approfondimento, prevedendo:

- una rassegna critica dei dati statistici disponibili, raggruppati secondo tematiche ritenute sensibili in funzione dell'ambito in cui l'Agenzia dovrà operare (analisi propedeutica);
- un confronto con un nucleo scelto di testimoni privilegiati, ai quali sottoporre il quadro delineato dalla fase precedente e con i quali definire una strategia condivisa di intervento (analisi sul campo).

Dall'analisi delle aree, schematizzata nella figura seguente, è stato possibile ottenere:

- una più precisa e dettagliata individuazione del ruolo che dovrà svolgere l'Agenzia e, in connessione con esso, della struttura organizzativa e della strategia operativa di cui si dovrà dotare (schematizzate nel paragrafo successivo);
- una serie di indicazioni sulla base delle quali modulare, a scala locale (aree pilota), la strategia generale dell'Agenzia.

SCHEMA 3 – MODELLO DI APPROCCIO A SCALA LOCALE





### 5.1 *L'analisi propedeutica*

La fase di analisi propedeutica si è basata sulla creazione di un quadro di criticità ed opportunità locali, ottenuto elaborando ed esaminando una vasta mole di dati relativi a:

- specializzazioni produttive e specificità locali;
- struttura demografica e dinamiche evolutive;
- mercato immobiliare locale;
- dotazione dei servizi;
- peculiarità del territorio e il livello di accessibilità;
- patrimonio culturale e ambientale;
- principali iniziative di sviluppo locale.

In questa fase del lavoro si è ampiamente utilizzato il materiale statistico ed i paradigmi interpretativi messi a punto con la creazione del Quadro della Montagna del Piemonte.

Gli elementi analitici sopra riportati, sono stati sintetizzati ed organizzati ricorrendo alla metodologia SWOT (individuazione dei punti di forza e di debolezza, delle criticità e delle opportunità).

### 5.2 *L'analisi sul campo*

Il contatto con i soggetti locali che amministrano, lavorano e vivono sul territorio assolve ad una duplice funzione:

- da un lato, apporta allo studio elementi di tipo qualitativo, utili per interpretare le dinamiche dei contesti locali;
- dall'altro, misura le esigenze e le aspettative di coloro che saranno i potenziali futuri collaboratori e/o fruitori dell'Agenzia.

È stato quindi individuato un panel di esperti, rappresentativi del territorio sul quale esercitano le rispettive attività:

- Amministratori locali, in quanto testimoni della dimensione storica e sociale del territorio che rappresentano.
- Imprenditori, in qualità di soggetti ai quali potenzialmente si indirizza l'operatività dell'Agenzia.
- Testimoni privilegiati (responsabili di Associazioni di categoria – Esperti di settore), per individuare e definire ruoli, modalità di collaborazione e opportunità di sinergie.

Nell'insieme gli esperti consultati concordano sul fatto che, per stimolare lo sviluppo dei contesti montani analizzati, sia opportuno operare soprattutto attraverso il potenziamento e/o la rivitalizzazione dei settori produttivi tradizionali, legati alle vocazioni proprie di ogni singola area, convinti che la valorizzazione dell'economia montana passi attraverso le sue componenti originarie ed essenziali: l'agricoltura di qualità, il comparto forestale, l'artigianato tipico tradizionale e, laddove si rilevino opportune potenzialità, il settore turistico.



Alcuni esperti, inoltre, suggeriscono come la montagna possa essere un contesto per alcuni versi favorevole all'insediamento di attività informatiche e centri di telelavoro (ad es. *call center*), o per la realizzazione di produzioni specialistiche di alta qualità e precisione. A proposito di quest'ultima indicazione, gli esperti sottolineano che tali aree conservano una manodopera capace di una significativa manualità e con modesta propensione alla conflittualità, fortemente legata, per tradizione, alla cultura del lavoro.

Tra le maggiori criticità, gli intervistati indicano un generale clima depressivo caratterizzato dalla mancanza di fiducia degli operatori, dal modesto spirito di collaborazione tra imprese e tra queste e le istituzioni locali, la carenza di idee progettuali innovative e la mancanza delle capacità operative per renderle attuabili.

Spesso marcata è inoltre la carenza di professionalità qualificata, e la generale mancanza di ricambio generazionale.

Altri elementi critici sono la difficoltà d'incontro tra domanda ed offerta di lavoro e la scarsità di servizi che possano potenziare le aspirazioni turistiche delle alte valli.

Tutti gli esperti contattati insistono sulla necessità che l'Agenzia sia dotata di un *pool* efficiente di professionisti qualificati, eventualmente supportato da tecnici esterni convenzionati, mentre inseriscono, tra le funzioni prioritarie che essa dovrebbe a loro parere fornire:

- la prestazione di garanzie economiche ai singoli investitori;
- la mediazione e il contatto con le banche e gli Istituti di ricerca e/o l'università;
- lo stimolo alla comunicazione tra Enti e operatori.

L'Agenzia sembra chiamata a svolgere un servizio oggi del tutto assente sull'area montana, vale a dire quello di individuare, valutare e finanziare l'idea di impresa, monitorandone la sostenibilità e fornendo la necessaria assistenza per la finalizzazione positiva del percorso di insediamento.

### 5.3 *Gli elementi distintivi dell'area del GAL Mongioie*

Nell'area cebano-monregalese, secondo gli esperti contattati, nuovi sbocchi occupazionali e spazi per la creazione d'impresa sono collegati con il recupero del consistente patrimonio immobiliare locale, sia per lo stimolo che tale attività offre a tutte le professioni più o meno direttamente collegate all'edilizia, sia perché potenziale contenitore di nuove iniziative di tipo commerciale, artigianale e turistico.

In secondo luogo, importanti fattori di sviluppo sono individuati:

- nel sostegno che, da sempre, le Fondazioni bancarie offrono ai progetti di crescita socio-economica generati dal territorio;
- nel potenziamento dell'aeroporto di Levaldigi, sia per far uscire dal territorio le produzioni locali, sia per avvicinare i flussi turistici provenienti dall'estero (soprattutto alle stazioni sciistiche);
- nelle positive dinamiche sociali, legate ad un discreto ritorno di residenzialità da parte di soggetti che riscoprono i valori propri della montagna e li trasformano in una scelta di vita;
- nel processo di inserimento e di integrazione degli immigrati nella società locale.



Nel complesso l'area mostra un sistema economico ed imprenditoriale discretamente autonomo, piuttosto solido ed indipendente.

Con riguardo alle potenzialità della nuova Agenzia per gli insediamenti, emerge anche dagli intervistati la fiducia nei confronti del GAL Mongioie, struttura conosciuta e ben accreditata che, fino ad oggi, ha adeguatamente svolto la propria attività, attuando anche iniziative di ampia portata e con importanti ricadute su tutto il territorio di competenza.

Tra le maggiori criticità rilevate, emerge la particolare marginalità del territorio della Valle Mongia, realtà duramente colpita dal fenomeno dello spopolamento e da uno scarsissimo sviluppo dell'attività imprenditoriale, amplificato dalla chiusura degli impianti sciistici di Viola Saint Grèe.

Una potenziale criticità emersa dal contatto con gli Amministratori cuneesi riguarda la consistenza crescente del fenomeno dell'immigrazione, soprattutto nelle cittadine di maggiori dimensioni (ad esempio, Ceva), in cui si concentrano i maggiori nuclei di cittadini stranieri. Per quanto buon numero di soggetti sia stabilmente inserito nel comparto agricolo locale, esso vive in condizioni abitative piuttosto precarie, ragione per cui si sollecita un intervento per favorire sistemazioni residenziali più adeguate.

#### 5.4 *Gli elementi distintivi dell'area del GAL Valli del Canavese*

Secondo gli intervistati, la fascia di bassa valle dell'area canavesana condivide con la pianura compresa tra Torino e Ivrea un consistente tessuto imprenditoriale, soprattutto nei settori della metalmeccanica e dell'informatica, sufficientemente strutturato, supportato da elevata professionalità e da un ricco *know-how*. La crisi di commesse che questo ha recentemente subito lascia inalterata la sua capacità di sviluppare nuove reti e di ospitare la nascita di nuove specializzazioni produttive. In questo ambito, un potenziale sbocco di sviluppo è rappresentato, secondo quanto suggerito da un interlocutore locale, dal consolidamento della filiera dell'alluminio che, già oggi, impegna nel recupero e nella trasformazione di questo elemento un numero interessante di aziende, con commesse provenienti da tutta Europa.

L'artigianato tradizionale, legato alla lavorazione soprattutto della ceramica, della pietra e del rame, pur non esclusivo delle Valli canavesane, ha qui recentemente avviato un interessante percorso di valorizzazione, basato sul recupero delle tecniche tradizionali, sull'innovazione dell'organizzazione aziendale e sulla promozione sostenuta e coordinata da strutture associative create *ad hoc*.

La montagna canavesana ospita la più importante risorsa di tipo naturalistico-ambientale dell'intera Regione, il Parco del Gran Paradiso; gli operatori locali, pur presentando ad oggi evidenti carenze che non consentono la strutturazione di un vero e proprio prodotto turistico, dispongono di un punto di forza interessante.



## 6. L'AGENZIA: ORGANIZZAZIONE, STRATEGIA OPERATIVA E SERVIZI EROGATI

Terminata la fase di analisi e di ricerca articolata secondo la progressione di cui in premessa, il percorso di attivazione dell'Agenda per gli Insediamenti richiede, a questo punto, di definire la strategia operativa che regolerà il suo funzionamento, disegnando la sua presenza sul territorio.

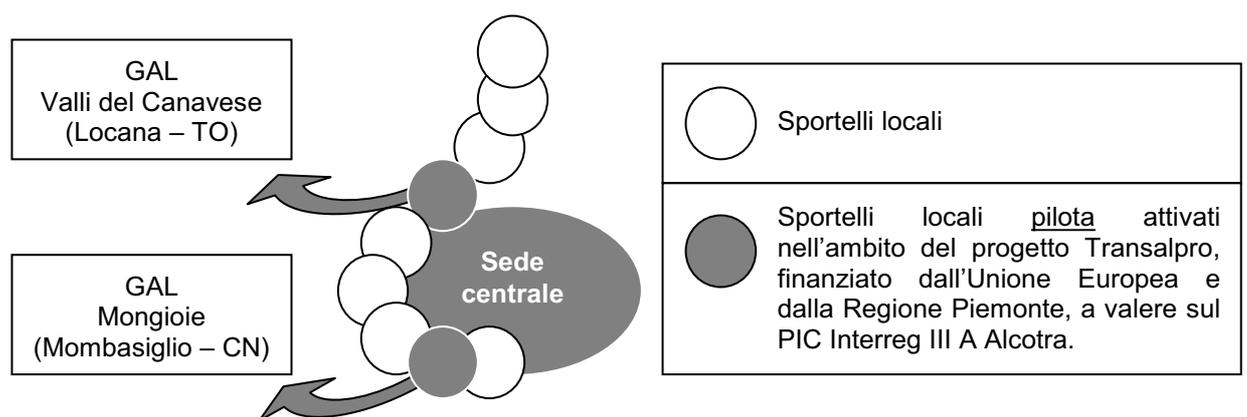
In questo senso, sulla base soprattutto del confronto approfondito con gli attori locali, si è delineato in modo preciso il ruolo che l'Agenda è chiamata a svolgere, a servizio della sua dimensione regionale e, soprattutto, in risposta alle esigenze e alle potenzialità rilevate sulle singole realtà territoriali di riferimento.

### 6.1 L'organizzazione dell'Agenda sul territorio

L'insieme delle verifiche condotte, partendo dal contesto internazionale per giungere a quello locale, ha reso di tutta evidenza come un soggetto di dimensione regionale debba organizzare la propria struttura su due differenti livelli:

- un centro, con funzioni di indirizzo, coordinamento, progettazione, formazione, informazione e programmazione, oltre che di erogazione diretta dei servizi all'utenza;
- un'articolazione di ambiti periferici, individuati sul territorio regionale, in modo che ciascuno di essi possa dirsi rappresentativo di aree geografiche omogenee sotto il profilo economico e sociale.

