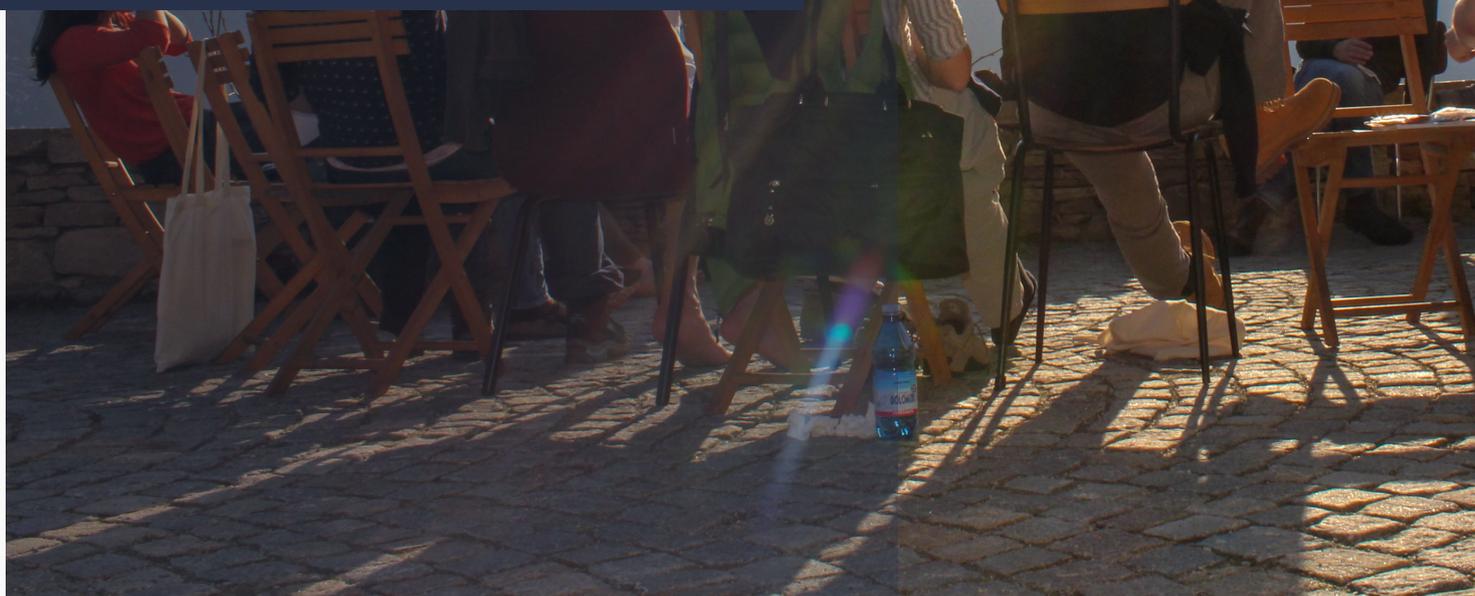


Aprile 2018

QUADERNO ONLINE
FONDAZIONE CRC

SCENARI PER LA PROVINCIA DI GUNEO AL 2030

A cura di Prometeia



FONDAZIONE CRC

I *Quaderni* della Fondazione CRC mettono a disposizione i risultati delle ricerche socio economiche promosse dal Centro Studi per esplorare temi di interesse e di prospettiva per il territorio della provincia di Cuneo e per contribuire alla realizzazione e alla valutazione dell'attività propria della Fondazione.

La presente ricerca è stata promossa e finanziata dalla Fondazione CRC e realizzata in collaborazione con Prometeia Spa.

Centro Studi Fondazione CRC (coordinamento generale e redazionale):
Elena Bottasso, Stefania Avetta.

Prometeia: Massimo Guagnini, Livia Simongini.

Si ringraziano tutte le persone, gli enti e le imprese che hanno partecipato ai diversi momenti della ricerca, partecipando alle indagini online, alle interviste e ai tavoli di lavoro.

APRILE 2018

Scenari per la provincia di Cuneo al 2030

A cura di Prometeia



Indice

Introduzione.....	4
1) Il progetto.....	4
2) L'approccio	4
3) L'organizzazione del report.....	6
Capitolo 1 - Le grandi tendenze.....	7
1) Gli scenari: che cosa sono.....	7
2) L'approccio degli scenari per la provincia di Cuneo.....	8
3) Le grandi tendenze.....	9
a) La globalizzazione dell'economia e della società	10
b) La tecnologia e l'innovazione.....	12
c) La demografia	14
d) Il mutamento sociale	19
e) Il cambiamento climatico e l'ambiente.....	22
Capitolo 2 - Gli scenari tendenziali.....	25
1) Gli scenari tendenziali	25
2) La popolazione	28
3) Il lavoro.....	33
4) L'economia	37
5) La società e le istituzioni	42
Capitolo 3 - I punti di forza e di debolezza	44
1) Il contesto dell'analisi SWOT	44
2) Le rilevazioni.....	45
3) I punti di forza	46
4) I punti di debolezza	50
Capitolo 4 - Opportunità e minacce.....	52
1) Opportunità	52

2) Le minacce	54
3) E allora.....	56
Capitolo 5 – I futuri possibili: gli scenari alternativi	58
1) Introduzione	58
2) Lo scenario sui rischi	60
3) Lo scenario sulle opportunità.....	71
4) Le implicazioni degli scenari alternativi per il territorio	75
Capitolo 6 – Considerazioni di sintesi, fattori strategici e indicazioni di policy	77
1) Considerazioni di sintesi	77
2) Alcuni fattori strategici.....	78
a) Il contesto istituzionale	78
b) Le strategie locali	80
3) Le indicazioni di policy.....	83
Bibliografia.....	87
Allegato - Le interviste.....	89

Introduzione

1) Il progetto

La scelta di avviare un'analisi di scenario su Cuneo deriva dalla percezione, assai diffusa tra gli stakeholder locali, che la lunga crisi iniziata nel 2008-2009 non solo abbia interrotto per Cuneo una fase decennale di buona crescita economica e di sviluppo sociale, ma abbia anche reso necessario un progetto di ricostruzione capace di individuare nuove strategie di sviluppo. Per identificare nuove strade da sperimentare occorre disporre di una mappa che, con le necessarie cautele, indichi le tendenze con le quali la città si troverà a fare i conti da qui in avanti.

L'analisi di scenario prende l'avvio dai mutamenti economici, demografici e sociali con cui, nei prossimi decenni, le società occidentali dovranno confrontarsi, ma viene calata in una dimensione locale per evidenziare le specificità di Cuneo sia in positivo (performance economica, coesione sociale, capacità di fare comunità, ecc.) sia in negativo (limiti nella governance, policentrismo, prevalenza delle piccole e medie imprese, ecc.). L'analisi di scenario è uno strumento per rispondere a domande come: quali sono i fattori chiave del mutamento, quali possono essere le conseguenze per Cuneo, quali sono gli strumenti di intervento a disposizione dei decisori locali e quali, su un orizzonte di medio periodo, gli esiti dei mutamenti già in atto.

2) L'approccio

È complesso definire gli scenari post-crisi per Cuneo, poiché vuol dire analizzare le visioni, i valori, le strategie e i comportamenti di una società locale articolata e plurale, ma proprio per questo si tratta di un momento essenziale per passare dall'analisi dei cambiamenti attuali e prospettici alla predisposizione di uno strumento di riflessione strategica e di preparazione alla decisione. Questo strumento deve essere elaborato definendo scenari di medio termine che riflettano ipotesi alternative sulle scelte effettuate (o non effettuate) dai vari stakeholder. Il carattere plurale e aperto degli scenari è necessario per trasformarli in un supporto utile al dibattito e alle successive decisioni. Per questo si è evitato un approccio calato dall'alto, in cui gli scenari sono definiti con un percorso che va dal globale al locale (Fig. 1), mentre si è privilegiato il dialogo e l'ascolto di un folto gruppo di testimoni qualificati che, con le loro sollecitazioni, hanno da subito orientato il progetto, anche nei suoi aspetti più tecnici. Gli stessi metodi di previsione quantitativi utilizzati per definire gli scenari tendenziali e alternativi (Cap. 2 e 5) sono stati applicati in un'ottica di supporto alla decisione, traducendo in numeri le traiettorie di sviluppo alternative di Cuneo nei prossimi anni, individuate sulla base delle suggestioni emerse nelle interviste e definite in funzione sia degli andamenti globali, sia delle dinamiche sociali del territorio.

Fig. 1– Dal globale al locale



L'analisi è organizzata in tre fasi:

- La costruzione di uno scenario tendenziale al 2030 che tracci la possibile evoluzione del sistema locale ipotizzando la continuità con gli attuali processi, in assenza di mutamenti socio-economico-demografici e di nuovi comportamenti da parte degli attori economici. Lo scenario tendenziale si basa non solo sull'utilizzo delle statistiche sulla dinamica di Cuneo negli ultimi 20 anni, ma prende in considerazione anche l'andamento di altri territorio in modo da evidenziare le specificità locale e da valutare le loro ricadute in termini di tassi di sviluppo. Lo scenario tendenziale rappresenta quindi l'orizzonte di riferimento per i moduli successivi.
- La lettura del sistema territoriale di Cuneo finalizzata alla realizzazione di un'analisi SWOT (punti di forza e di debolezza, opportunità e rischi) che evidenzi le risorse esistenti e che individui i fattori potenziali di innovazione rispetto alle tendenze attuali. Oltre all'analisi desk, in questa fase del progetto è stata realizzata anche un'indagine sul campo basata su interviste con stakeholder ed esperti locali, cui si è aggiunto un sondaggio web rivolto a imprese e istituzioni locali. L'analisi SWOT ha l'obiettivo di valutare quanto lo scenario tendenziale sia condiviso dagli stakeholder e quale sia la loro consapevolezza sui mutamenti attesi. Il dialogo con il territorio ha inoltre avuto l'obiettivo di ottenere indicazioni sui fattori che potrebbero modificare la dinamica del sistema locale e per definire elementi di rottura da inserire negli scenari alternativi.

- La definizione degli scenari alternativi e l'analisi delle opzioni di policy disponibili per gli attori locali. Gli scenari alternativi tentano di quantificare l'impatto sia di fattori esterni (commercio estero, migrazioni, ecc.) sia di mutamenti nei comportamenti degli attori locali. Gli scenari alternativi sono la base per alcune considerazioni sulle opzioni di policy disponibili a livello locale che, in coerenza con l'impostazione del progetto, sono un contributo alla discussione sul futuro di Cuneo.

3) *L'organizzazione del report*

Data la complessità del progetto può essere opportuno fornire una guida alla lettura del report.

Il primo capitolo è dedicato alle grandi tendenze, ovvero ai fattori di cambiamento economici, demografici e sociali che rappresentano lo sfondo sul quale inserire gli scenari per Cuneo. Il capitolo è quindi uno strumento per mettere a fuoco il quadro di riferimento, indicando quali possono essere nel medio periodo i più importanti fattori di cambiamento su scala globale.