SCHEMA 4 – LA STRUTTURA DELL'AGENZIA



Accanto ad uno sportello centrale, da attivarsi presso la sede dell'Assessorato Montagna, Foreste e Tutela del Paesaggio, per assicurare una gestione comune delle azioni intraprese, si prevede dunque di favorire la progressiva aggregazione delle aree montane in sportelli locali decentrati, capaci di mantenere un contatto costante e puntuale con il territorio, nel rispetto delle peculiarità e delle vocazioni che questo è in grado di esprimere. Le due aree



pilota esaminate nell'ambito di questo stesso documento assolvono alla missione di testare tale modello organizzativo.

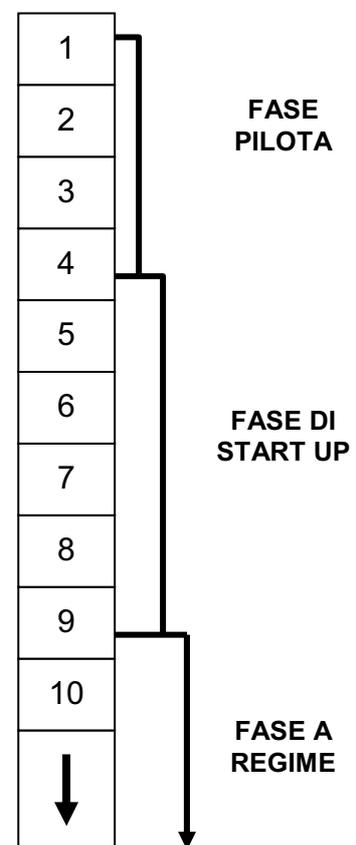
Per quanto, infatti, sia possibile prevedere una parziale differenziazione nell'approccio di attrazione messo in atto sui due territori, è evidente che la strategia di intervento deve rimanere unitaria, salvo poi confrontarsi con le dinamiche innescate a livello locale durante la fase di sperimentazione.

## 6.2 Il percorso evolutivo della struttura

Un possibile percorso evolutivo della struttura è riportato nello Schema 5. È possibile assegnare alle diverse tappe che compongono la progressione temporale dell'iniziativa il seguente significato:

- Fase pilota. È affidata alla gestione diretta della Regione Piemonte; questa coordina le risorse umane e materiali che rappresentano la dotazione iniziale dell'Agenzia, in modo da guidarne l'operatività verso gli obiettivi che le sono propri.
- Fase di start-up. L'Agenzia acquisisce una forma giuridica indipendente, divenendo un **ente strumentale della Regione** dotato di autonomia funzionale e organizzativa, rispetto al quale la Regione stessa esercita funzioni di indirizzo, di coordinamento e di controllo. L'Agenzia può assumere la natura giuridica della società consortile di diritto pubblico, gestita in base a criteri privatistici, senza scopo di lucro. I diversi sportelli locali diventano progressivamente realtà indipendenti (Schema 6).
- Fase a regime. Nei diversi sportelli locali accresce il peso del partenariato locale. L'Agenzia centrale rimane nella compagine societaria di tutte le Agenzie locali, ma non più come socio maggioritario; la sua partecipazione va via via riducendosi senza, tuttavia, scendere al di sotto del 25% del capitale sociale.

SCHEMA 5 – PROGRESSIONE TEMPORALE DELL'INIZIATIVA



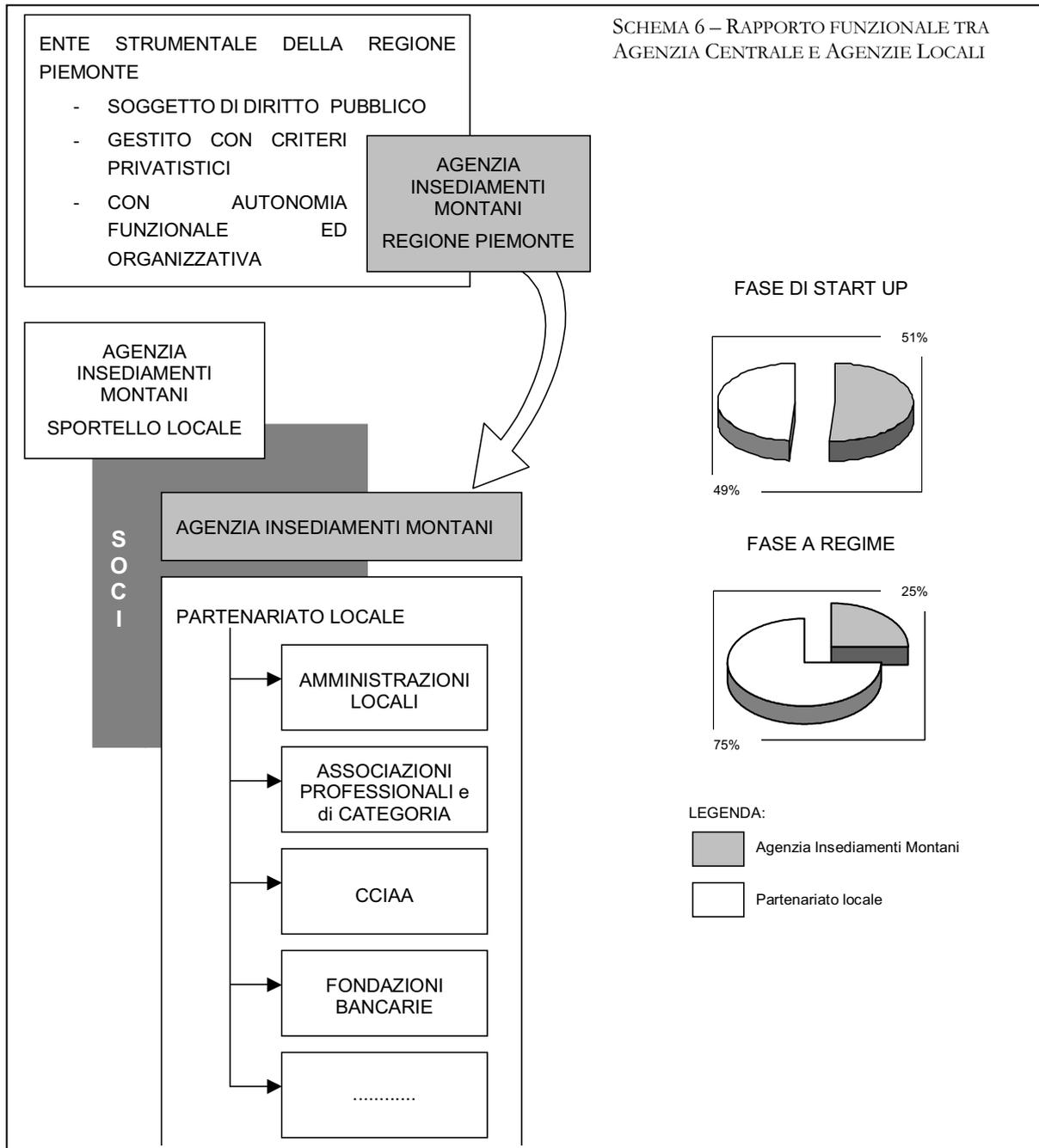
I vantaggi connessi con tale impostazione si raccolgono intorno a due temi fondamentali:

- la capacità di autofinanziamento;
- la possibilità di fornire risposte mirate a tutte le specificità insite nel sistema della montagna piemontese.

Sotto il primo fondamentale profilo, la natura mista pubblico-privata della struttura aumenta considerevolmente le sue possibilità di attingere a diversi canali di finanziamento consentendogli, di volta in volta e sulla base di criteri di convenienza, di agire come ente pubblico o come soggetto privato.



Inoltre, il coinvolgimento degli operatori locali – assicurato da un’articolazione decentrata sul territorio – affida a questi ultimi un ruolo di co-finanziatori che difficilmente sosterebbero nei confronti di un’Agenzia solo regionale.



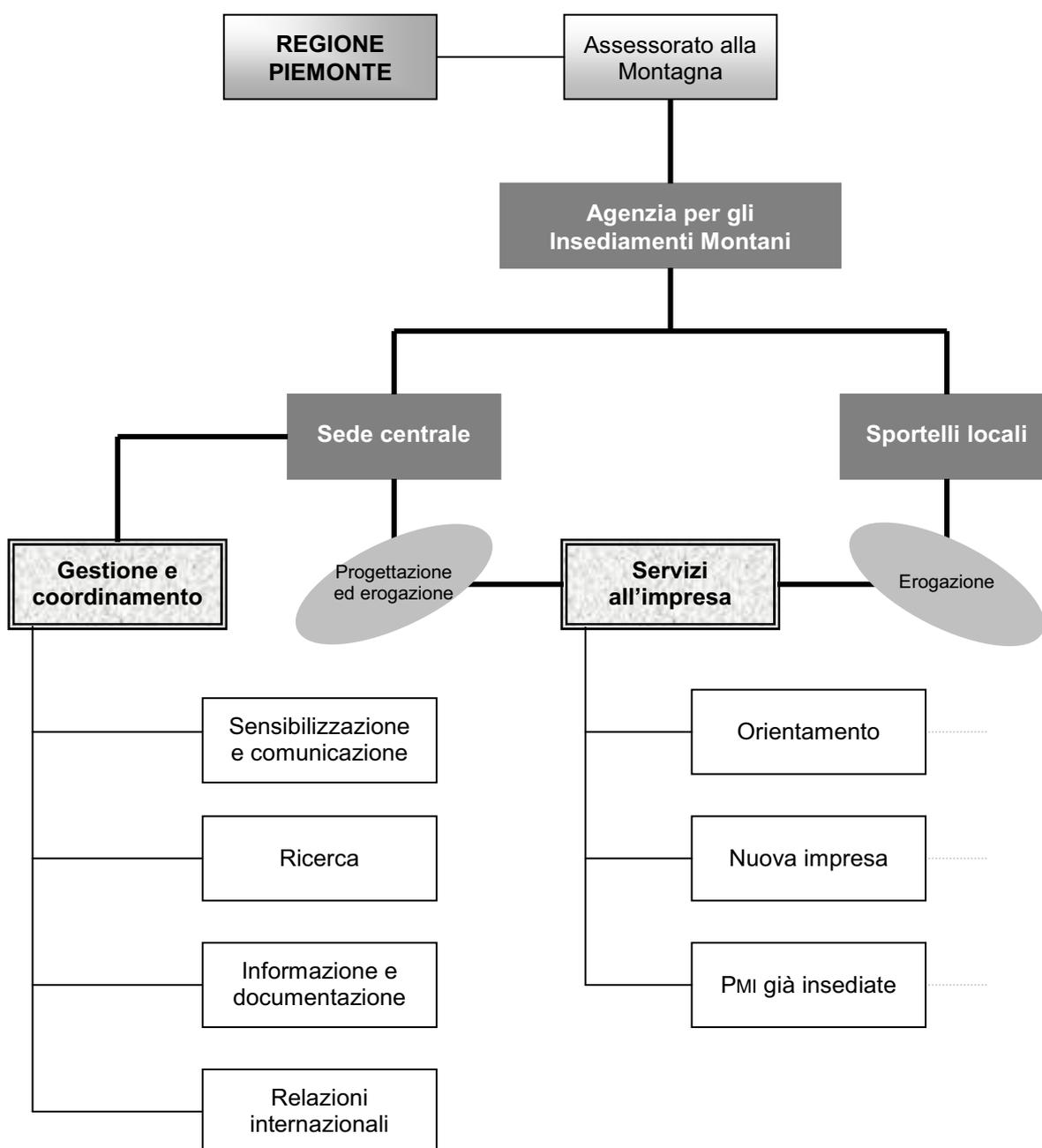
In relazione al secondo dei temi sopra evidenziati, il modello a rete dell’Agenzia, con un nucleo centrale di coordinamento e sportelli locali strutturalmente autonomi, consente di attivare partenariati *ad hoc*, in funzione delle caratteristiche e delle esigenze espresse dalle diverse “parti” della montagna piemontese.



### 6.3 La strategia operativa dell'Agenzia

Sulla base delle osservazioni sin qui condotte, l'Agenzia per gli insediamenti è chiamata ad operare in diversi ambiti, per offrire la propria assistenza all'insediamento (Schema 7).

SCHEMA 7 – STRUTTURA E AMBITI DI INTERVENTO DELL'AGENZIA





Tali ambiti prevedono alcune attività direttamente rivolte al target di utenti di riferimento e altre, invece, di carattere più generale, che riguardano il funzionamento della struttura e che generano le condizioni necessarie per la vera e propria erogazione di servizi alle imprese.

- ***Sede centrale***

Competono alla sede centrale tutte le attività relative al funzionamento della struttura e alla predisposizione degli strumenti operativi che rappresentano la sua dotazione.

a.1 – Progettazione ed erogazione (solo in fase di start up dell'agenzia) dei servizi di insediamento

Premettendo che l'erogazione dei servizi di insediamento sarà competenza specifica degli sportelli locali, solo in misura limitata e con le finalità già ricordate della sede centrale, è evidente la necessità che la loro progettazione, insieme con la definizione delle procedure che regolano l'erogazione stessa, sia mantenuta a livello unitario, così da garantire l'uniformità delle prestazioni.

Dal punto di vista operativo, come già evidenziato precedentemente, i servizi si raggruppano in tre tipologie:

- Orientamento agli aspiranti imprenditori.
- Assistenza per la creazione di impresa.
- Consulenza per le piccole e medie imprese già insediate.

a.2 – Sensibilizzazione e comunicazione

Dovranno essere organizzati eventi pubblici per la presentazione della strategia dell'Agenzia – dei soggetti e delle strutture che saranno incaricate di realizzarla – e delle modalità per potervi aderire.

a.3 – Ricerca

L'Agenzia deve disporre, in ogni momento, di un quadro esauriente della situazione socio-economica del contesto di suo riferimento e delle dinamiche di inserimento dello stesso nell'ambito della congiuntura internazionale. Per questo, l'attività di ricerca deve essere costante e deve garantire un flusso di informazioni altrettanto regolare verso la banca dati. Alla sede centrale si richiede, in particolare, di definire precise procedure di rilevamento dei dati, in modo che questi siano sempre confrontabili e univocamente interpretabili, da qualunque operatore provengano.

Come evidenziato in fase di analisi, il primo ambito in cui esercitare tale attività è, sicuramente, quello connesso con il mercato immobiliare locale, per acquisire all'Agenzia la conoscenza in merito alla consistenza degli spazi disponibili per l'insediamento d'impresa. Per lo svolgimento dell'attività di ricerca, l'Agenzia potrà anche avvalersi della collaborazione di professionisti esterni.

a.4 – Informazione e documentazione

La costituzione della banca dati è intervento indispensabile al funzionamento dell'Agenzia, perché consente di veicolare verso gli utenti le informazioni acquisite ed aggiornate per



mezzo dell'attività di ricerca. Come meglio evidenziato nella parte dedicata al Sistema Informativo dell'Agenzia, alcune tipologie di dati saranno direttamente e gratuitamente accessibili all'utenza, mentre altre saranno collocate nell'ambito di spazi riservati, ai quali potranno accedere esclusivamente gli operatori.

#### a.5 – Relazioni internazionali

L'Agenzia ha l'opportunità/dovere di individuare e coordinare a livello internazionale relazioni che diano origine a *partnership* rappresentative con altri soggetti impegnati nel suo stesso ambito di intervento, favorendo la realizzazione di progetti comuni.

In questo senso, tutte le Agenzie contattate nella prima fase del presente studio rappresentano potenziali nodi di una rete internazionale, peraltro già parzialmente testata con l'avvio del progetto Interreg Transalpro.

#### • ***Sportelli locali***

Agli sportelli locali sono essenzialmente richieste quattro tipologie di prestazioni, per le quali essi, in parte, operano da finalizzatori delle azioni programmate dalla sede centrale; in parte, fungono da collettori di notizie che, poi, trasferiscono alla stessa sede centrale; in parte ancora, agiscono in autonomia.

Le prestazioni delle sedi periferiche sono le seguenti:

#### b.1 – Erogazione dei servizi progettati a livello centrale

L'oggetto dei servizi è, evidentemente, quello descritto al precedente punto a.1.

#### b.2 – Collaborazione nelle attività gestite dalla sede centrale

In questo ambito, gli sportelli locali devono, innanzitutto, raccogliere sul territorio di loro competenza tutti i dati necessari al sistema informativo centrale, nonché selezionare, tra la mole di informazioni contenute nel sistema stesso, quelle da veicolare all'utente finale per rispondere alle sue necessità.

Gli sportelli, inoltre, partecipano all'attività di animazione gestita dall'Agenzia centrale, offrendo supporto logistico, organizzativo e di contenuti.

#### b.3 – Formazione e *job service*

Sulla dimensione locale, l'Agenzia può attivarsi per promuovere uno spazio informativo di incontro tra domanda e offerta di lavoro, accessibile anche on line, realizzando un servizio di job service. Nell'ambito di tale servizio sarà possibile dare visibilità alle istanze di chi cerca e di chi offre lavoro, curando la redazione di elenchi aggiornati dei soggetti in cerca di occupazione, e delle richieste avanzate dalle imprese.

Non si tratta di avviare un servizio di collocamento, ma semplicemente di uno strumento di scambio di informazioni tra imprese e territorio.

#### b.4 – Reperimento fondi

Nell'ambito del materiale informativo che l'Agenzia deve predisporre in fase di avvio del suo rapporto con l'utente, vi è sicuramente un'indicazione selezionata di tutte le diverse



forme di contribuzione pubblica attivabili, supportando, eventualmente e su richiesta, la successiva redazione dei dossier di candidatura.

In un'ipotesi di evoluzione futura delle funzioni dell'Agenzia in materia, è opportuno valutare la possibilità che questa assista le imprese anche per l'apertura di linee di finanziamento private (prestiti da istituti bancari). In tal senso, è di tutta evidenza come l'accesso al credito rappresenti un aspetto particolarmente critico per le piccole imprese in fase di start up, di sviluppo o di ricollocazione.

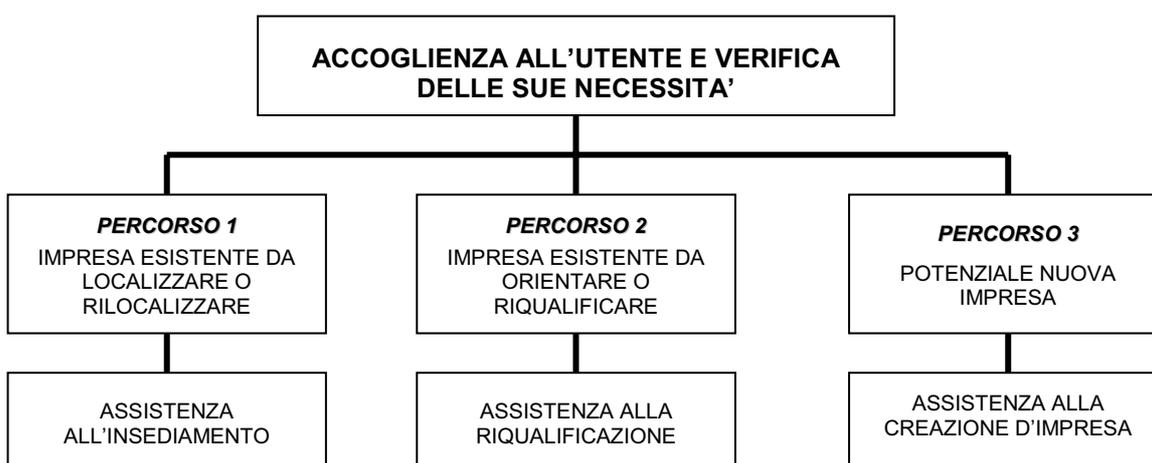
#### 6.4 *Gli utenti dell'Agenzia ed il percorso di insediamento*

Le categorie di soggetti che possono considerarsi come potenziali utenti dell'Agenzia sono le seguenti:

1. imprese che aspirano a trasferire la propria attività in uno spazio idoneo da individuare all'interno del territorio di riferimento dell'Agenzia;
2. imprenditori già insediati sull'area, che intendono agire sulla propria struttura aziendale attraverso interventi di varia natura, essenzialmente collegati ad un nuovo orientamento produttivo e/o ad una riqualificazione tecnica e gestionale dell'attività d'impresa;
3. potenziali nuovi imprenditori (già residenti sull'area o esterni ad essa), che intendono insediarsi avviando una nuova attività.

Lo schema seguente sintetizza l'approccio con il quale l'Agenzia può avviare un intervento di sostegno personalizzato alla singola impresa, dalla nascita dell'idea progettuale fino all'avvio dell'attività imprenditoriale e alla sua successiva gestione.

SCHEMA 8 – L'APPROCCIO ALL'IMPRESA: IL PERCORSO DI INSEDIAMENTO



L'Agenzia opera con un'integrazione di tipo trasversale rispetto ai servizi che è in grado di erogare, in modo che le diverse tipologie di prestazioni, pur nell'ambito di procedure precisamente definite, si connettano e si completino a vicenda, in momenti e/o fasi differenti, a formare la sequenza operativa attivata *ad hoc* per rispondere alle sollecitazioni, di volta in volta, ricevute.



Un modello di approccio così definito consente di riconoscere, fin dal primo contatto, il tipo di supporto di cui l'utente necessita, senza che questi sia necessariamente costretto a seguire itinerari di crescita predefiniti.

Il percorso di insediamento può assumere una triplice caratterizzazione in funzione delle principali categorie di utenti potenziali.

#### Percorso 1: impresa esistente da localizzare o rilocalizzare

In questo caso, l'Agenzia opera con imprese che hanno già consolidato una propria struttura aziendale ed il cui percorso di insediamento riguarda, essenzialmente, il sito fisico in cui localizzare l'attività produttiva.

Per questo motivo, è fondamentale che l'Agenzia conosca nel dettaglio tutti gli spazi disponibili sul territorio; essa inoltre assisterà l'impresa per la definizione delle pratiche amministrative di avviamento; e per l'individuazione di contributi pubblici e relative modalità di accesso. Il personale dell'Agenzia offre tale servizio a titolo gratuito.

#### Percorso 2: impresa esistente da riqualificare

La consulenza dell'Agenzia è, in questo caso, altamente specialistica; parte da una valutazione puntuale dell'impresa che richiede il suo servizio per inserirla nel percorso di riqualificazione tecnologica, gestionale o commerciale che offre le maggiori opportunità. I passi da affrontare sono i seguenti:

- valutazione degli elementi di criticità;
- valutazione del potenziale tecnologico ed umano;
- verifica delle opportunità di mercato;
- elaborazione del percorso di riqualificazione;
- supporto alla ricerca di idonee attività formative.

La fase di assistenza *in itinere* è rappresentata da un mix di servizi, alcuni dei quali erogati a titolo gratuito dal personale dell'Agenzia, altri che prevedono una partecipazione degli utenti alle spese e che coinvolgono professionisti esterni attivati *on demand*.

#### Percorso 3: creazione d'impresa

È il servizio più innovativo offerto dall'Agenzia perché prevede di affiancare il potenziale imprenditore a partire da una valutazione preliminare delle sue stesse attitudini, per giungere fino alla creazione vera e propria dell'impresa e alla sua prima fase di gestione. Gli elementi essenziali possono essere così riassunti:

- valutazione dell'idea d'impresa (tecnica, economico-finanziaria, di mercato) appoggiandosi quando necessario a consulenti esterni;
- valutazione delle competenze del potenziale imprenditore;
- formazione;
- assistenza in itinere.

Qualora l'utenza appartenga a fasce deboli del mercato del lavoro, o l'iniziativa progettuale rientri nell'ambito di settori marginali, l'assistenza prestata dall'Agenzia può includere la fornitura di incentivi economici, erogati sotto forma di microcredito per la fase di avvio, in



modo da superare le difficoltà economiche connesse con la disponibilità di fondi per l'investimento iniziale.

### 6.5 *La dotazione di risorse umane dell'Agenzia*

Perché un sistema così delineato produca gli effetti desiderati è, comunque, indispensabile che questo affidi, in ogni momento, un ruolo centrale alla componente “risorse umane”. L'operatore ideale dello sportello locale dovrebbe possedere le seguenti competenze:

- una buona conoscenza del territorio, relativamente alle sue componenti storiche, demografiche, socio-economiche e culturali;
- una particolare attitudine alla comunicazione e un'ottima predisposizione ai rapporti interpersonali;
- una buona capacità organizzativa;
- una conoscenza informatica avanzata;
- una buona padronanza delle politiche di insediamento ed una conoscenza approfondita dei maggiori comparti produttivi e delle relative dinamiche di sviluppo;
- un aggiornamento costante sulle tematiche di congiuntura economica, in modo da poter contestualizzare, in maniera adeguata, ogni intervento realizzato sull'area con le dinamiche internazionali in atto.