Il secondo capitolo è dedicato agli scenari tendenziali che quantificano la dinamica attesa della popolazione, dell'economia e del mercato del lavoro di Cuneo su un orizzonte di medio periodo (fino al 2030). Gli scenari tendenziali proiettano sui prossimi 10-15 anni le tendenze relative agli anni successivi alla crisi, e allo stesso tempo presuppongono che i comportamenti, le strategie e le azioni degli attori locali non presentino significative innovazioni.

Il terzo e il quarto capitolo presentano i risultati di un'analisi SWOT basata sui risultati di numerose interviste sul territorio e su un sondaggio web rivolto a un gruppo selezionato di imprese e istituzioni locali.

Nel quinto capitolo si torna a utilizzare lo strumento degli scenari per esplorare le possibili conseguenze in termini di sviluppo e di sostenibilità delle diverse opzioni individuate nei capitoli precedenti.

Nel capitolo conclusivo si tirano le conclusioni del progetto e si delineano le scelte strategiche e le azioni di policy a disposizione della comunità locale. L'analisi è un contributo alla discussione e come tale non offre ricette pronte per l'uso, ma suggerimenti utili per affrontare il complesso compito di progettare la Cuneo del futuro.

Capitolo 1 - Le grandi tendenze

1) Gli scenari: che cosa sono

Gli scenari (*scenario analysis*) sono uno strumento assai diffuso per sviluppare piani strategici capaci di tener conto di situazioni impreviste che possono determinare opportunità o rischi, ma che non possono essere anticipate sulla base della semplice proiezione delle tendenze storiche. Uno degli obiettivi degli scenari è quello di sviluppare strategie robuste rispetto a differenti stati futuri, in grado di dimostrarsi efficaci anche in presenza di situazioni inattese.

Gli scenari hanno un campo di applicazione molto ampio e sono utilizzati in tutti i processi decisionali che richiedano una valutazione prospettica (*forward-looking*): nella valutazione dei rischi delle attività finanziarie, nella gestione aziendale di progetti di investimento, nell'industria energetica (negli anni Settanta la compagnia petrolifera Royal Dutch Shell è stata tra i pionieri nello sviluppo degli scenari), nell'analisi dei mutamenti climatici, nella valutazione della sostenibilità ambientale, demografica, economica e sociale e in molti altri contesti¹.

Gli scenari sono una tecnica consolidata che, in alcuni campi di applicazione come per esempio quello assicurativo, è codificata in modo preciso² e permette, partendo dall'individuazione di alcuni fattori guida, di selezionare un ragionevole numero di futuri possibili, sia favorevoli sia sfavorevoli. Gli scenari non sono una descrizione del futuro, ma servono per evidenziare le caratteristiche centrali di un possibile futuro e per individuare i fattori chiave in grado di portare a un determinato risultato.

Gli scenari sono uno strumento per sviluppare la riflessione strategica, mettendo in discussione la visione tradizionale sul futuro, che spesso è basata sulla lettura delle tendenze più recenti. In un mondo caratterizzato dall'incertezza, gli scenari consentono di esplorare futuri alternativi che vanno oltre le usuali assunzioni basate sul *business as usual*.

¹ Task Force on Climate-related Financial Disclosures, *The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate-Related Risks and Opportunities*. Technical Supplement, June 2017.

² North American CRO Council, *Scenario Analysis: Principles and Practices in the Insurance Industry*, North American CRO Council Incorporated, December 2013.

Fig. 1.1 – Gli scenari come strumento di riflessione strategica



Gli scenari possono essere utilizzati come³:

- ✓ strumenti conoscitivi per analizzare il presente e il futuro e per identificare i limiti di tale conoscenza;
- ✓ strumenti per comunicare, poiché lo sviluppo di uno scenario comporta la collaborazione tra persone che hanno differenti prospettive;
- ✓ strumenti a supporto dei decisori per la formulazione di obiettivi di policy e per valutare la potenziale efficacia di strategie di intervento⁴.

2) L'approccio degli scenari per la provincia di Cuneo

Anche per un territorio come Cuneo che ha affrontato gli anni della crisi con una capacità di reazione superiore alla media, si pone il problema di confrontarsi con il cambiamento e di aggiornare le strategie di sviluppo. L'analisi *Scenari di sviluppo per la provincia di Cuneo al 2030* ha l'ambizione di offrire un contributo al dibattito locale e di alimentare un momento di confronto tra gli stakeholder che, dopo aver affrontato anni difficili, sono ora impegnati in un processo collettivo di ridefinizione di obiettivi, strategie e strumenti. Ricostruire un progetto

3 Hannah Kosow, Robert Gaßner, *Methods of future and scenario analysis: overview, assessment, and selection criteria*, DIE Research Project "Development Policy: Questions for the Future", Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik; 39, Bonn, 2007.

4 J.N. Maack, *Scenario analysis: a tool for task managers*, in «Social analysis: selected tools and techniques», Social Development Papers Number 36, 2001, The World Bank, Washington, DC.

di sviluppo economico e sociale è un percorso lungo e complesso che, senza perdere di vista il contesto globale, ha bisogno di valutare in maniera adeguata quelle che sono le specificità del territorio. Questa sorta di “strabismo” analitico (guardare lontano e vicino nello stesso tempo) non è certo una pratica ignota a Cuneo, un territorio che ha profonde radici nella propria tradizione, ma che allo stesso tempo evidenzia una sorprendente capacità di aprirsi sul globale, come è testimoniato da tanti indicatori (quali la presenza di imprese multinazionali, l’apertura al commercio estero, una forte propensione all’export, ecc.).

Gli scenari possono forse avere un ruolo particolarmente utile per la provincia di Cuneo proprio per le specificità che la città ha avuto nel suo sviluppo. A differenza di altri territori italiani ed europei, in questo territorio la crisi non ha reso del tutto obsoleto il precedente modello di sviluppo, ma al contrario ne ha evidenziato la notevole resilienza, stimolando a livello locale un dibattito sulle residue potenzialità di sviluppo del modello pre-crisi. La strategia evocata negli ultimi anni – investire nella manutenzione straordinaria di un modello che ha ancora punti di forza e che ha retto alla crisi – è una prospettiva che a Cuneo, a differenza di altri territori, ha un fondamento e con cui occorre misurarsi.

3) *Le grandi tendenze*

Prima di presentare gli scenari sul futuro di Cuneo è opportuno indicare quali sono le coordinate della mappa da tracciare. In un lavoro di prospettiva di medio periodo è necessario partire da uno schema di riferimento che sintetizzi il risultato delle analisi disponibili e che le guidi.

La presentazione di quelli che sono le grandi tendenze (*mega trends*)⁵ è utile anche per introdurre gli scenari proposti nei capitoli successivi, che esplorano i possibili futuri di Cuneo, ma che non intendono in alcun modo essere una previsione incondizionata di quella che sarà la provincia nel 2030. Non esiste una sfera di cristallo che consenta di divinare quello che avverrà, ma quello che si può fare è procedere alla definizione di un percorso condiviso per individuare i fattori di cambiamento capaci di incidere sulla realtà locale e impattare sulle possibilità di sviluppo.

L’identificazione delle grandi tendenze non è arbitraria, ma si basa sulle più autorevoli analisi disponibili (Box 1). Questi sono i grandi nodi tematici:

5 Le grandi tendenze (mega trends) sono definite come mutamenti di tipo globale che modificano in modo significativo l’economia, la società, la cultura e in generale la vita delle persone. I mega trends sono le grandi tendenze della società che creano discontinuità significative a livello di massa critica e che influenzano profondamente il contesto in cui l’uomo vive e/o lavora, interpreta e gestisce il proprio tempo libero (Ambrosetti Club, *10 X 10: dieci Megatrends che impatteranno sui business nei prossimi dieci anni*, novembre 2004)

- a) globalizzazione dell'economia e della società;
- b) rivoluzione tecnologica e innovazione;
- c) dinamica demografica;
- d) mutamento sociale;
- e) cambiamento climatico e ambiente.

Per una corretta lettura, non bisogna dimenticare che i fenomeni evidenziati in ogni paragrafo non sono indipendenti tra di loro, ma hanno interrelazioni e legami che saranno esplorate in tutto il report.

Box 1 – Le grandi tendenze globali

Il tentativo di anticipare i punti di svolta dello sviluppo economico e sociale è stato reso celebre da John Naisbitt in un fortunato lavoro del 1982 nel quale tentava di individuare i grandi mutamenti che avrebbero caratterizzato il decennio. Negli anni successivi l'analisi delle grandi tendenze è stata oggetto di continui sviluppi fino a diventare uno degli strumenti più utilizzati per anticipare il futuro e sviluppare adeguate strategie. In questo contesto si inserisce la recente analisi delle grandi tendenze globali fatta dalla società di consulenza PWC che definisce i *mega trends* come "le forze macroeconomiche e geostrategiche che danno forma al mondo. Sono basati sui fatti e spesso sono supportati da dati verificabili. Per definizione sono grandi e includono alcune delle sfide sociali e anche alcune delle opportunità più grandi".

PWC ha individuato cinque grandi tendenze:

- ✓ Lo spostamento del potere economico globale a favore della Cina e degli altri Brics.
- ✓ I mutamenti demografici.
- ✓ L'urbanizzazione accelerata.
- ✓ L'ascesa della tecnologia.
- ✓ Il cambiamento climatico e la scarsità delle risorse.

PWC, Five Megatrends And Their Implications for Global Defense& Security, November 2016

a) La globalizzazione dell'economia e della società

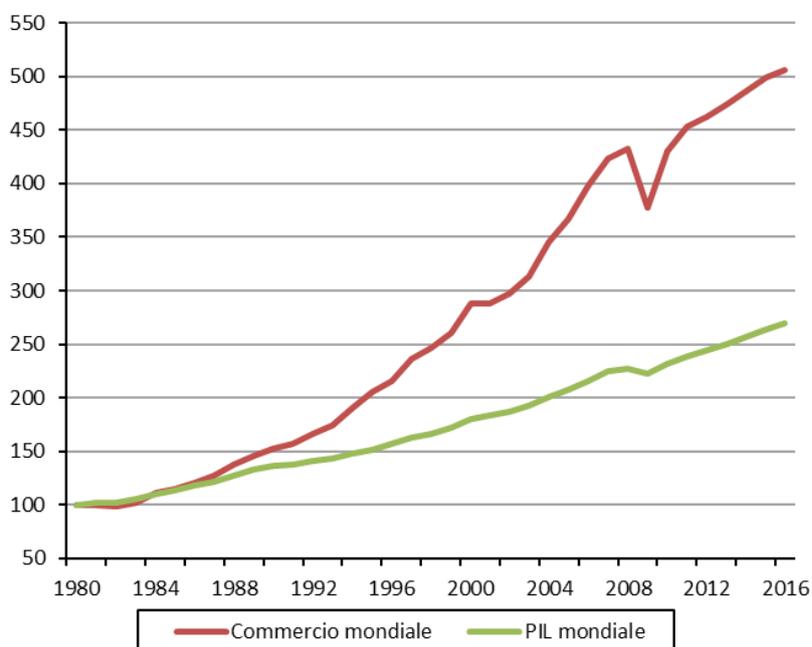
Negli ultimi decenni il sistema internazionale ha vissuto un processo di globalizzazione che ha comportato:

- l'accelerazione degli scambi commerciali di beni e servizi e l'ingresso sul mercato internazionale di nuovi importanti player (in primo luogo la Cina, ma non solo);
- la frammentazione dei cicli produttivi, delle catene del valore e l'emergere di una nuova divisione del lavoro tra le aree del mondo;

- la crescita dei movimenti della popolazione dovuta a diversi fattori (migrazioni, turismo, studio, affari, ecc.);
- la crescita esponenziale dei flussi di informazione di tutti i tipi, resa possibile dalla tecnologia (ICT);
- l'interazione sempre maggiore dei mercati finanziari e lo sviluppo della regolamentazione internazionale (*in primis* gli accordi di Basilea).

Negli anni '90, durante la prima fase del processo, era diffusa l'idea che la globalizzazione portasse a una progressiva convergenza non solo economica, ma anche politica e culturale, con una sostanziale riproposizione in forma aggiornata delle teorie sulla modernizzazione diffuse nel secondo dopoguerra. Il corollario di questa visione assai condivisa era la definizione di una serie di "ricette" di politica economica (come l'allora celebre *Washington Consensus*) che dovevano guidare il percorso dei paesi che si integravano nel sistema internazionale e ai quali era richiesta la realizzazione di una serie di riforme come la progressiva liberalizzazione dei mercati, la privatizzazione dell'economia e l'apertura agli scambi e alla finanza internazionali. Queste opzioni di policy non erano diverse per i paesi più sviluppati che volevano mantenere la propria posizione, anche se prendevano più l'aspetto di una "manutenzione straordinaria" del sistema che di un cambiamento di regime.

Fig. 1.2 – Gli scenari come strumento di riflessione strategica



Fonte: OECD

All'inizio del nuovo millennio, l'idea di un processo lineare di globalizzazione è stata messa in discussione dal terrorismo e dalle guerre in Medio Oriente che hanno dimostrato quanto

fosse tutt'altro che acquisito il legame tra integrazione economica e convergenza di valori e di istituzioni politiche. Con la crisi finanziaria del 2008-2009, che a differenza di episodi precedenti è iniziata nel centro del sistema economico internazionale, è aumentata l'incertezza anche sugli aspetti economici della globalizzazione. Dopo una breve fase di assestamento il commercio mondiale è tornato a crescere in modo sostenuto, senza però creare le condizioni per uno sviluppo economico che si diffondesse in maniera almeno tendenzialmente omogenea in tutte le aree. La crisi della finanza e del sistema bancario e la necessità di mettere sotto controllo la finanza pubblica hanno creato situazioni diversificate anche tra i paesi più sviluppati e hanno acuito le tensioni economiche, sociali e politiche accumulate nella prima fase di globalizzazione accelerata. Paradossalmente, in questa fase in cui le economie sono molto più globalizzate di quanto non fossero alla caduta del muro di Berlino (1989) e si sono adattate alla nuova situazione operando i necessari aggiustamenti strutturali, si manifestano crescenti tensioni di tipo protezionistico e di rifiuto dell'immigrazione proprio in quei paesi (USA e Regno Unito) che, negli anni '80 del secolo passato, erano stati i precursori del neo-liberismo e gli sponsor della globalizzazione "selvaggia".

In un'analisi prospettica di medio periodo i processi che vengono raggruppati sotto l'etichetta della globalizzazione rimangono un fattore centrale di mutamento. Da una parte, negli ultimi anni sembra avere ripreso nuovo slancio il processo di integrazione commerciale e produttiva tra i vari paesi, ma dall'altra si evidenzia la forte usura del consenso politico e della volontà delle società occidentali di accettare i costi della globalizzazione. Il percorso lineare ipotizzato prima della crisi del 2009 (apertura progressiva delle economie ai mercati internazionali, convergenza istituzionale verso il modello delle democrazie occidentali, regole del gioco *super partes* gestite da istituzioni internazionali) è scomparso e lo scenario è decisamente più complesso sia a livello mondiale, sia a livello europeo. La Brexit e le politiche della nuova amministrazione statunitense sono indicative delle difficoltà nel definire in modo univoco i possibili scenari di medio periodo.

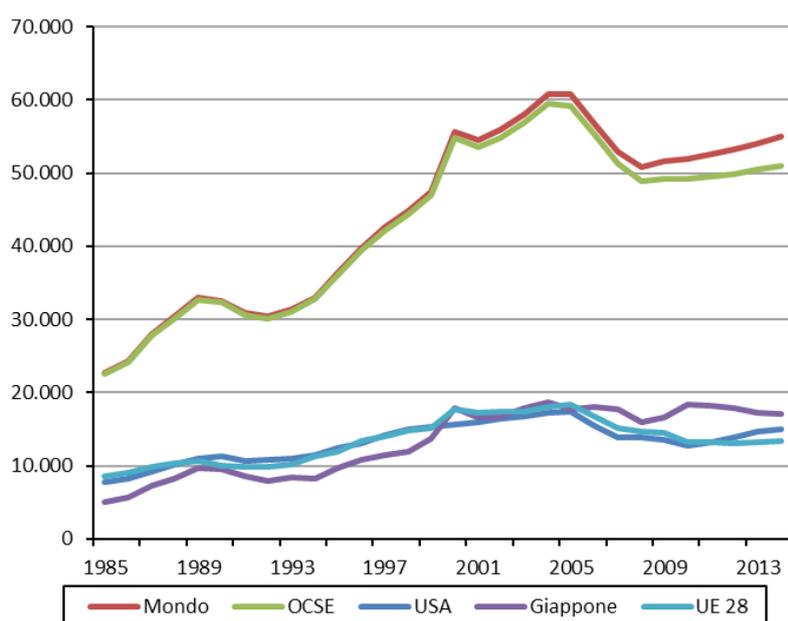
b) La tecnologia e l'innovazione

I processi di globalizzazione sono alimentati e supportati dallo sviluppo della tecnologia, che ha reso possibile l'integrazione sempre più stretta tra le diverse economie sia a livello commerciale (scambio di prodotti e servizi) sia a livello produttivo (frammentazione dei cicli produttivi e delle catene del valore). Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) sono in particolare strettamente correlate con i processi di globalizzazione, in quanto rendono possibile o in alcuni casi stimolano forme di integrazione altrimenti impensabili tra economie geograficamente distanti e diverse. Oltre a fornire l'ossatura dei processi di globalizzazione, la diffusione di nuove tecnologie è funzionale anche allo sviluppo di nuovi

stili di vita e di consumo e alla definizione di nuovi modi di produzione, che sono attualmente indicati come "Industria 4.0".

In termini di scenario lo sviluppo della tecnologia comporta un continuo rimescolamento di carte, in quanto crea nuove opportunità per individui, imprese e territori di ridefinire la propria identità. Se le ricadute della tecnologia sono un'evidenza quotidiana, soprattutto per quanto riguarda i cambiamenti dei consumi, meno visibili ma non meno radicali sono gli impatti sulla produzione di beni e servizi, sulle qualifiche e le carriere lavorative, sul sistema socio-culturale e sull'identità delle persone e dei territori.

Fig. 1.3 – Le domande di brevetti registrati in Europa, Giappone e USA



Fonte: OECD

Nel contesto che stiamo esaminando, la definizione di scenari locali di medio periodo, la direzione degli sviluppi tecnologici è in parte già segnata in quanto si inserisce nelle traiettorie tracciate negli scorsi decenni (ICT, bio e nano tecnologie), quello che invece è estremamente complicato da inserire nello scenario sono le opzioni aperte dagli sviluppi tecnologici, ovvero le reazioni degli attori sociali che usufruiranno di nuove tecnologie per mutare i propri comportamenti a livello di scelte individuali e di comportamenti economici e istituzionali. In molti casi si può supporre che le reazioni alle nuove opportunità tecnologiche siano di tipo adattivo, con modifiche tutto sommato limitate sui comportamenti attuali, mentre in un numero significativo di altri casi si possono invece innescare comportamenti innovativi (per definizione poco prevedibili) anche in risposta a pressioni e a incentivi al cambiamento. Va sottolineato come le spinte al cambiamento basate sulle opportunità

tecnologiche non sono limitate al mondo produttivo (le imprese), ma sono forti (ora e ancor di più in prospettiva) anche per le istituzioni, per il non profit e per le famiglie, basti pensare alle problematiche sanitarie e socio-assistenziali. Gli stimoli al cambiamento derivano da esigenze diverse: per esempio, per le imprese la maggiore concorrenza dei paesi in via di sviluppo la necessità di creare nuovi prodotti e di estendersi a nuovi mercati, per le istituzioni la spinta derivante dalla revisione della spesa pubblica e dalla necessità di moderare il prelievo fiscale, per il no profit dalla prospettiva di offrire servizi più diversificati e meno costosi a fasce di popolazione in rapida crescita (in primo luogo gli anziani). Le nuove tecnologie possono offrire gli strumenti potenziali per allentare i vincoli di bilancio e per creare una nuova fase di sviluppo economico e sociale in un contesto in rapido e radicale mutamento.

Per inserire nello scenario le possibili conseguenze dello sviluppo delle nuove tecnologie sono stati utilizzati due approcci diversi e complementari. Da un lato, negli scenari economici di tipo quantitativo, si è tenuto conto delle possibili ricadute della tecnologia in termini di maggiore crescita di alcuni indicatori chiave (produttività e apertura al commercio internazionale), utilizzando la metodologia standard applicata ai modelli di sviluppo economico che trattano la tecnologia come un aumento dell'efficienza nell'impiego dei fattori produttivi. D'altro lato si è tenuto conto degli spunti emersi nel corso delle interviste a testimoni qualificati che hanno fornito numerose indicazioni di ricadute tecnologiche recenti o prospettiche.