Tali competenze si devono ulteriormente allargare a livello di sede centrale, dove lo staff stabilmente dedicato si compone delle seguenti figure professionali:

- un direttore – responsabile dell'Agenzia, cui competono la programmazione, la pianificazione delle attività sul territorio, il reperimento delle risorse finanziarie;
- un assistente al direttore, con mansioni di organizzazione operativa e di coordinamento degli operatori insediati negli sportelli locali;
- un tecnico addetto alla gestione e all'aggiornamento della banca dati, sia attraverso un'attività di ricerca in proprio, sia tramite il contatto sistematico ed organizzato con gli sportelli locali;
- un operatore di front-end, preposto all'erogazione dei servizi agli utenti finali dell'Agenzia e all'ordinaria attività di segreteria.

All'organico della sede centrale, chiamato ad operare a livello regionale e, quindi, a gestire i contatti con eventuali partner e potenziali investitori esteri, è richiesta una buona padronanza delle lingue e, soprattutto, del francese, vista la dimensione transfrontaliera della montagna piemontese e l'opportunità, dimostrata dai fatti (ad esempio, il già citato progetto Transalpro), di avviare interessanti iniziative in partnership.

### 6.6 *Il Piano di Comunicazione*

Alla luce della rilevanza strategica che assume la comunicazione in relazione alla tipologia di attività che si prefigge, l'Agenzia per gli insediamenti è chiamata ad elaborare un proprio Piano di Comunicazione, organico e funzionale all'erogazione dei propri servizi, con l'obiettivo primario di anticipare e di assecondare le aspettative di conoscenza e di partecipazione della propria utenza.



Il Piano deve essere costruito attorno a quattro elementi cardine:

- l'immagine, intesa quale primo livello di identificazione;
- l'identità, che assicura il rapporto costante tra strutture e territorio che queste rappresentano;
- il diritto all'informazione, che garantisce la facilità di accesso alla stessa, la capacità di accreditarsi quale punto di riferimento credibile, costante e autorevole;
- la valorizzazione del patrimonio informativo esistente, tramite un'organizzazione e una messa in rete efficaci.

Pertanto, il Piano di comunicazione dell'Agenzia deve perseguire le seguenti finalità:

- facilitare ed organizzare la diffusione delle informazioni all'interno del territorio di riferimento e nei confronti dell'utenza ivi insediata;
- individuare ed attivare i canali necessari per la comunicazione verso l'esterno;
- agevolare l'accesso all'Agenzia da parte del maggior numero di potenziali utenti.

Un'efficace attività di comunicazione si articola, dunque, nel seguente schema operativo:

- ideazione dell'immagine coordinata (logo + *visual identity*);
- creazione di un *sito web*;
- strumenti di comunicazione.

Il sito sarà una componente essenziale del Sistema Informativo dell'Agenzia.

È fin d'ora possibile prevedere, accanto a mezzi di comunicazione tradizionali (*brochure* informative, locandine promozionali degli eventi), l'utilizzo di strumenti veicolabili su supporto informatico (ad es. CD-rom), per la presa che tali tecnologie hanno presso il pubblico giovane e per la facilità con la quale è possibile aggiornarne i contenuti.



## 7. IL SISTEMA INFORMATIVO

Nel percorso di attivazione dell’Agenzia, uno degli elementi fondamentali è rappresentato dalla realizzazione di una **banca dati** di supporto; ciò non soltanto perché questa è la specifica missione cui tende la Misura N2 – Intervento a) del Piano di Sviluppo Rurale, ma anche e soprattutto perché il conseguimento degli obiettivi propri della nuova struttura regionale non può, in alcun modo, prescindere dall’acquisizione, dalla gestione e dalla divulgazione, in modo puntuale, costante e aggiornato, di informazioni. In realtà, per la complessità delle informazioni da trattare, per il numero utenti e la quantità delle funzioni, la definizione più idonea è quella di “**sistema informativo**”.

La fase di ricerca ad esso dedicata, nasce per soddisfare un triplice obiettivo:

- fornire agli specialisti informatici che effettueranno la progettazione e lo sviluppo del sistema le indicazioni funzionali e di contenuto utili ad effettuare le scelte più corrette in termini strutturali e strumentali;
- chiarire il ruolo e i compiti dei diversi soggetti che saranno coinvolti nell’amministrazione delle informazioni;
- offrire agli operatori della struttura una prima traccia da seguire per l’acquisizione, la gestione e la divulgazione dei dati.

Lo schema seguente mostra l’articolazione del processo seguito.

SCHEMA 9 – ARTICOLAZIONE DELLO STUDIO SUL SISTEMA INFORMATIVO DELL’AGENZIA





### 7.1 *La valutazione critica delle banche dati attivate da agenzie di sviluppo locale*

L'impostazione delle funzioni e dei contenuti del sistema informativo è stata preceduta, nell'ambito del presente lavoro, da una valutazione critica dei sistemi già attivati da strutture che si muovono sul panorama nazionale e internazionale con finalità analoghe a quella della nuova Agenzia per gli Insediamenti Montani.

Tale valutazione ha riguardato, essenzialmente, le banche dati realizzate e gestite dalle agenzie europee selezionate e analizzate nel corso della fase dedicata ai casi esemplari.

Da un primo confronto tra le strutture valutate e l'effettiva disponibilità di banche dati *on line*, è emerso come tali strumenti operativi siano realizzati e gestiti, per la maggior parte, da soggetti che operano a livello regionale.

I portali delle Agenzie a carattere nazionale, generalmente (salvo rare eccezioni per Paesi di piccole dimensioni o amministrativamente non decentrati), non offrono la possibilità di accesso a data base soprattutto perché l'estensione dell'area di intervento renderebbe dispersiva l'informazione e difficoltoso un suo aggiornamento continuo e costante.

La disponibilità limitata di banche dati a livello sub-regionale è invece dovuta, probabilmente, alle dimensioni organizzative delle Agenzie, non in grado di sostenere efficacemente un servizio tanto impegnativo. Ciò non di meno, alcune strutture europee (soprattutto francesi e spagnole) che operano in ambito sub-regionale hanno realizzato e gestiscono esperienze interessanti per contenuti e modalità di accesso.

L'analisi qualitativa dei sistemi valutati si è focalizzata, principalmente, su tre elementi: le modalità di accesso alle informazioni, i contenuti che queste rappresentano e le funzioni per le quali sono divulgate.

Per quanto riguarda le modalità di accesso, i soggetti gestori di data base *on line* consentono agli utenti di accedere all'informazione secondo tre procedure ricorrenti:

- libera e anonima;
- gratuita mediante registrazione;
- a pagamento.

Tra queste, la prima è sicuramente preferita dalla maggior parte delle agenzie che, in tal modo, affidano al *web* la veicolazione delle informazioni di tipo generale, riservando al contatto ad personam una consulenza di tipo più specialistico e mirato. La registrazione dell'utente è, generalmente, collegata alla formazione di *mailing list*, che consentono alla struttura di mantenere un collegamento con tutti i soggetti che hanno manifestato interesse per i suoi servizi. La modalità a pagamento, infine, è seguita, per lo più, da realtà per le quali la diffusione delle informazioni rappresenta l'oggetto di attività principale e non uno strumento attraverso cui conseguire obiettivi diversi.

In merito alle funzioni delle agenzie a supporto delle quali le informazioni vengono divulgate, esse si riferiscono, principalmente, all'insediamento di nuove realtà produttive (intese come imprese di nuova costituzione e/o imprese esterne al territorio in fase di localizzazione), al potenziamento/riqualificazione di attività imprenditoriali già insediate,



alla creazione di nuova occupazione, soprattutto a favore di fasce sociali e/o di settori economici deboli.

I contenuti delle banche dati esistenti riguardano, in particolare:

- le opportunità localizzative (con dati, spesso, geo-referenziati) e il sistema strutturale e infrastrutturale che le sostiene (viabilità di accesso; incubatori e centri di servizi; ricerca e trasferimento tecnologico; repertori di aziende; strutture di formazione, ...);
- gli strumenti di sostegno finanziario (contributi e possibilità di finanziamento, generalmente suddivisi per tipo di beneficiario e per settore di attività);
- la legislazione di riferimento per l'avvio e la gestione di impresa, con riferimento all'ambito locale su cui opera l'agenzia;
- la domanda e l'offerta del mercato del lavoro locale, con le opportunità di qualificazione della manodopera presenti sul territorio (corsi di formazione, stage, ...);
- le notizie e gli eventi locali di interesse per le imprese;
- la rassegna delle domande più frequenti proposte dagli utenti agli operatori delle agenzie.

## 7.2 *L'architettura generale del sistema*

Il sistema informativo dell'Agenzia assocerà, nell'ambito di un complesso definito di procedure, due diversi elementi:

- il **data base** vero e proprio, in cui trovano sistemizzazione i dati necessari all'attività dell'Agenzia, affiancati dalle relative procedure di gestione;
- il **sito internet** istituzionale di quest'ultima, suo mezzo di comunicazione privilegiato, canale di veicolazione dell'informazione tecnica e specialistica, ma anche vetrina virtuale di notizie a carattere divulgativo e promozionale.

Una sua possibile schematizzazione, definita sulla base degli esempi raccolti e di quella che sarà l'articolazione strutturale ed organizzativa dell'Agenzia, è riportata nello Schema 10.

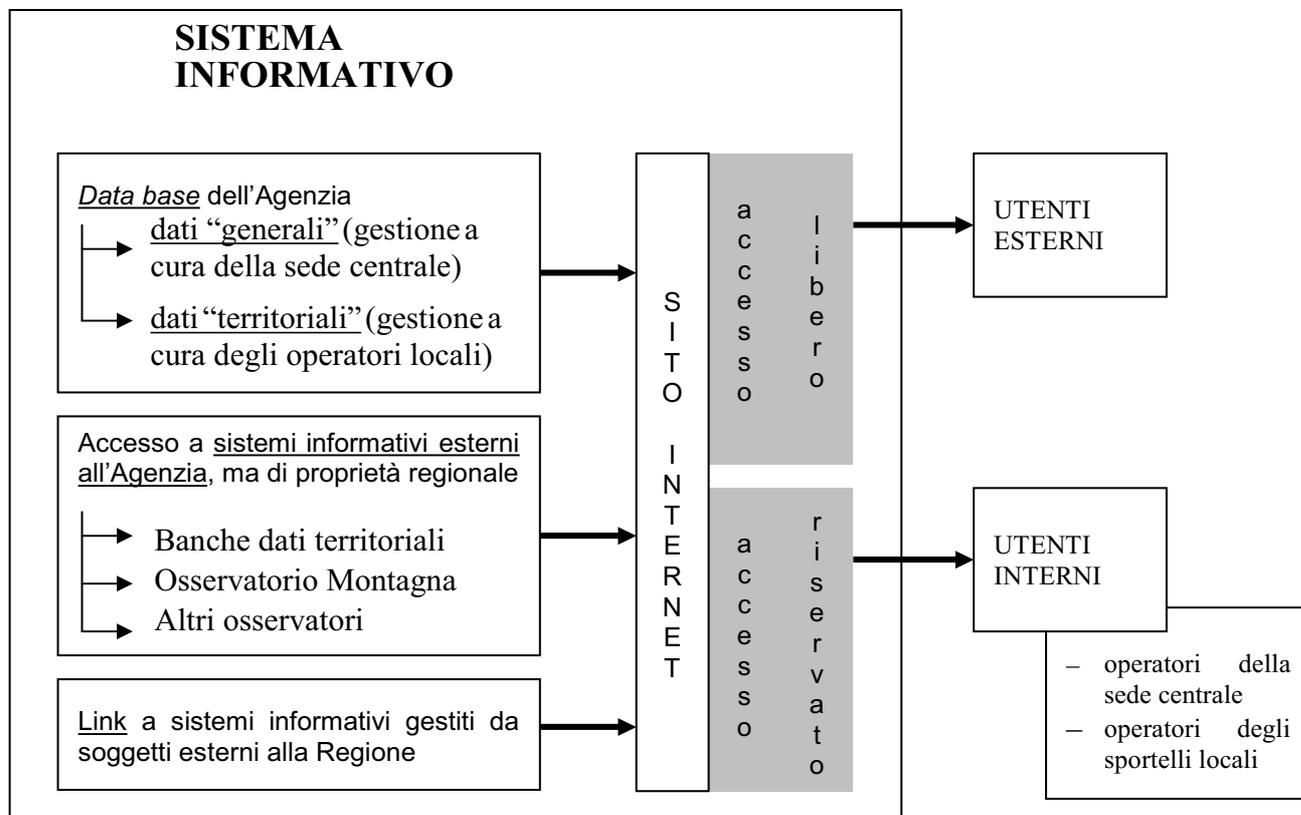
Il sistema deve consentire una possibilità differenziata di accesso ai dati, prevedendo:

- un uso professionale, in relazione al quale la gestione delle informazioni in entrata e in uscita sia interamente affidata agli operatori dell'Agenzia;
- un uso divulgativo, che preveda la possibilità per gli utenti di interagire direttamente con il sistema, procedendo in autonomia sia alla consultazione di una serie di informazioni di base, sia all'introduzione, pur in modo controllato e in ambiti limitati, di dati.