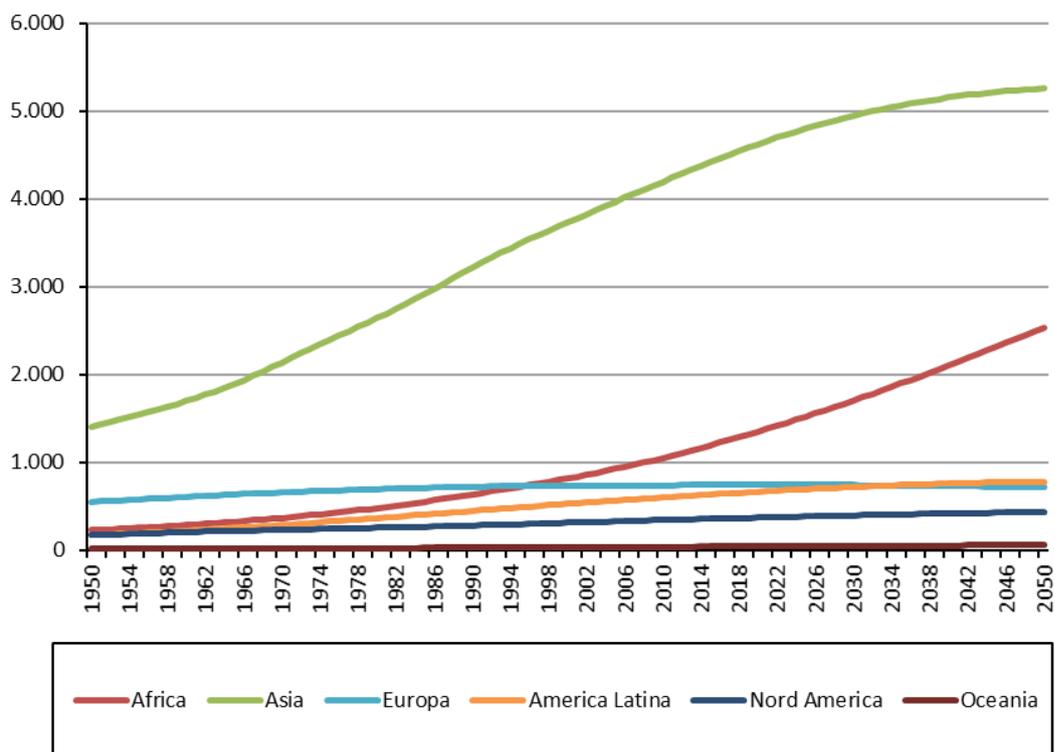
c) La demografia

Il cambiamento demografico è al centro della sostenibilità economica e sociale dello sviluppo e nei prossimi decenni lo sarà sempre di più. A livello mondiale le recenti proiezioni dell'ONU indicano che si assisterà a un'ulteriore divaricazione degli andamenti demografici in quanto l'aumento della popolazione (un miliardo di persone tra il 2017 e il 2030) sarà in larga misura localizzato in Africa (447 milioni) e in Asia (442), mentre l'Europa rimarrà quasi stabile (meno tre milioni).⁶ I differenziali di crescita diventano ancora più ampi se si sposta l'orizzonte al 2050 (Fig. 1.4): la dinamica demografica dell'Africa accelererà ancora, trainata da una natalità che, seppur in flessione, rimarrà su livelli molto elevati (Fig. 1.5) e da un aumento della speranza di vita (Fig. 1.6). All'orizzonte del 2050 l'Asia rallenterà la sua crescita demografica per effetto della riduzione della natalità, superando comunque i cinque miliardi di abitanti nel 2033. L'Europa si pone all'estremo opposto ed è l'unico continente che, nello scenario, vede

⁶ United Nations - Department of Economic and Social Affairs - Population Division, *World Population Prospects: The 2017 Revision. Key Findings and Advance Tables*, New York, 2017.

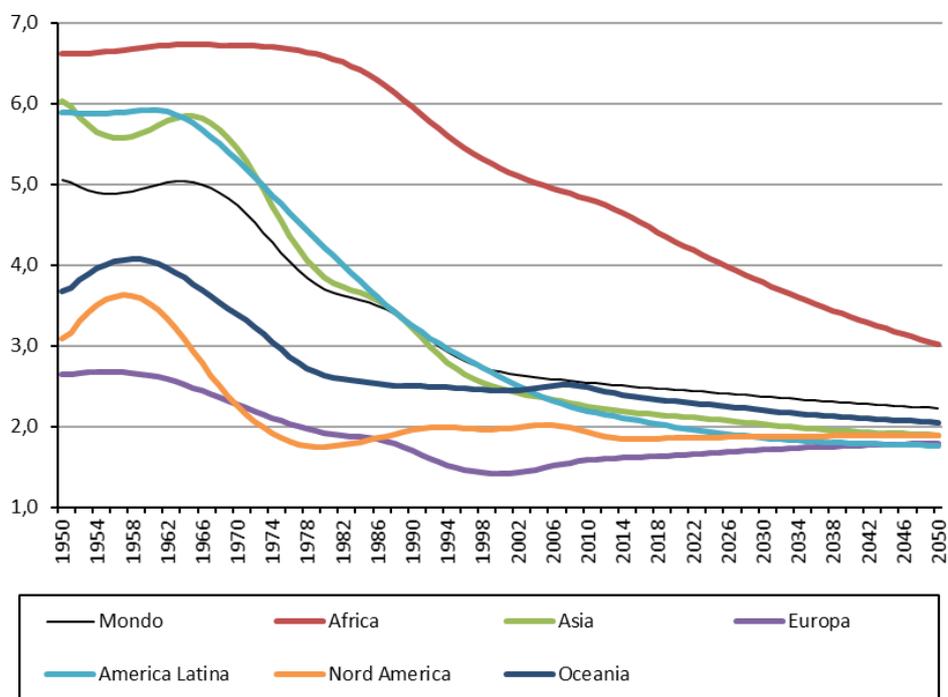
ridursi la propria popolazione (-24 milioni di persone tra il 2030 e il 2050), nonostante un saldo migratorio positivo.

Fig. 1.4 – La popolazione: tendenze e previsioni al 2050 (000.000 unità)



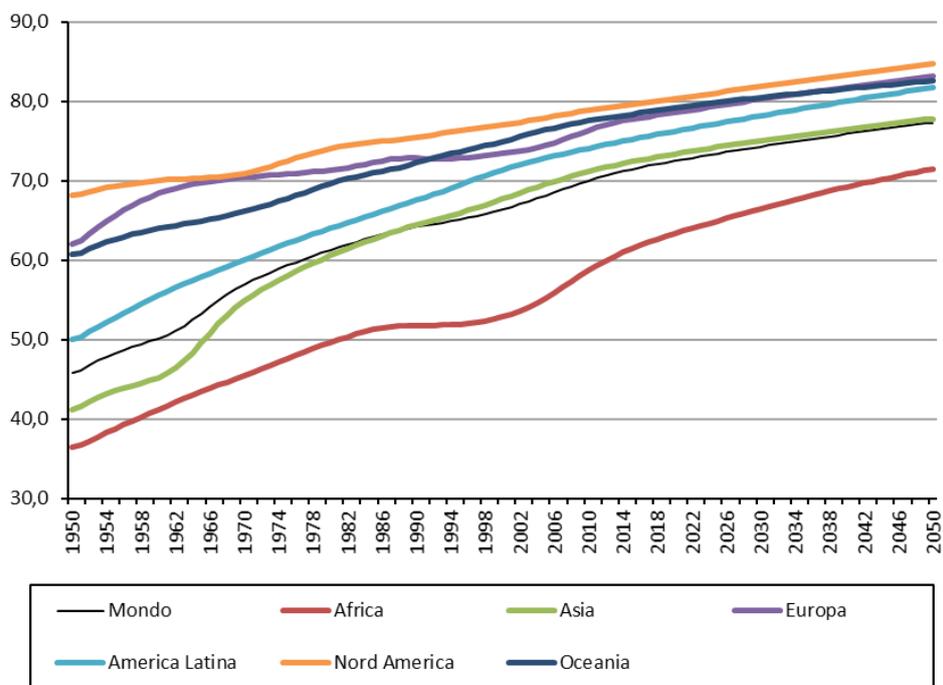
Fonte: World Population Prospects: The 2017 Revision

Fig. 1.5 – Il tasso di fertilità totale: tendenze e previsioni al 2050 (nati vivi per donna)



Fonte: World Population Prospects: The 2017 Revision

Fig. 1.6 – La speranza di vita alla nascita: tendenze e previsioni al 2050 (anni di vita attesa)



Fonte: World Population Prospects: The 2017 Revision

Incrementi demografici così consistenti potrebbero innescare flussi migratori superiori a quelli previsti dallo scenario di riferimento (*Medium variant*) dell'ONU. Si noti inoltre che i dati sull'aumento della durata di vita propongono incrementi consistenti anche in aree come l'Europa dove sono già stati raggiunti livelli elevati (Fig. 1.6): dai 78,1 anni di vita attesa del 2017 agli 80,3 del 2030 fino ad arrivare ai 83,2 del 2050, contribuendo ad alimentare il processo di invecchiamento della popolazione.

Fino a qualche anno fa, in Italia la componente demografica di uno scenario di medio periodo poteva essere definita con un elevato margine di probabilità, in quanto i comportamenti alla base dei movimenti della popolazione (nascite e migrazioni) si modificavano in maniera lenta e regolare, e il recente passato costituiva una buona guida per definire quanto poteva accadere in un tempo di 10-20 anni. Anche l'andamento dei saldi migratori internazionali, che era la componente più dinamica del quadro demografico e quella maggiormente soggetta a oscillazioni, aveva nel medio periodo margini di prevedibilità in quanto era sostanzialmente governata da motivi economici e quindi dalla domanda di lavoro nelle aree di accoglienza, ma dopo la crisi del 2008-2009 anche l'andamento demografico è diventato più difficile da prevedere e questo perché:

- la crisi economica ha inciso in maniera pesante sulla formazione di nuove famiglie e sulle scelte procreative, provocando dopo anni di lento recupero un'improvvisa caduta della natalità, estesa a tutte le zone del paese e a tutti i gruppi di popolazione (italiani e non). In una prospettiva di medio termine è difficile formulare ipotesi attendibili sui flussi di natalità, e le informazioni del passato, anche di quello recente non offrono una guida attendibile.
- Se sulla mortalità non si segnalano effetti della crisi economica, in quanto il sistema socio-sanitario ha sostanzialmente tenuto – come evidenziato dal recente rapporto sulla salute in Italia⁷ – e in una prospettiva di medio periodo si può ritenere improbabile un aumento della mortalità, non è invece chiaro quali siano i margini per un ulteriore aumento della speranza di vita che, per essere realizzato, richiede investimenti importanti nella sanità e nell'assistenza.
- I flussi migratori interni orientati da Sud a Nord sembrano essersi ulteriormente polarizzati, anche in funzione del lento sviluppo dell'economia meridionale e delle scarse prospettive occupazionali, soprattutto per le fasce di popolazione più mobili (i giovani qualificati). La direzione di questi flussi è semplice da prevedere proprio perché è radicata in differenziali territoriali piuttosto consolidati, mentre è più

⁷ Rapporto Osservasalute 2016. Stato di salute e qualità dell'assistenza delle regioni italiane, 2017 (www.osservatoriosullasalute.it/osservasalute/rapporto-osservasalute-2016).

complesso definire quale può essere la dimensione dei flussi, che è condizionata sia dalle caratteristiche dell'area di origine, sia da quelle dell'area di destinazione.

- Fino agli anni della crisi e in misura più contenuta anche nel periodo più recente, i flussi migratori internazionali hanno alimentato la crescita demografica delle province italiane economicamente più forti, andando a colmare i vuoti che si verificavano a causa della minore natalità e del progressivo esaurirsi degli effetti del *baby boom*. Il quadro prospettico presenta modifiche importanti sotto diversi aspetti. In primo luogo la situazione demografica di molti paesi dell'Europa orientale è tale che difficilmente potranno continuare ad alimentare flussi migratori di dimensione analoga a quelli degli ultimi 20 anni. Questo significa che i paesi extraeuropei sono destinati ad assumere un ruolo maggiore nei prossimi anni, andando a modificare la composizione etnica della popolazione straniera residente in Italia. In secondo luogo l'attuale situazione vede una quota consistente dei flussi dai paesi extraeuropei costituita non da migranti con un progetto di inserimento nel paese di accoglienza, ma da rifugiati che fuggono da guerre e violenze, e che non intendono almeno per il momento fermarsi in modo stabile nel paese che li accoglie. Questa situazione mutata ostacola il meccanismo che ha assicurato l'inserimento dei migranti negli anni precedenti la crisi e crea resistenze sociali, attriti culturali e costi organizzativi ed economici che possono ridurre nel medio periodo il ruolo di riequilibrio che i flussi migratori hanno svolto negli ultimi decenni.

Le nuove previsioni demografiche ISTAT⁸ confermano le difficoltà che si incontrano nella definizione di uno scenario demografico. L'approccio metodologico scelto da ISTAT, basato su scenari probabilistici, evidenzia la forte incertezza, con tassi di natalità che oscillano tra valori molto ampi, ipotesi estremamente caute sui saldi migratori internazionali, una struttura dei flussi migratori interregionali assunta come stabile anche nel lungo periodo. Le proiezioni ISTAT, che peraltro sono disponibili solo a livello regionale, danno come probabile per il 2031 un lento declino demografico che deriva però da ipotesi di scenario piuttosto particolari e che contrasta con altre proiezioni demografiche pubblicate da EUROSTAT⁹ e dalla Ragioneria Generale dello Stato¹⁰. In questo quadro di grande incertezza sulle prospettive demografiche è comunque necessario delineare scenari demografici specifici per la provincia di Cuneo,

⁸ ISTAT, Il futuro demografico del Paese, 26 aprile 2017 (www.istat.it/it/archivio/199142).

⁹ EUROSTAT, Europop2013, 2015 (<http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-projections-data>).

¹⁰ Ragioneria Generale dello Stato, Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario - Le previsioni della Ragioneria Generale dello Stato aggiornate al 2017, agosto 2017 (www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Attivit--i/Spesa-soci/Attivita di previsione RGS/2017/NARP2017-08.pdf).

basati su una valutazione puntuale delle caratteristiche del territorio e che esplorino le conseguenze di alcune ipotesi alternative sui comportamenti demografici (Cap. 2 e 5).

d) Il mutamento sociale

Se per gli aspetti economici è disponibile un quadro informativo consolidato, che aiuti nell'individuazione dei principali fattori di cambiamento, per quelli sociali la situazione è più fluida in quanto, nonostante alcuni importanti progetti¹¹, non esiste ancora un sistema condiviso di indicatori che supporti la definizione di scenari anche quantitativi. Tra i principali fattori di cambiamento sociale emergono con particolare evidenza alcuni temi:

- **Il processo di invecchiamento della popolazione e di aumento della speranza di vita**, destinati a proseguire nel medio periodo. L'aumento del numero degli anziani in generale e dei grandi anziani in particolare ha prevedibili conseguenze su diversi processi sociali, rallentando il ricambio tra le generazioni, diminuendo il peso demografico e sociale dei giovani e determinando uno spostamento di risorse verso la cura degli anziani. L'effetto complessivo che ci si attende è quello di un irrigidimento della struttura sociale e di una minore capacità di affrontare nuove situazioni. Si tratta di indicazioni di scenario di tipo qualitativo, che è difficile tradurre in indicatori quantitativi, ma che sono importanti per individuare alcuni dei rischi impliciti negli scenari demografici più cauti.
- **L'integrazione degli immigrati internazionali** che è una sfida per il sistema sociale ed è probabilmente destinata ad accentuarsi nel medio periodo, anche nell'ipotesi di flussi più contenuti di quelli sperimentati nel decennio che ha preceduto la crisi. Le tendenze attuali, che non sembrano destinate a cambiare nei prossimi anni, sono infatti quelle di flussi migratori nei quali hanno un maggiore peso i rifugiati e le persone che provengono da paesi lontani. I processi di integrazione sono più difficili se le distanze culturali sono più ampie e se tra i migranti sono minori le motivazioni di tipo economico. D'altra parte anche la disponibilità di posti di lavoro per gli immigrati presenterà probabilmente caratteristiche diverse rispetto al passato, in quanto un sistema economico più globalizzato potrebbe esprimere maggiori richieste in termini di qualifiche, di disponibilità ad integrarsi e di flessibilità. Se da un lato quindi ci si attende che una parte significativa dei posti di lavoro resi vacanti dall'invecchiamento della popolazione venga coperta da migranti, d'altro lato c'è una diffusa attesa che il

¹¹ Tra le varie iniziative si segnalano quella di ISTAT sul Benessere equo e sostenibile (www.misuredelbenessere.it/; www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/misure-del-benessere/il-rapporto-istat-sul-bes) e quelle di IRES Piemonte sul Sistema degli Indicatori Sociali (www.sisreg.it/) e sul Progetto Antenne sul monitoraggio quali-quantitativo dei sistemi locali piemontesi mediante una rete permanente di interlocutori e una collaborazione strutturata con altri soggetti locali (www.regiotrend.piemonte.it/progetto-antenne).

processo di integrazione presenti più difficoltà che in passato, anche in termini di maggiori costi sociali.

- **La questione dei giovani** che è considerata particolarmente critica non solo sotto gli aspetti di tipo più strettamente economico (disponibilità di manodopera qualificata, formazione di nuove imprese, propensione all'innovazione), ma anche per quanto riguarda aspetti come la trasmissione dei valori del sistema locale (valore fondante della famiglia, etica del lavoro, senso della comunità). Si tratta di processi delicati, ma essenziali per lo sviluppo sostenibile del territorio. In questo contesto il ruolo del sistema scolastico e dei servizi socio culturali diventa centrale per integrare i giovani nel sistema socio economico e per dare loro l'opportunità di contribuire in modo originale allo sviluppo del territorio.
- **I mutamenti nelle tipologie lavorative** che riflettono le dinamiche dell'innovazione tecnologia e che rispondono all'esigenza di mantenere o migliorare la competitività internazionale. La diffusione di forme contrattuali atipiche è ormai un processo in corso da anni e che ha già avuto alcune parziali codificazioni nella normativa, per esempio con il Job Act. Il dibattito recente sulla *flex security* è incentrato sulla definizione di un difficile compromesso tra le esigenze di flessibilità nelle prestazioni lavorative e la necessità di garantire forme di tutela per i lavoratori. Attualmente la discussione ruota intorno al concetto di *gig economy*, ossia un modello di mercato del lavoro caratterizzato da meno prestazioni lavorative continuative (contratti a tempo indeterminato) e dalla diffusione di attività temporanee (rapporti di lavoro precari). Il dibattito è relativo alla diffusione che i lavori *on demand* potranno avere nel medio periodo, per cui c'è spazio sia per scenari che prevedono l'estinzione dei rapporti di lavoro stabili, sia per approcci che indicano una ricomposizione meno radicale delle prestazioni lavorative e l'emergere di nuove forme di segmentazione del mercato del lavoro.

Sono questi i temi che emergono con maggiore frequenza nel dibattito, ma non esauriscono ovviamente il discorso sulla dimensione sociale. Si è scelto per esempio di non inserire il tema delle diseguaglianze sociali non perché considerato irrilevante, ma perché può essere considerato come il derivato degli aspetti sopra menzionati. Un approccio più completo ai problemi sociali è quello adottato nella definizione dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite che prendono in considerazione gli aspetti sociali, ambientali, economici e civili (Box 2).

In termini generali si considera cruciale per lo sviluppo del territorio la qualità della vita, e quindi non solo elevate performance in termini economici (reddito disponibile, consumi) e occupazionali (opportunità di lavoro, bassa disoccupazione), ma anche un benessere diffuso

in modo equo, una forte coesione sociale e l'adesione a stili di vita sostenibili e coerenti con l'ambiente naturale.

Box 2 – I 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite

L'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha approvato il 25 settembre 2015 una risoluzione sulla *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile* che individua 17 obiettivi (*Sustainable Development Goals*) che dovrebbero guidare le politiche degli stati membri.

Gli obiettivi proposti rappresentano ormai il paradigma non solo per le politiche di sviluppo internazionali, ma anche per le politiche locali.



Gli obiettivi, articolati in 169 target specifici, sono così definiti:

1. mettere fine alla **povertà** in tutte le forme e in tutti i paesi;
2. mettere fine alla **fame**, assicurare la sicurezza alimentare, migliorare l'alimentazione e promuovere l'agricoltura sostenibile;
3. assicurare la **salute** e promuovere il benessere per tutte le persone di tutte le età;
4. assicurare un'**istruzione** di qualità inclusiva e accessibile a tutti e promuovere le opportunità di formazione permanente;
5. raggiungere la **parità di genere** e riconoscere i diritti di tutte le donne;
6. assicurare in modo sostenibile l'**acqua** e i servizi igienico sanitari per tutti;
7. assicurare a tutti l'accesso a fonti di **energia** economica, affidabile, sostenibile e moderna;
8. promuovere uno **sviluppo economico** sostenuto, inclusivo e sostenibile, la piena occupazione e un lavoro decente per tutti;
9. costruire **infrastrutture** resilienti, promuovere un'**industrializzazione** sostenibile e inclusiva e sostenere l'**innovazione**;

10. ridurre le **disuguaglianze** all'interno di ogni singolo paese e tra i paesi;
11. costruire **città** e insediamenti inclusivi, sicure, resilienti e sostenibili;
12. assicurare la **sostenibilità** dei consumi e della produzione;
13. adottare misure urgenti per combattere il **mutamento climatico** e le sue conseguenze;
14. conservazione e uso sostenibile dei mari e degli oceani e delle **risorse marine**;
15. proteggere, ripristinare e promuovere l'uso sostenibile dell'**ecosistema terrestre**, la gestione sostenibile delle foreste, combattere la desertificazione, bloccare e invertire il degrado del suolo e arrestare la perdita di biodiversità;
16. promuove **società pacifiche e inclusive**, promuovere la legalità e costruite a tutti i livelli istituzionali efficienti, responsabili e inclusive;
17. rilanciare la **Global Partnership per lo Sviluppo Sostenibile** rafforzandone gli strumenti operativi.

(1) United Nations, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, A/RES/70/1, 2015

(2) United Nations, *Progress towards the Sustainable Development Goals*, E/2016/75, 2016

e) Il cambiamento climatico e l'ambiente

Il cambiamento climatico e in generale le problematiche ambientali sono considerate quasi universalmente come una delle grandi chiavi che daranno forma al futuro. A livello mondiale l'attenzione è incentrata sul possibile emergere, nel medio periodo, di problemi legati alla scarsità di risorse come acqua e terreno coltivabile. L'aumento della popolazione da un lato e le conseguenze del riscaldamento globale possono creare nei prossimi decenni tensioni importanti, localizzate soprattutto nelle aree a più intensa crescita demografica e a maggiori fragilità ecologica.

Anche in Europa si segue con attenzione l'impatto del cambiamento climatico ma non si attende uno shock paragonabile a quello che può investire l'Africa e vaste zone dell'Asia. In Europa, per esempio, il problema non è quello della possibile carenza di terreno coltivabile, ma quello dell'abbandono di aree agricole con la conseguente perdita di patrimonio culturale e di tutela del territorio.

I principali temi ambientali che emergono dal dibattito attuale relativo all'Italia sono i seguenti:

- **effetti del cambiamento climatico sul territorio** in termini di avvio o di accelerazione di processi di desertificazione e di aumento del livello marino. È vasta la mappa delle zone a rischio sul territorio nazionale.
- **Maggiore frequenza di eventi meteorologici estremi** che richiedono investimenti per la messa in sicurezza del territorio e più in generale una verifica della compatibilità tra l'utilizzo di specifiche parti del territorio (alveo di fiumi e torrenti, ecc.) e i rischi connessi.