Soprattutto per l'accesso a quest'ultimo livello, che potrebbe essere definito "pubblico", è essenziale creare un'interfaccia informatizzata di semplice utilizzo, che guidi l'utente all'esecuzione delle operazioni e che lo conduca agevolmente al reperimento delle informazioni di suo interesse.



SCHEMA 10 – L'ARCHITETTURA GENERALE DEL SISTEMA INFORMATIVO



### 7.3 Utenti, funzionalità e contenuti del sistema informativo

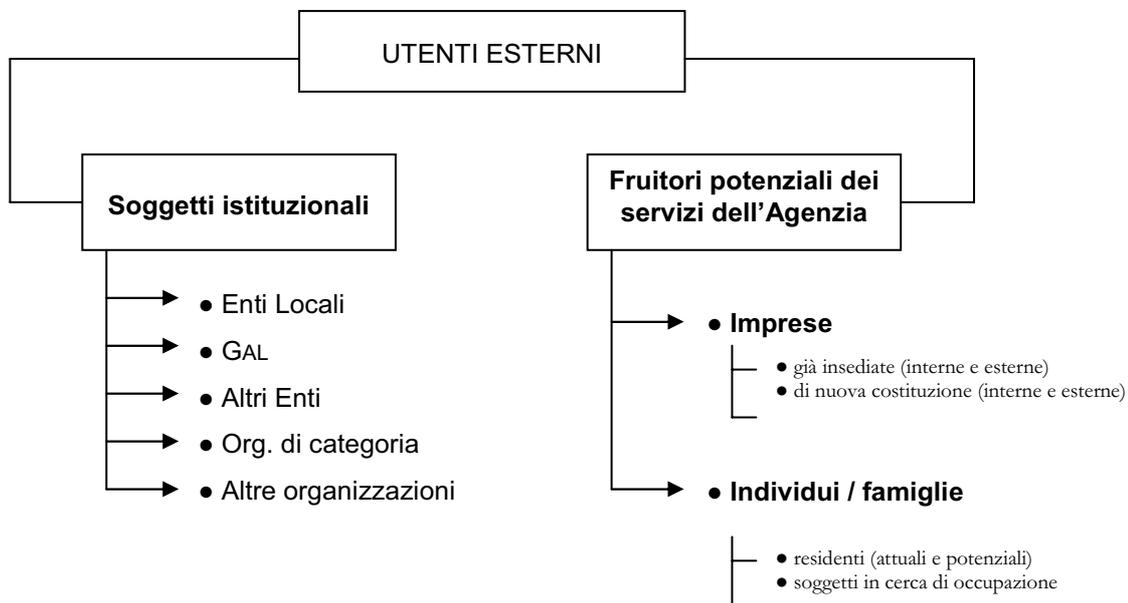
Il sistema informativo regionale, per le finalità che gli sono proprie, è uno degli strumenti operativi essenziali per garantire il funzionamento ottimale dell'Agenzia. Esso assolve una duplice funzione: da un lato favorisce il rapido accesso alle informazioni da parte dell'utenza, dall'altro consente agli operatori di svolgere con competenza la propria attività, nell'ambito di una messa in rete dei dati disponibili tra sede centrale e sportelli locali.

Il sistema deve necessariamente essere in grado di fornire un quadro esaustivo di tutte le componenti che concorrono ad indirizzare le scelte localizzative delle imprese e, quindi, consentire l'inserimento, la formalizzazione e la gestione di un'ingente mole di informazioni, tutte quelle che si rivelano utili ad assistere gli utenti durante il percorso di insediamento dell'attività imprenditoriale.

Il flusso delle informazioni in entrata e in uscita coinvolge, oltre agli operatori della struttura, almeno tre diverse tipologie di utenti, rappresentate nello schema riepilogativo seguente:



SCHEMA 11 – GLI UTENTI DEL SISTEMA INFORMATIVO



La costruzione del sistema informativo presuppone il coinvolgimento, nel ruolo di fonte, di numerosi soggetti esterni all'Agenzia i quali, in virtù delle loro rispettive competenze, dispongono già (o, per lo meno, dovrebbero disporre), in modo più o meno organizzato, dei dati utili alla sua operatività. In alcuni casi, gli utenti delle informazioni sono essi stessi le fonti che occorrono per alimentare il sistema. Comunque, l'attività di ricerca degli operatori sarà, verosimilmente, necessaria sia per colmare eventuali lacune che per rendere tra loro confrontabili dati gestiti da soggetti diversi (ad esempio, le informazioni relative agli spazi di insediamento fornite dai vari Comuni).

Richiamando le finalità e le modalità operative individuate per l'attività dell'Agenzia e attingendo agli esempi analizzati, è possibile catalogare in **categorie funzionali** le diverse informazioni gestite dal sistema.

Lo schema 12 riassume, per ciascuna categoria funzionale, i possibili utenti, i contenuti informativi, le fonti e le necessarie procedure di aggiornamento.

Una descrizione articolata di ciascuna categoria, con riferimenti anche alle implicazioni organizzative connesse, è disponibile in un documento di lavoro appositamente predisposto dall'IRES per la Regione Piemonte.

#### 7.4 Il reperimento dei contenuti

Ogni funzione ipotizzata per il sistema richiede dati specifici e, soprattutto, aggiornati. Anche se parte delle informazioni dovrà essere raccolta direttamente dagli operatori dell'Agenzia, una notevole quantità di dati è già disponibile, ed accessibile informaticamente, presso enti e strutture di vario tipo.



Per tale motivo, è stata realizzata una ricerca analitica sulle **informazioni esistenti e disponibili** attualmente sulla rete internet. L'attività ha interessato le basi informative di più immediato riferimento tematico al nostro caso studio, che gestiscono ed elaborano dati derivanti da fonti ufficiali (quali, ad esempio, la Regione Piemonte, le CCIAA e l'ISTAT) e si è articolata su due livelli distinti e consecutivi di approfondimento.

I risultati dell'analisi hanno permesso di pervenire ad una stima di utilità delle singole fonti. In questo modo è stato possibile individuare le basi dati per le quali è opportuno attivare un collegamento con il sistema informativo dell'Agenzia.

Con l'analisi di primo livello le basi informative sono state descritte, nell'ambito di schede riepilogative, secondo la tipologia di servizio erogato, la definizione della modalità di accesso (accesso libero, a registrazione gratuita, a pagamento), le relative funzioni e i rispettivi contenuti. Sulla base di tale analisi, si è valutato se provvedere o meno ad un successivo riscontro di dettaglio.

Nell'ambito della verifica di secondo livello, per le sole fonti giudicate particolarmente attinenti e utili in funzione dell'elaborazione della banca dati regionale, è stata realizzata una valutazione sintetica. I criteri utilizzati per operare tale selezione sono stati i seguenti:

- accreditamento della fonte;
- completezza delle informazioni;
- contesto territoriale di riferimento dei dati;
- attinenza funzionale del servizio alla banca dati regionale;
- regolare aggiornamento delle informazioni;
- modalità di accesso;
- facilità di ricerca.

L'attività di ricerca si è completata individuando le **modalità di reperimento dei dati totalmente mancanti** o che, comunque, necessitano di un'integrazione, per lo più da realizzarsi mediante attività di ricerca ad hoc da parte degli operatori dell'Agenzia (allo stato attuale, con riferimento al contesto territoriale di sperimentazione).



SCHEMA 12 – CATEGORIE FUNZIONALI, UTENTI, CONTENUTI ED AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA INFORMATIVO DELL'AGENZIA

Categorie funzionali	Utenti	Contenuti	Aggiornamento	
			Modalità	Frequenza
Gestione contatti	Operatori dell'Agenzia	Anagrafica contatti Gestione Work-flow	Inizialmente su segnalazione volontaria degli interessati, quindi in base al percorso di assistenza avviato dall'Agenzia, a cura degli operatori	Continua
Formazione e mercato del lavoro	Soggetti in cerca di occupazione Imprese in cerca di personale con competenze specifiche	Domanda e offerta di lavoro	Su base volontaria (inserimento a cura degli operatori locali)	Periodico (su segnalazione)
		Formazione	Fonte: Regione Piemonte per Enti di formazione accreditati; su base volontaria per il calendario dei rispettivi corsi (inserimento a cura degli operatori della sede centrale); Agenzia per i corsi da questa promossi	Annuale per il repertorio degli Enti di formazione
			Elaborazione: operatori dell'Agenzia (sede centrale per la generalità dei dati; sportelli periferici per le iniziative su scala locale)	Periodico (su segnalazione) per il calendario dei corsi
Sistema produttivo e imprenditoriale	Impresa esistente da localizzare o rilocalizzare Impresa esistente da riqualificare Potenziale nuova impresa	Dati socio-economici	Fonte: banche dati ufficiali (il SIREM ne offre già un'elaborazione praticamente completa)	Annuale
			Elaborazione: operatori dell'Agenzia (sede centrale per dati riferiti all'intera area montana piemontese; sportelli periferici per dati su scala locale)	
		Dati di congiuntura	Fonte: soggetti istituzionali per dati di congiuntura nazionali e internazionali; attività di ricerca degli operatori dell'Agenzia (sportelli locali) per dati su scala locale	Annuale
			Elaborazione e attivazione link: operatori dell'Agenzia (sede centrale per dati internazionali, nazionali e regionali; sportelli periferici per dati locali)	
		Repertorio imprese (generale)	Fonte: soggetti istituzionali per dati quantitativi e statistici; operatori dell'Agenzia (sportelli locali) per dati qualitativi	Annuale
			Elaborazione: operatori dell'Agenzia (sportelli locali)	(per dati qualitativi, l'implementazione è progressiva, senza scadenze pre-definite)
		Repertorio imprese (sub-fornitura)	Su base volontaria (inserimento a cura degli operatori locali)	Periodico (su segnalazione)
Repertorio consulenti	Con procedura di selezione pubblica e aperta curata dagli operatori della sede centrale	Periodico (su segnalazione)		

continua



segue tabella precedente

Categorie funzionali	Utenti	Contenuti	Aggiornamento	
			Modalità	Frequenza
Spazi di insediamento	Impresa esistente da localizzare o rilocalizzare Impresa esistente da riqualificare Potenziale nuova impresa	Spazi di insediamento pubblici	Fonte: Amministrazioni locali	Trimestrale
			Elaborazione: operatori dell'Agenzia (sportelli locali); in fase di prima acquisizione è opportuno prevedere l'affiancamento di un tecnico qualificato	
		Spazi di insediamento privati	Su base volontaria (inserimento a cura degli operatori locali)	Periodico (su segnalazione)
Agevolazioni	Impresa esistente da localizzare o rilocalizzare Impresa esistente da riqualificare Potenziale nuova impresa	Agevolazioni	Fonte: attività di ricerca degli operatori dell'Agenzia presso i soggetti gestori	Mensile
			Elaborazione: operatori dell'Agenzia (sede centrale per la generalità dei dati; sportelli periferici per le iniziative su scala locale)	
Legislazione e autorizzazioni	Impresa esistente da localizzare o rilocalizzare Impresa esistente da riqualificare Potenziale nuova impresa	Legislazione	Fonte: soggetti istituzionali	Continua
			Elaborazione: operatori dell'Agenzia (sede centrale per la generalità dei dati; sportelli periferici per i provvedimenti su scala locale)	
		Autorizzazioni	Fonte: soggetti istituzionali (tramite Sportelli Unici)	Continua
			Elaborazione: operatori dell'Agenzia (sportelli locali)	
Repertorio di casi esemplari	Tutti gli utenti dello Schema 11 (soprattutto potenziali nuove imprese)	Repertorio di casi esemplari	Fonte: attività di ricerca degli operatori dell'Agenzia	Continua
			Elaborazione: operatori dell'Agenzia (sportelli locali)	
Domande frequenti	Tutti gli utenti dello Schema 11	Domande frequenti	Fonte: attività di ricerca degli operatori dell'Agenzia	Mensile
			Elaborazione: operatori dell'Agenzia (sede centrale)	
Notizie ed eventi	Tutti gli utenti dello Schema 11	Notizie ed eventi	Fonte: attività di ricerca degli operatori dell'Agenzia	Continua
			Elaborazione: operatori dell'Agenzia (sede centrale e sportelli locali)	



ALLEGATI

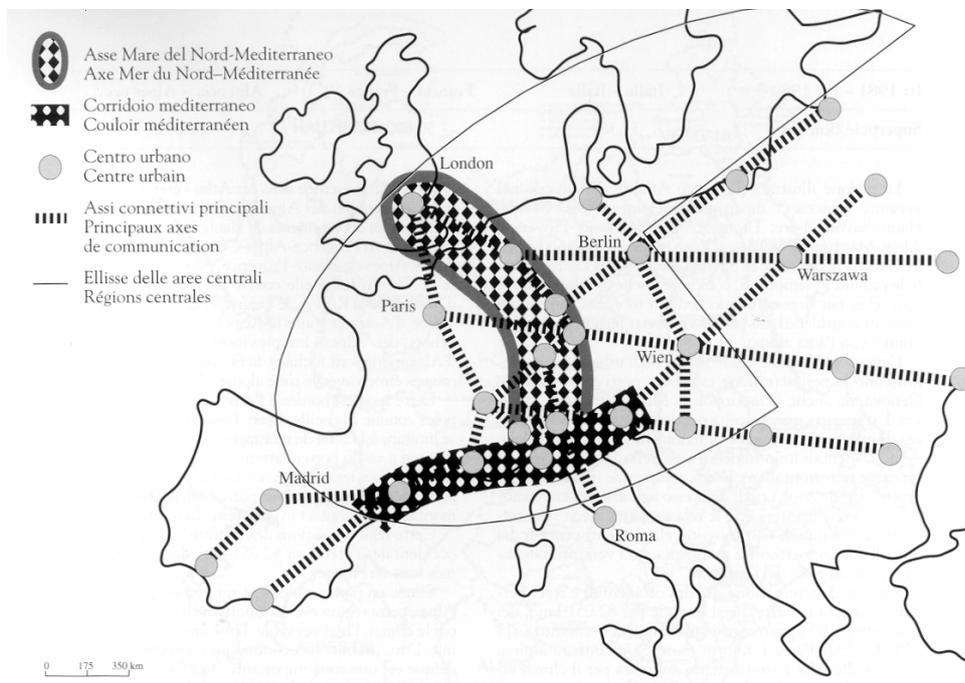
CARTOGRAFIA

ANALISI SWOT DELLE AREE PILOTA



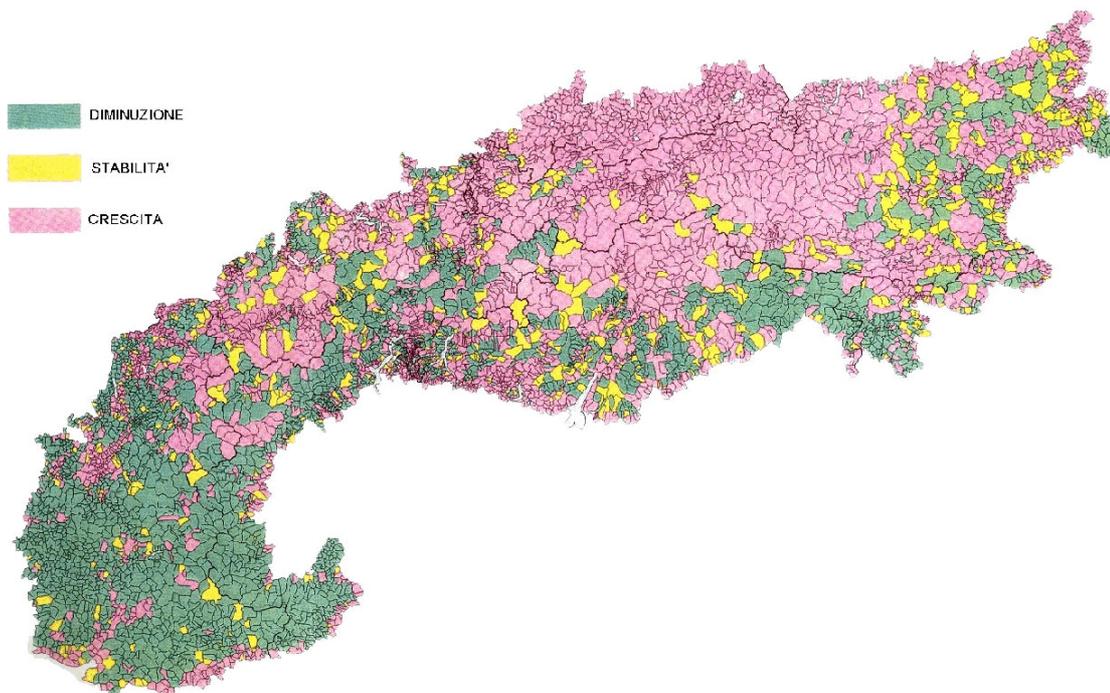


CARTA 1 – COLLOCAZIONE GEOGRAFICA DELL'ARCO ALPINO



Fonte: Elaborazione IRES Piemonte da GIP-RECLUS 1994 (R. Brunet)

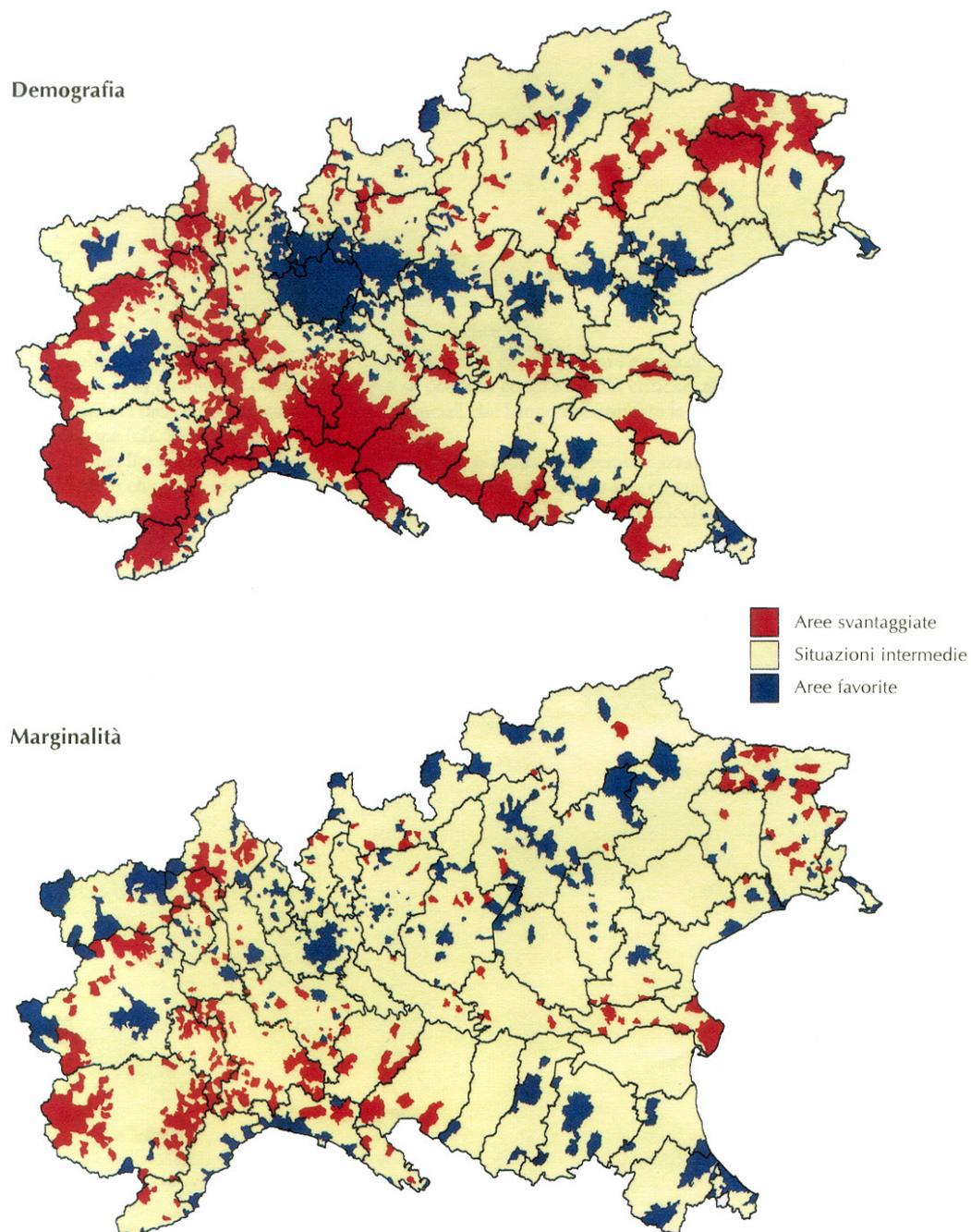
CARTA 2 – ANDAMENTO DEMOGRAFICO 1870-1990 NEI COMUNI DELL'ARCO ALPINO



Fonte: W. Batzing, Geographisches Institut der Universität Bern (1993)



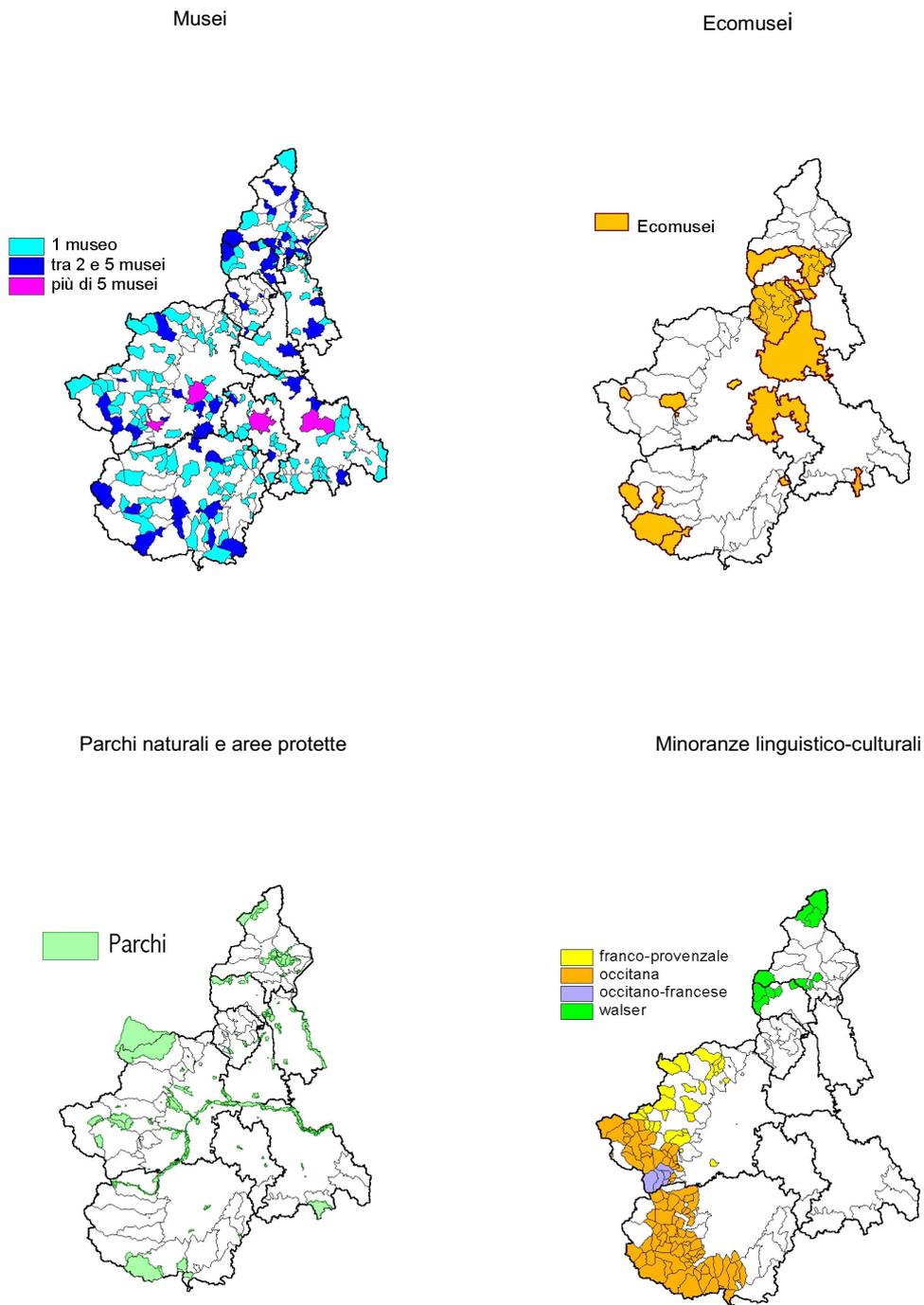
CARTA 3 – SVANTAGGIO DEMOGRAFICO E MARGINALITÀ SOCIOECONOMICA NELL'ARCO ALPINO ITALIANO