Un discorso in parte analogo si applica al problema della gestione del rischio sismico, che comporta non solo investimenti per la sicurezza, ma anche una verifica di compatibilità sull'utilizzo del territorio.

- **Controllo del rischio idrogeologico** che è esacerbato non solo dai mutamenti climatici, ma anche dall'evoluzione delle attività agricole. La tendenza degli ultimi decenni è stata quella di un abbandono dei terreni agricoli meno redditizi e di un processo di rinaturalizzazione non controllata che ha interrotto forme di attività con cui, in passato, è stata garantita una gestione del territorio. L'abbandono anche solo parziale di ampie fasce di montagna e alta collina ha aumentato i rischi ambientali che richiedono interventi mirati di tutela e che, a livello europeo, stanno stimolando un dibattito sul popolamento delle aree marginali e sul ruolo delle attività agricole e turistiche.

Si tratta di temi solo indicativi di una problematica complessa e sono comunque legati a un'attività di tutela del territorio e di prevenzione dei rischi. La discussione su questi aspetti tende però a spostarsi sulla dimensione delle policy (obiettivi, strategie e strumenti), che vanno adattate alle specificità locali. In coerenza con questa impostazione, nel rapporto il tema dell'ambiente come fattore di sviluppo è affrontato nell'ambito dell'analisi SWOT e delle politiche di sviluppo.

Box 3 – Una chiave di lettura delle grandi tendenze

La riflessione strategica sui grandi processi socioeconomici destinati a dare forma al futuro può utilizzare chiavi di lettura diverse da quelle tutto sommato piuttosto tradizionali utilizzate nel Cap. 1 del rapporto.

Un modo stimolante per leggere gli scenari di lungo periodo, molto diffuso nel dibattito attuale (anche locale) è quello che utilizza tre concetti chiave: *glocal*, *smart (city)*, *green (economy)*.

- ✓ Con *glocal* (*global + local*) si fa riferimento a una visione particolare del processo di globalizzazione dell'economia, che è visto come la sinergia tra il patrimonio di cultura materiale e immateriale detenuto da gruppi locali e la crescente apertura alla dimensione internazionale resa possibile dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Nell'impostazione *glocal* è dato maggiore rilievo al ruolo attivo degli attori locali, che non si limitano a recepire i segnali provenienti dai mercati internazionali, ma che li filtrano, li modificano e li adattano alla situazione locale. In termini di scenario di medio periodo l'approccio *glocal* è meno deterministico e dà maggiore spazio all'interazione tra società locale e mercati globali.
- ✓ Con *smart* (intelligente, brillante) si indica un territorio o una città ideale, "totalmente digitalizzata e a alto contenuto di automazione e informatizzazione" e per estensione "una direzione di sviluppo in grado di rispondere alle sfide attuali

attraverso approcci e politiche innovative” valorizzando identità, tradizioni e realtà locali (1). Gli scenari di tipo *smart* si basano sull’idea che lo sviluppo del sistema locale dipenda non solo dalla dotazione di infrastrutture fisiche, ma in misura sempre maggiore dalla capacità di utilizzare le tecnologie dell’informazione e della comunicazione e dalla disponibilità di un capitale umano altamente qualificato. Si tratta quindi di un approccio che amplia il concetto tradizionale di competitività locale inserendo il contributo del capitale immateriale (tecnologie) e di quello umano.

- ✓ Con *green economy* (economia verde) si fa riferimento a un modello di economia sostenibile dal punto di vista ambientale, che tiene conto dei limiti nella disponibilità delle risorse naturali e che ha come obiettivo la qualità della vita (2). Il concetto di *green economy* ha varie accezioni e spesso include anche la sostenibilità sociale. In primo luogo la *green economy* indica tendenze di medio termine, che derivano dai vincoli ambientali all’attività economica e dalla domanda di forme di consumo compatibili all’ambiente. La *green economy* individua quindi una domanda di nuove tecnologie e di nuovi prodotti che delinea una serie di mutamenti di medio periodo nella struttura economica. In secondo luogo con la *green economy* si indicano obiettivi di policy di medio periodo in quanto si delinea un modello di economia e di società che assicurerebbe livelli di benessere e di sostenibilità più elevati.

Rispetto all’approccio tradizionale all’analisi delle grandi tendenze, l’ottica basata sui concetti di *glocal*, *smart* e *green* offre una visione più complessa, che integra gli elementi più tradizionali (globalizzazione, sviluppo tecnologico, transizione energetica, etc.) con una forte attenzione alla dimensione sociale (ruolo dei gruppi locali, capitale umano, ecc.).

Nelle conclusioni del rapporto (par. 6.1) si utilizza questa chiave di lettura innovativa per analizzare qual è la visione sul futuro che prevale nel giudizio degli stakeholder.

(1) Fondazione CRC, *Granda e smart. Esperienze smart in provincia di Cuneo*, I Quaderni della Fondazione CRC, Quaderno 32, 2017, p. 10.

(2) Fondazione CRC, *Granda e green. Green economy in provincia di Cuneo*, I Quaderni della Fondazione CRC, Quaderno 21, 2014, pp. 15 sg.

Capitolo 2 - Gli scenari tendenziali

1) *Gli scenari tendenziali*

Come già detto, l'obiettivo degli scenari tendenziali è quello di fornire l'orizzonte di riferimento per l'analisi SWOT e di servire come base per la definizione degli scenari alternativi e delle policy. Lo scenario tendenziale traccia la possibile evoluzione del sistema locale nell'ipotesi della prosecuzione dei processi attuali, in assenza di significativi mutamenti sociali, economici e demografici. Alcuni moduli dello scenario, nello specifico quelli relativi alla popolazione, al lavoro e all'economia, sono di tipo quantitativo e sono costruiti applicando alle informazioni disponibili opportuni modelli di previsioni. Per gli aspetti sociali e istituzionali si è adottato un approccio diverso, qualitativo, che valorizza le proiezioni di alcuni indicatori di contesto derivati dai moduli precedenti e che possono essere combinati con considerazioni qualitative sul contesto sociale ed istituzionale derivanti dalle interviste effettuate.

Per quanto riguarda la parte demografica, le previsioni si basano sulle informazioni più aggiornate (1° gennaio 2016) rese disponibili da ISTAT¹², che alimentano il modello di previsioni demografiche provinciali di Prometeia. Le ipotesi di scenario relative a nati, morti e flussi migratori – presentate nel paragrafo 1 – ripropongono sostanzialmente l'andamento demografico degli ultimi anni, mentre situazioni di modifiche significative saranno esplorate negli scenari alternativi (Cap. 5). Lo scenario demografico tendenziale elaborato per la provincia di Cuneo si posiziona in uno spazio intermedio tra quello di ISTAT (relativo peraltro al Piemonte) che è più pessimista e quello di EUROSTAT (elaborato nel 2015) che è più ottimista in quanto incorpora l'ipotesi di flussi migratori più consistenti.

12 ISTAT, *Demografia in cifre* (<http://demo.istat.it/>).

Tab. 2.1 – Gli scenari tendenziali in sintesi

(a) valori assoluti	2002	2008	2016	2030
Popolazione (1)	560,1	575,5	584,8	582,2
Occupati (1)	257,7	262,9	258,5	271,9
In cerca di occupazione (1)	5,8	9,4	17,4	5,0
Valore aggiunto (2)	14.834	16.593	15.115	17.190
Esportazioni internazionali di beni (2)	4.805	6.110	6.661	10.916
(b) var. % medie annue		2004-08	2009-16	2017-30
Popolazione		0,5	0,2	0,0
Occupati		0,3	-0,2	0,4
In cerca di occupazione		8,3	8,0	-8,5
Valore aggiunto		1,9	-1,2	0,9
Esportazioni internazionali di beni		4,1	1,1	3,6
(1) migliaia di unità				
(2) milioni di € a valori concatenati 2010				

La parte dello scenario tendenziale relativa al lavoro si basa su statistiche ISTAT (aggiornate al 2016) che alimentano il modello di offerta di lavoro di Prometeia. Si tratta di un modello demografico derivato, che utilizza le previsioni sulla dinamica della popolazione in età di lavoro distinta per genere e per classi di età decennali. Le previsioni sull'offerta di lavoro si basano su ipotesi relative ai tassi di attività specifici, ovvero alla quota di persone che partecipano al mercato del lavoro (occupati + persone in cerca di occupazione). L'ipotesi iniziale era stata quella di replicare fino al 2030 la struttura dei tassi di attività specifici registrata nel 2016, ma i primi tentativi hanno segnalato come questo approccio potesse generare nel medio periodo una contrazione dell'offerta di lavoro in contrasto con la dinamica occupazionale che usciva dalle previsioni economiche.

Il modulo economico dello scenario tendenziale è stato elaborato sulla base della banca dati (alimentata da informazioni di fonte ufficiale) e dei modelli regionali e provinciali di Prometeia. Come punto di partenza sono stati utilizzati gli scenari del medio periodo (al 2027) elaborati da Prometeia a livello nazionale (*Rapporto di previsione*, marzo 2017) e regionale (*Scenari per le economie locali*, aprile 2017), al quale si aggiungono gli scenari al 2020 per la provincia di Cuneo. Su questa base di partenza sono state sviluppate previsioni specifiche per la provincia utilizzando in modo combinato tecniche statistiche e valutazioni

qualitative e controllando a più riprese la coerenza tra gli andamenti relativi alla popolazione, al mercato del lavoro e all'economia.

Per facilitare la lettura degli scenari si presentano anche le elaborazioni relative al periodo che inizia nel 2002, l'anno di introduzione dell'euro.¹³ Mentre nei grafici sono riportati i valori degli indicatori per i singoli anni, nelle tabelle il riferimento è a periodi più ampi, che hanno come pilastri il 2002 (avvio dell'euro), il 2008 (avvio della crisi), il 2016 (l'ultimo anno) e il 2030.

Nella lettura degli scenari, soprattutto in quella delle elaborazioni grafiche, va tenuto conto che nei dati storici e nei primi anni di previsione appaiono evidenti gli effetti del ciclo economico e di specifici eventi, mentre le previsioni hanno un andamento molto più regolare in quanto riflettono esclusivamente le dinamiche di medio periodo.

13 Per il lavoro le elaborazioni partono dal 2004, anno dal quale prendono l'avvio le serie storiche provinciali più affidabili.