Fonte: IRES Piemonte, "Le misure della marginalità", W.P. n. 121 (1998)



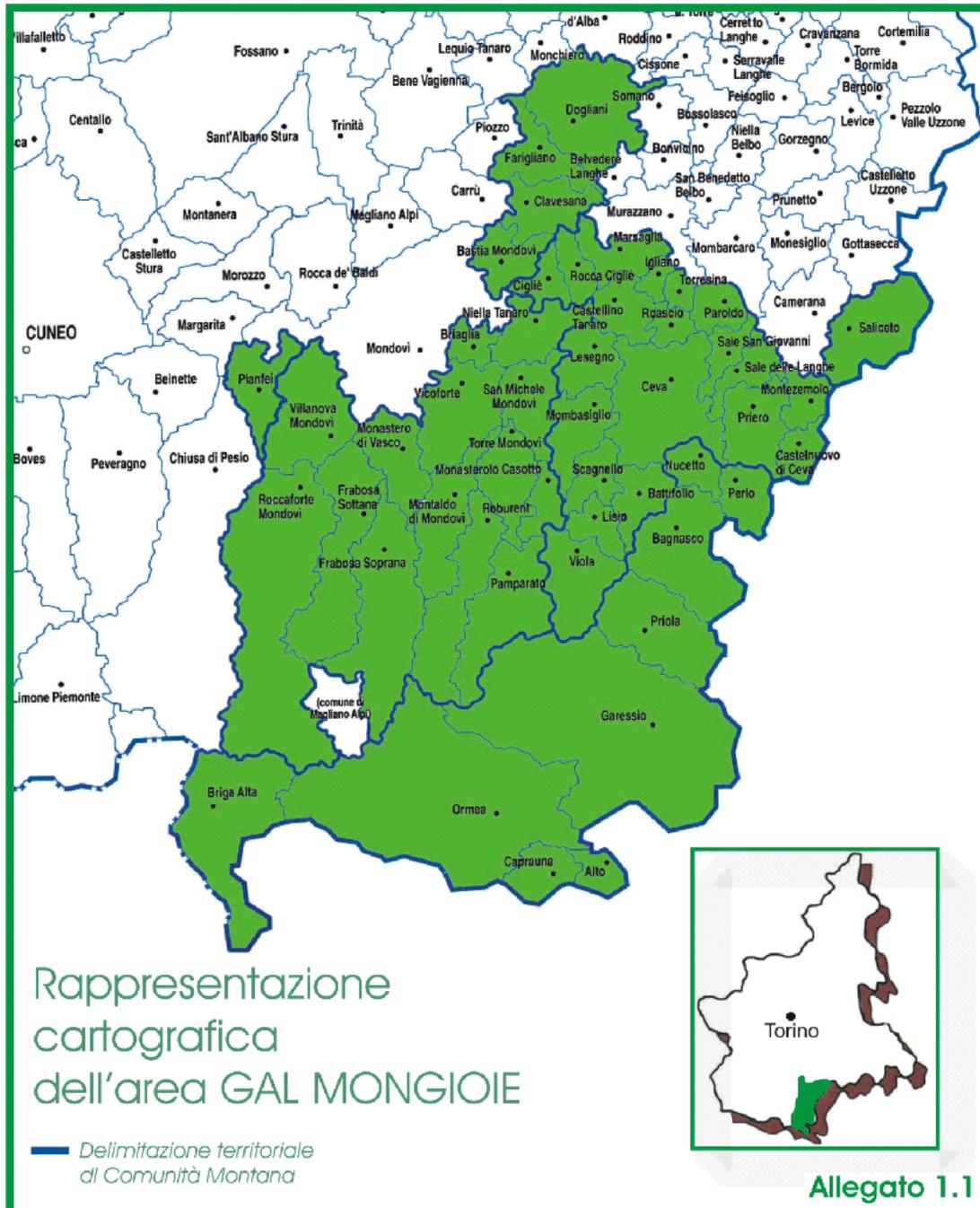
CARTA 4 – MAPPATURA DI ALCUNI ELEMENTI SIGNIFICATIVI DEL PATRIMONIO LOCALE



Fonte: Elaborazione IRES Piemonte su dati Regione Piemonte (2001 e 2002)

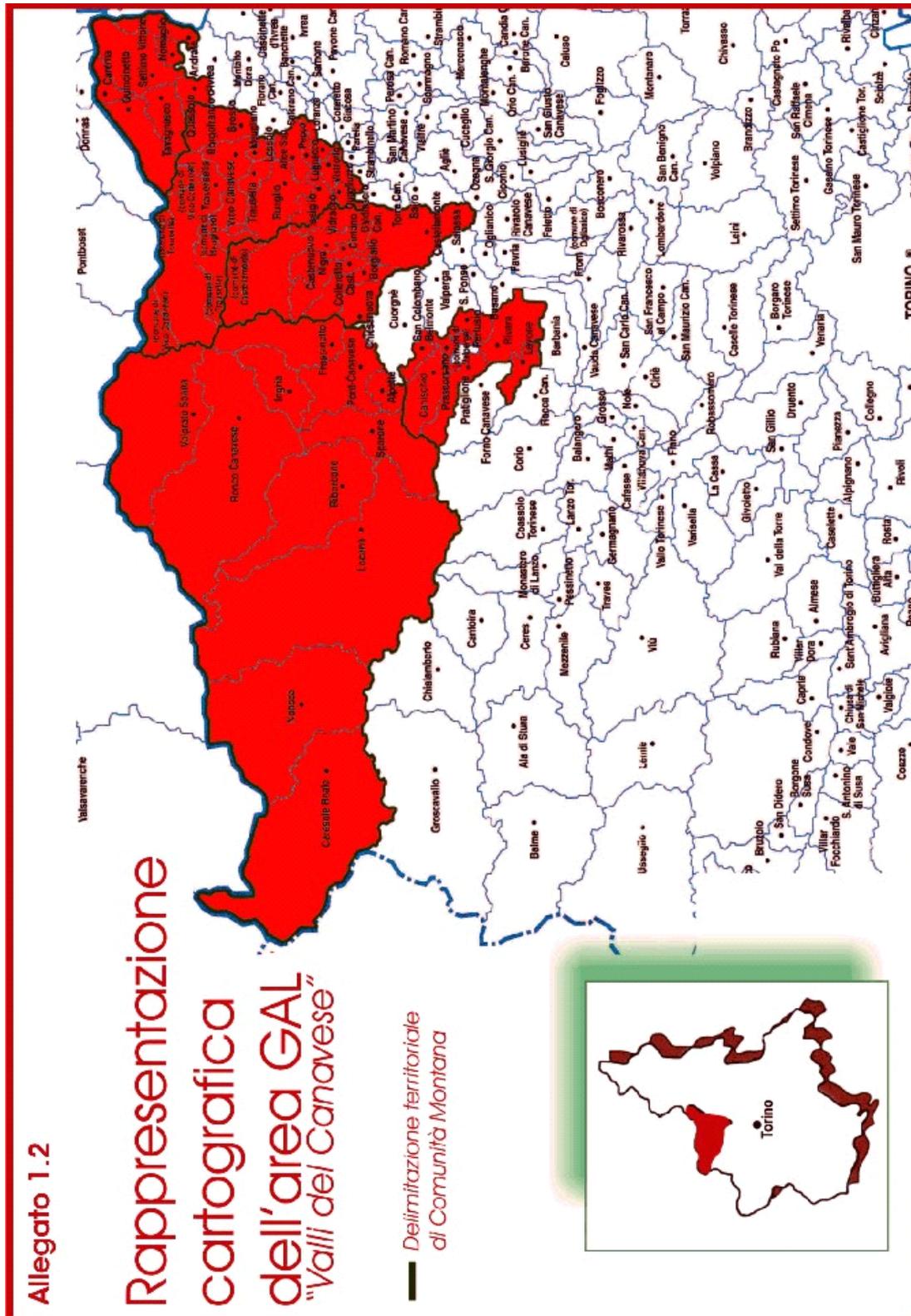


CARTA 5 – IL TERRITORIO DEL GAL MONGIOIE





CARTA 6 – IL TERRITORIO DEL GAL VALLI DEL CANAVESE





## ANALISI SWOT: GAL MONGIOIE

TEMA	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	CRITICITA'	OPPORTUNITA'
<b>SPECIALIZZAZIONI PRODUTTIVE E SPECIFICITA' LOCALI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La presenza di numerose produzioni agroalimentari di pregio e di alcune filiere sufficientemente strutturate, in grado di fungere da traino per gli altri settori</li> <li>L'offerta turistica consolidata, per una tipologia di fruizione soprattutto sportiva e invernale</li> <li>La disponibilità di diverse aree per insediamenti produttivi (Ceva, Garessio,...)</li> <li>La dinamicità di alcuni operatori economici, disposti ad investire e a valorizzare le tradizioni, i prodotti e la cultura di cui sono portatori</li> <li>L'indipendenza del sistema produttivo locale da commesse esterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La scarsa propensione alla coesione tra gli operatori economici e la poca disponibilità ad agire in una logica di sistema</li> <li>I difficili rapporti con la distribuzione e la scarsa penetrazione sul mercato dei prodotti locali</li> <li>La scarsa visibilità e promozione delle produzioni locali</li> <li>La prevalente stagionalità dei flussi turistici</li> <li>La consistente disoccupazione femminile</li> <li>L'assenza di un artigianato tipico legato alle tradizioni culturali del territorio</li> <li>Le carenze organizzative del sistema imprenditoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La concorrenza esterna esercitata da sistemi produttivi maggiormente strutturati e competitivi</li> <li>La perdita dei know how tradizionali, soprattutto nel settore artigianale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo sviluppo del mercato delle produzioni agricole e agroalimentari tipiche</li> <li>La rinnovata attenzione dei consumatori nei confronti dei prodotti di qualità</li> <li>La recente costituzione di strutture di promozione, come i Consorzi Alpi del mare e Antichi Sapori</li> </ul>
<b>STRUTTURA DEMOGRAFICA E DINAMICHE EVOLUTIVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il consolidamento della componente demografica locale</li> <li>La vitalità demografica di alcuni Comuni (Sale S. Giovanni, Frabosa Sottana,...) caratterizzati da sistemi economici solidi e competitivi</li> <li>I valori e la struttura di una società tradizionalmente rurale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo squilibrio demografico tra le fasce di fondovalle e le aree più delocalizzate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La rarefazione del tessuto sociale delle aree più marginali (in particolare, l'area di Langa)</li> <li>L'invecchiamento della popolazione</li> <li>La carenza di servizi che incide sulla qualità della vita di alcune parti del territorio</li> <li>Il saldo naturale costantemente negativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La creazione di nuove occasioni in grado di trattenere la popolazione, soprattutto più giovane, sul territorio</li> <li>La buona integrazione degli immigrati stranieri nel sistema produttivo locale</li> <li>Il potenziale attrattivo locale legato al pregevole contesto, alla salubrità dell'aria, alla qualità e integrità ambientale</li> <li>Il saldo migratorio positivo</li> </ul>
<b>DOTAZIONE DI SERVIZI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La presenza di due poli di fondovalle (Ceva e Mondovì) che mantengono il ruolo di punto di riferimento nell'erogazione di una vasta gamma di servizi</li> <li>La consistente strutturazione e infrastrutturazione turistica dell'area monregalese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La disomogeneità nell'erogazione dei servizi sul territorio</li> <li>Il livello carente dei servizi a sostegno della famiglia in alcune parti dell'area GAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dispersione delle risorse umane più attive, che tendono a trasferirsi in aree dalle più accentuate opportunità (cornuti di maggior dimensioni)</li> <li>La difficoltà di introduzione delle innovazioni (internet, pagamento bancomat, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un contesto sociale ed ambientale a misura d'uomo, che non manifesta rilevanti situazioni di disagio</li> </ul>
<b>PECULIARITA' DEL TERRITORIO E LIVELLO DI ACCESSIBILITA'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La potenziale accessibilità dell'area da parte di ampi bacini di utenza (cuneese, torinese, savonese, astigiano)</li> <li>La buona rete viaria e ferroviaria, sia interna che diretta verso l'esterno</li> <li>Un contesto ambientale ben conservato (con casi di compromissione limitati)</li> <li>L'armonica coesistenza tra la componente antropica e quella naturale</li> <li>La presenza di alcune emergenze turistiche di livello regionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'abbandono di vaste superfici coltivabili e di estese porzioni di territorio, soprattutto in montagna</li> <li>La scarsa perceibilità del territorio al di fuori dei suoi confini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intenso recupero edilizio, non sempre coerente con la tipicità dei luoghi e con le peculiarità paesaggistiche locali</li> <li>Lo spopolamento delle aree marginali, con conseguente abbandono del ruolo di presidio del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La possibilità di collegare l'attività agricola di qualità con il movimento turistico (itinerari, punti vendita, ristorazione,...)</li> <li>Il crescente interesse per la conservazione del patrimonio ambientale e la sua valorizzazione in chiave turistica</li> </ul>
<b>INIZIATIVE DI SVILUPPO LOCALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La maturazione di esperienze di concertazione pubblica/privata (Leader, Patti Territoriali,...)</li> <li>La pluralità di risorse di cui dispone il territorio, soggette ad iniziative finalizzate alla loro valorizzazione e promozione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La difficoltà a coinvolgere le singole imprese locali nell'ambito di processi di programmazione e concertazione a livello sovralocale</li> <li>Le attese di sostegno da parte di imprese o Enti, legate a singoli interventi aziendali, senza una visione globale delle necessità e degli obiettivi comuni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tendenza all'isolamento dei singoli Enti e delle imprese nella gestione di iniziative e di programmi di sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il generale consenso del territorio nei confronti dell'attività del GAL</li> <li>La contemporanea gestione, in capo al GAL, del PIC Leader, di due Patti Territoriali e dello Sportello Unico</li> </ul>