2) La popolazione

Box 4 - Gli scenari demografici in sintesi

- ✓ La natalità ha subito anche a Cuneo il contraccolpo della crisi (si è passati dai 5.600 nati del 2008 ai 4.800 del 2016) e nei prossimi anni non sembrano esserci le condizioni per un recupero significativo. I nati e il tasso di natalità (nati per 1.000 residenti) rimarranno quindi stabili su valori vicini a quelli del 2016.
- ✓ La speranza di vita è elevata e stabile anche in prospettiva, ma il progressivo invecchiamento della popolazione determina un aumento dei decessi (dai 7.700 del 2016 agli 8.500 previsti per il 2030). Il saldo naturale continua quindi a peggiorare fino al 2030.
- ✓ In presenza di un saldo negativo tra nati e morti solo il saldo migratorio evita una drastica riduzione della popolazione. La crisi ha ridotto il saldo migratorio dalle 6.100 persone del 2008 alle 3.300 del 2016. Tenendo conto del lento ritmo della ripresa economica e delle difficoltà create dai rifugiati si è ipotizzato che il saldo migratorio rimanga costante sui livelli del 2016 (3.300 unità).
- ✓ Sulla base di queste premesse la popolazione in provincia di Cuneo presenterebbe nel 2030 un lieve declino rispetto ai livelli odierni (588 mila residenti rispetto agli attuali 591 mila), tornando sui valori del 2011-2012. La contenuta riduzione della popolazione totale nasconde però l'accelerazione del processo di invecchiamento che è stato rallentato tra il 1995 ed il 2008 dai saldi migratori sostenuti e dalla lieve ripresa della natalità. Se le tendenze degli ultimi anni continueranno fino al 2030, il processo di invecchiamento tornerà a crescere e si eroderà la situazione di relativo vantaggio demografico che Cuneo ha rispetto alla maggior parte delle province del Nord Ovest.

Tab. 2.2 – Lo scenario demografico per la provincia di Cuneo

(a) valori assoluti (000)	2002	2008	2016	2030
Popolazione ad inizio anno	556,1	577,5	590,4	588,3
Nati	5,0	5,6	4,8	4,8
Morti	6,6	6,7	7,7	8,5
Saldo naturale	-1,6	-1,1	-2,9	-3,7
Saldo migratorio totale	4,3	6,1	3,3	3,3
Popolazione a fine anno	558,7	582,4	590,9	587,9
(b) valori per 1000 residenti	2002	2008	2016	2030
Tasso di natalità	9,0	9,7	8,1	8,2
Tasso di mortalità	11,8	11,6	13,0	14,5
Tasso di crescita naturale	-2,9	-1,9	-4,9	-6,3
Tasso migratorio totale	7,7	10,5	5,6	5,6
Tasso di crescita totale	4,8	8,6	0,7	-0,7
<i>Legenda:</i>				
Tasso di natalità: rapporto tra il numero dei nati vivi dell'anno e l'ammontare medio della				
Tasso di mortalità: rapporto tra il numero dei decessi nell'anno e l'ammontare medio della				
Tasso di crescita naturale: differenza tra il tasso di natalità e il tasso di mortalità.				
Tasso migratorio totale: rapporto tra il saldo migratorio dell'anno e l'ammontare medio della				
Tasso di crescita totale: somma del tasso di crescita naturale e del tasso migratorio totale.				

Le previsioni demografiche al 2030 sono state realizzate con un modello demografico basato su:

- la natalità, che è calcolata a partire dai tassi di fecondità specifici per età della madre, dati dal numero medio di figli delle donne di una determinata età. I tassi di fertilità a Cuneo sono superiori di quelle delle altre province piemontesi e dopo avere conosciuto un certo miglioramento tra il 2002 e il 2009, presentano una sostanziale stabilizzazione fino al 2014 e un lieve declino nel 2015, ultimo anno per il quale sono disponibili le informazioni. Per lo scenario tendenziale sono stati utilizzati i tassi di fecondità specifici del 2015.¹⁴
- La mortalità, che è proiettata al 2030 applicando le probabilità di morte specifiche per anno di età e genere relative al 2015. Anche questa è un'ipotesi piuttosto cauta, in quanto diversi scenari demografici presuppongono un lento ma regolare aumento

¹⁴ Negli scenari demografici ISTAT relativi al Piemonte si prevede un miglioramento di circa il 10% del tasso di fertilità totale tra il 2016 ed il 2030. Il Piemonte però ha un tasso di fecondità strutturalmente inferiore a quello di Cuneo che ha inoltre subito a partire dal 2009 in modo più accentuato gli effetti della crisi economica.

della speranza di vita. Si è comunque preferito tenere costanti i tassi di fertilità e le probabilità di morte agli ultimi valori disponibili per affrontare poi in modo più strutturato le varianti demografiche negli scenari alternativi.

- Il saldo migratorio netto (verso le altre province italiane e verso l'estero) è forse la componente demografica più difficile da proiettare. In primo luogo perché il fenomeno dei rifugiati ha reso più complessa l'analisi dei flussi migratori. In secondo luogo le operazioni di pulizia dei registri anagrafici avviate nel 2011 in concomitanza con il Censimento della Popolazione e protrattisi fino al 2015 hanno reso illeggibili gli andamenti recenti. In questa situazione di grande incertezza, che si riflette anche sugli altri scenari disponibili,¹⁵ si è deciso di utilizzare i tassi di migratorietà stimati per la provincia di Cuneo per gli anni 2010-2013. Si tratta di un'ipotesi cauta, che contempla flussi migratori netti decisamente inferiori a quelli sperimentati prima della crisi, in coerenza con le ipotesi di ISTAT.

Le ipotesi demografiche scelte per lo scenario tendenziale portano alla sostanziale stazionarietà delle nascite e del tasso di natalità e a un aumento delle morti e del tasso di mortalità (Fig. 2.1). Come effetto combinato di questi due andamenti si ottiene un tasso di crescita naturale negativo e in lento ma costante peggioramento, che è compensato solo fino al 2020 dal saldo migratorio che si posiziona su valori moderati (Fig. 2.2).

15 A titolo indicativo si segnala che per il Piemonte ISTAT ipotizza per i prossimi anni un saldo migratorio netto che oscilla tra le 15 e le 16 mila persone mentre EUROSTAT ipotizza un saldo tra le 25 e le 31 mila persone per il periodo 2016-2023.

Fig. 2.1 – I tassi di natalità e di mortalità in provincia di Cuneo (valori per 1.000 residenti)

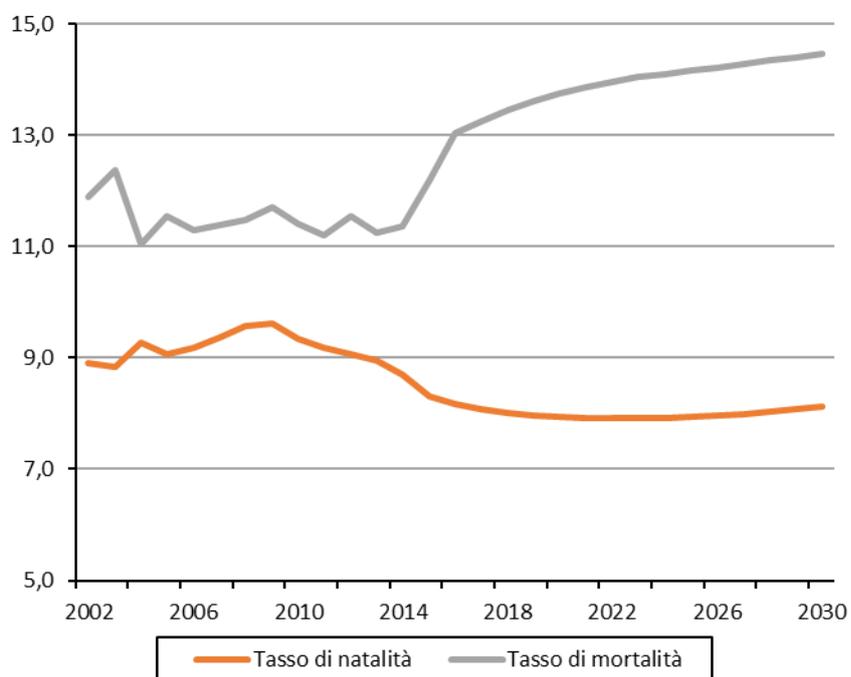
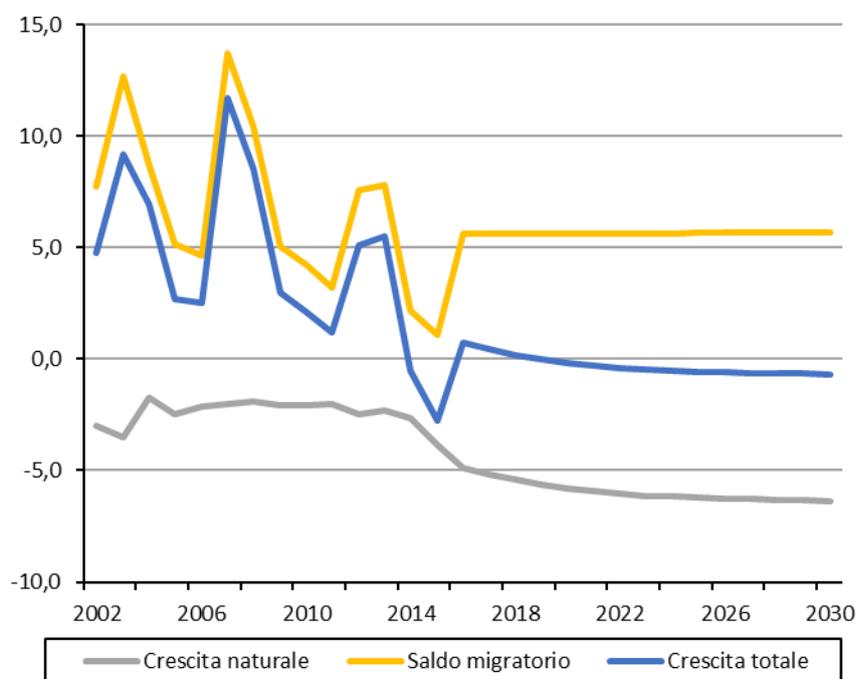


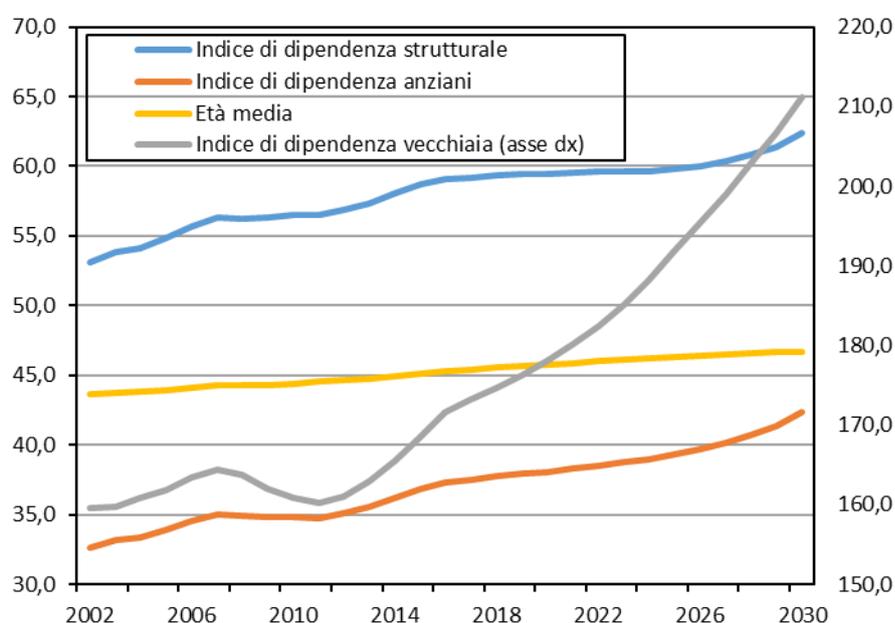
Fig. 2.2 – I tassi di crescita e il saldo migratorio in provincia di Cuneo (valori per 1.000 residenti)



In termini assoluti la popolazione di Cuneo – che tra il 2002 e il 2016 ha presentato un incremento di 34.400 persone – presenta un modesto incremento fino al 2020 e quindi un lento declino che la porta a raggiungere a fine 2030 un valore inferiore di circa 2.900 persone di quello del 2016.