ANALISI SWOT: GAL VALLI DEL CANAVESE

TEMA	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	CRITICITA'	OPPORTUNITA'
<b>SPECIALIZZAZIONI PRODUTTIVE E SPECIFICITA' LOCALI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il consistente tessuto imprenditoriale locale</li> <li>Le presenze di numerose produzioni artigianali della tradizione locale (ceramiche, pietra, metalli, ...) ed il loro recupero come bacini occupazionali</li> <li>Il discreto numero di associazioni collettive create per organizzare i produttori e per valorizzare e qualificare la produzione</li> <li>La plurattività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La crisi dei tradizionali settori produttivi locali legati all'indotto di grandi imprese</li> <li>La scarsa visibilità delle produzioni locali</li> <li>L'elevato livello di disoccupazione, soprattutto femminile</li> <li>La bassa qualifica professionale della manodopera locale</li> <li>Limitata capacità attrattiva delle emergenze turistiche se considerate singolarmente</li> <li>L'accentuata stagionalità delle presenze turistiche</li> <li>Le carenze organizzative del sistema imprenditoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La bassa capacità di innovazione e la carenza di diversificazione dei comparti produttivi</li> <li>La perdita progressiva delle professionalità specializzate nei settori tradizionali</li> <li>La persistente crisi dei settori metalmeccanico ed elettrotecnico regionale, da cui dipende il settore secondario locale</li> <li>Il livello non elevato della progettualità locale</li> <li>La difficoltà del settore agricolo (zootecnia) ad adattarsi agli standard qualitativi imposti dalla normativa comunitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo sviluppo del mercato delle produzioni artigianali locali</li> <li>La promozione di circuiti turistici organizzati per favorire la valorizzazione e l'integrazione delle risorse locali</li> <li>La promozione di attività di integrazione tra il sistema produttivo locale e il settore turistico</li> <li>La presenza di strutture di tutela e di promozione delle produzioni artigianali locali (Agenzia della ceramica, Agenzia della pietra, Scuola del rame)</li> </ul>
<b>STRUTTURA DEMOGRAFICA E DINAMICHE EVOLUTIVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il consolidamento della componente demografica locale</li> <li>Il positivo fenomeno immigratorio in grado di colmare il disavanzo del saldo naturale</li> <li>La vitalità demografica dei Comuni situati in bassa valle</li> <li>I valori e la struttura di una società tradizionalmente rurale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo squilibrio demografico tra le fasce di fondovalle e le aree più delocalizzate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mancanza di opportunità di lavoro</li> <li>La carenza di servizi che incide sulla qualità della vita di alcune parti del territorio</li> <li>La rarefazione del tessuto sociale</li> <li>L'invecchiamento della popolazione</li> <li>Il saldo naturale costantemente negativo</li> <li>Il consistente livello di immigrazione non integrato nel tessuto sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il recupero di attività produttive tradizionali per incentivare la permanenza dei giovani sul territorio</li> <li>La vicinanza con Torino che favorisce il pendolarismo e riduce il fenomeno dell'abbandono definitivo</li> <li>Il saldo migratorio positivo</li> </ul>
<b>DOTAZIONE DI SERVIZI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La presenza di importanti poli esterni all'area GAL che assumono il ruolo di punti di riferimento (Cuornè, Rivarolo, Ivrea)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La disomogeneità nell'erogazione dei servizi sul territorio</li> <li>Il livello carente dei servizi a sostegno della famiglia in alcune parti dell'area GAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La vicinanza con l'area metropolitana che impedisce una dislocazione e uno sviluppo efficace dei servizi scala locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La missione prescelta dal GAL in favore del miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali</li> </ul>
<b>PECULIARITA' DEL TERRITORIO E LIVELLO DI ACCESSIBILITA'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ampio bacino di utenza intercettabile (area torinese, Val d'Aosta, piana d'Ivrea, Biellese)</li> <li>L'agevole accessibilità del territorio</li> <li>Un contesto ambientale ben conservato</li> <li>La diffusione delle aree protette e la presenza del Parco Naturale Gran Paradiso</li> <li>Il basso livello di compromissione antropica delle alte valli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fragilità idrogeologica</li> <li>L'abbandono di vaste superfici coltivabili e di estese porzioni di territorio, soprattutto in montagna</li> <li>La dispersione sul territorio delle risorse e delle emergenze di maggior richiamo</li> <li>Il carente sistema di trasporti pubblici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo spopolamento delle aree marginali, con conseguente abbandono del ruolo di presidio del territorio</li> <li>L'intenso recupero edilizio, non sempre coerente con la tipicità dei luoghi e con le peculiarità paesaggistiche locali</li> <li>Il perdurare degli elementi di rischio idrogeologico che hanno determinato gli eventi calamitosi degli ultimi anni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La possibilità di collegare l'attività agricola di qualità con il movimento turistico (itinerari, punti vendita, ristorazione, ...)</li> <li>Il crescente interesse verso la conservazione del patrimonio ambientale e la sua valorizzazione in chiave turistica</li> </ul>
<b>INIZIATIVE DI SVILUPPO LOCALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La pluralità di risorse locali (prodotti agricoli, agroalimentari e artigianali) e di emergenze turistiche</li> <li>La diffusa presenza di piccole imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mancanza di coesione e di cooperazione tra gli operatori economici insediati sull'area</li> <li>Il limitato senso di appartenenza ad una realtà unitaria, che ostacola l'avvio di iniziative comuni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tendenza all'isolamento dei singoli Enti e delle imprese nella gestione di iniziative e di programmi di sviluppo</li> <li>La difficoltà per le imprese private di piccole dimensioni ad accedere agli strumenti di sostegno finanziario</li> <li>Lo scarso peso della montagna canavesana nell'ambito di strutture e iniziative di sviluppo locale (Patti territoriali, ATL, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La partecipazione al Tavolo di concertazione del Patto Territoriale del Canavese</li> </ul>





## **BIBLIOTECA - CENTRO DI DOCUMENTAZIONE**

Orario: dal lunedì al venerdì ore 9.30 - 12.30

Via Nizza 18 - 10125 Torino.

Tel. 011 6666441 - Fax 011 6666442

e-mail [biblioteca@ires.piemonte.it](mailto:biblioteca@ires.piemonte.it) - <http://213.254.4.222>

Il patrimonio della biblioteca è costituito da circa 30.000 volumi e da 300 periodici in corso. Tra i fondi speciali si segnalano le pubblicazioni Istat su carta e su supporto elettronico, il catalogo degli studi dell'Ires e le pubblicazioni sulla società e l'economia del Piemonte.

### **I SERVIZI DELLA BIBLIOTECA**

L'accesso alla biblioteca è libero.

Il materiale non è conservato a scaffali aperti.

È disponibile un catalogo per autori, titoli, parole chiave e soggetti.

Il prestito è consentito limitatamente al tempo necessario per effettuare fotocopia del materiale all'esterno della biblioteca nel rispetto delle vigenti norme del diritto d'autore.

È possibile consultare banche dati di libero accesso tramite internet e materiale di reference su CDROM.

La biblioteca aderisce a BESS-Biblioteca Elettronica di Scienze Sociali ed Economiche del Piemonte.

La biblioteca aderisce al progetto ESSPER.

### **UFFICIO EDITORIA**

Maria Teresa Avato, Laura Carovigno - Tel. 011 6666447-446 - Fax 011 6696012 - e-mail: [editoria@ires.piemonte.it](mailto:editoria@ires.piemonte.it)

### **ULTIMI CONTRIBUTI DI RICERCA**

#### **MATTEO BELLOMO, SYLVIE OCCELLI**

##### **Experimenting a multi-agent model te Simac model**

Torino: IRES, 2004, Contributo LabSIMQ n. 1, "Contributo di Ricerca" n. 184

#### **SYLVIE OCCELLI**

##### **Dalla concezione alla sperimentazione di un modello di sistema urbano.**

##### **L'applicazione al Piemonte del modello PF.US (Post Fordist Urban Simulation)**

Torino: IRES, 2005, Contributo LabSIMQ n. 2, "Contributo di Ricerca" n. 185

#### **ROBERTA RICUCCI**

##### **Carcere e immigrazione**

##### **La popolazione detenuta straniera negli istituti di pena piemontesi**

Torino: IRES, 2005, "Contributi di Ricerca" n. 186

#### **SERGIO FRANZESE, MANUELA SPADARO**

##### **Rom e Sinti in Piemonte**

##### **A dodici anni dalla Legge Regionale 10 giugno 1993, n. 26 "Interventi a favore della popolazione zingara"**

Torino: IRES, 2005, "Contributo di Ricerca" n. 187

#### **LUIGI VARBELLA**

##### **Carrello e sportello: il commercio diversifica - Rapporto sulla distribuzione 4**

Torino: IRES, 2005, "Contributi di Ricerca" n. 188

#### **ROSELLA BARBERIS, FLAVIO IANO, RENATO LANZETTI**

##### **Percorsi di innovazione delle PMI piemontesi**

Torino: IRES, 2005, "Contributi di Ricerca" n. 189

#### **SYLVIE OCCELLI**

##### **"Sensing" mobility: an outline of a mas model for urban mobility**

Torino: IRES, 2005, Contributo LabSIMQ n. 3, "Contributo di Ricerca" n. 190

#### **STEFANIA LORENZINI, STEFANO PIPERNO**

##### **L'irap in Piemonte - Analisi delle dichiarazioni 1999 e 2000**

Torino: IRES, 2005, "Contributi di Ricerca" n. 191

#### **STEFANO AIMONE, ROBERTO CAGLIERO, CLAUDIA COMINOTTI**

##### **Filiere e politiche agroindustriali in piemonte**

Torino: IRES, 2005, "Contributi di Ricerca" n. 192