Il processo di invecchiamento della popolazione è lento e progressivo, anche perché il punto di partenza è relativamente favorevole,¹⁶ ma comporta comunque un aumento dell'indice di vecchiaia dal 171,7 del 2016 al 211,2 del 2030 (Fig. 2.3). In termini di flussi tra il 2016 e il 2030 i giovani diminuiscono di oltre 8 mila unità e le classi di età centrali di quasi 9 mila unità, mentre gli anziani aumentano di quasi 15 mila unità.¹⁷

Fig. 2.3 – Gli indici di struttura della popolazione in provincia di Cuneo (valori %)



Non si tratta di andamenti catastrofici, soprattutto rispetto a quanto potrebbe succedere nel resto del Piemonte e in Liguria, ma è evidente il contrasto con gli anni 2002-2016 nei quali la provincia di Cuneo ha mostrato una dinamica demografica più sostenuta e una struttura più equilibrata della popolazione.

16 Nel 2015 l'indice di vecchiaia di Cuneo è del 171,7, un valore significativamente inferiore a quello del Piemonte (195,7) e della Liguria (246,5).

17 Da notare che il numero dei grandi anziani (85 anni di età e più) subisce variazioni piuttosto contenute in quanto, per ipotesi, nello scenario la speranza di vita non aumenta.

3) Il lavoro

Box 5 - Gli scenari del mercato del lavoro in sintesi

- ✓ La popolazione in età di lavoro (15-64 anni) si riduce progressivamente, passando dal 62,9% del totale nel 2016 al 61,6% nel 2030. In termini assoluti vengono a mancare tra il 2016 e il 2030 5.400 persone.
- ✓ La riduzione della popolazione e soprattutto il suo invecchiamento hanno conseguenze sull'offerta di lavoro (forze lavoro). Anche se si ipotizza che la propensione a partecipare al mercato del lavoro torni progressivamente sui livelli del 2008, le forze lavoro presentano nel 2030 un modesto incremento rispetto al 2016 (1.000 persone), con una netta inversione di tendenza rispetto all'ultimo decennio (tra il 2004 ed il 2016 l'offerta di lavoro è aumentato dai 12.400 unità).
- ✓ La crescita dell'occupazione prevista è particolarmente intensa nel prossimo triennio, per effetto del progressivo recupero dei livelli occupazionali pre-crisi, e determina il riassorbimento di una quota consistente dei disoccupati, che si riducono dagli attuali 17.400 a 5.000 unità. Dopo il 2020 la crescita dell'occupazione è più lenta, sia per la minore disponibilità di manodopera che per la dinamica più sostenuta della produttività.
- ✓ Si segnala infine che all'orizzonte del 2030 la crescita dell'offerta di lavoro e dell'occupazione è alimentata soprattutto dalla componente femminile, con un aumento dei tassi di partecipazione particolarmente significativo per le classi di età centrali (35-54 anni).

Sull'offerta di lavoro, le conseguenze di uno scenario demografico come quello sopra descritto sono significative, poiché comportano prima la stabilizzazione (dal 2020) e poi la riduzione (dal 2027) delle forze lavoro (Fig. 3.4). In effetti anche se la popolazione in età da lavoro (con 15 anni di età e più) continua a crescere, si riduce progressivamente la popolazione nelle fasce di età centrali (25-54 anni), quelle che hanno la maggiore propensione al lavoro. Anche adottando l'ipotesi del progressivo innalzamento dei tassi di attività specifici, che tornano verso i livelli massimi del 2008 per le classi di età centrali e che presentano ulteriori miglioramenti per la classe d'età 55-64 anni, il tasso di attività totale

presenta una tendenza alla riduzione che si traduce in un mercato del lavoro sempre più rigido.¹⁸

Tab. 2.3 – Lo scenario del mercato del lavoro per la provincia di Cuneo

(a) valori assoluti (000)	2002	2008	2016	2030
Popolazione	560,1	575,5	584,8	582,2
Popolazione con 15 anni e più	483,6	496,0	504,2	509,6
Forze lavoro	263,5	272,2	275,9	276,9
Occupati	257,7	262,9	258,5	271,9
In cerca di occupazione	5,8	9,4	17,4	5,0
(b) var. % medie annue				
		2004-08	2009-16	2017-30
Popolazione		0,5	0,2	0,0
Popolazione con 15 anni e più		0,4	0,2	0,1
Forze lavoro		0,5	0,2	0,0
Occupati		0,3	-0,2	0,4
In cerca di occupazione		8,3	8,0	-8,5
(c) rapporti caratteristici (%)				
	2002	2008	2016	2030
Tasso di attività	47,1	47,3	47,2	47,6
Tasso di attività 15 anni e più	54,5	54,9	54,7	54,3
Tasso di occupazione	46,0	45,7	44,2	46,7
Tasso di occupazione 15 anni e più	53,3	53,0	51,3	53,4
Tasso di disoccupazione	2,2	3,4	6,3	1,8
Legenda:				
Tasso di attività: rapporto tra le forze lavoro e la popolazione presente				
Tasso di attività 15 anni e più: tasso specifico per la popolazione di età >= 15 anni				
Tasso di occupazione: rapporto tra gli occupati e la popolazione presente				
Tasso di occupazione 15 anni e più: tasso specifico per la popolazione di età >= 15 anni				
Tasso di disoccupazione: rapporto tra le persone in cerca di occupazione e le forze lavoro				

Le previsioni della domanda di lavoro sono infatti improntate a un cauto ottimismo, ma si scontrano comunque, soprattutto nella parte finale del periodo di previsione, con un'offerta di lavoro che rischia di essere insufficiente, come è esemplificato nella Fig. 3.4. La riduzione

¹⁸ Per rendere compatibili le previsioni delle forze lavoro con quelle dell'occupazione è stato ipotizzato anche un aumento del numero medio di ore lavorate per occupato, che tornerebbe sui livelli precedenti la crisi.

del tasso di disoccupazione a livelli frizionali verso il 2030 non deriva infatti da una crescita particolarmente forte dell'occupazione, ma da un'offerta di lavoro che nel medio periodo rischia di non soddisfare le richieste dell'economia.

La tensione tra occupazione e offerta di lavoro è stata un tratto abbastanza costante per la provincia di Cuneo tra il 1995 e il 2008 e ha attivato meccanismo di compensazione di varia natura, tra i quali l'attrazione di flussi migratori. Negli anni più duri della crisi, soprattutto nel biennio 2012-13, l'occupazione ha presentato una forte riduzione (Fig. 2.4). Già dal 2014 l'occupazione mostra comunque segnali di netta ripresa che sembra destinata a proseguire anche nei prossimi anni. In questo scenario l'offerta di lavoro potrebbe tornare a essere un fattore critico di sviluppo, come sarà evidenziato negli scenari alternativi.

Fig. 2.4 – Forze lavoro e occupazione in provincia di Cuneo (media annua, valori in .000)

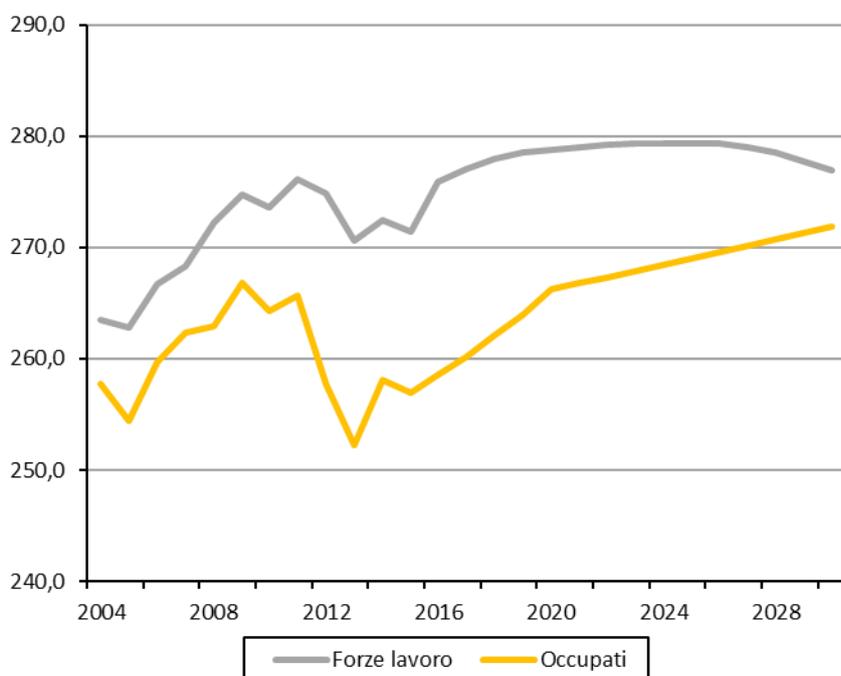


Fig. 2.5 – I tassi di attività e di occupazione per genere in provincia di Cuneo (valori %, popolazione di 15 anni e più)

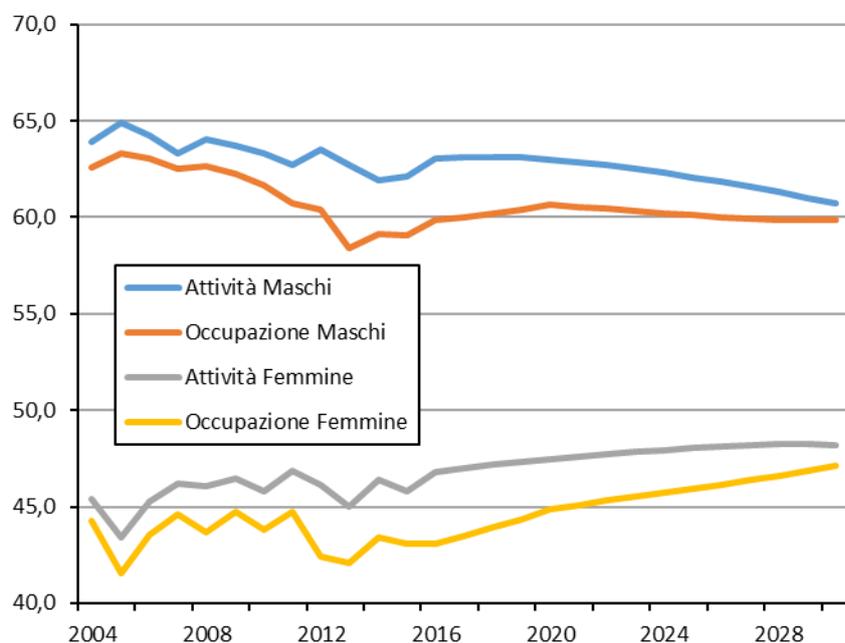
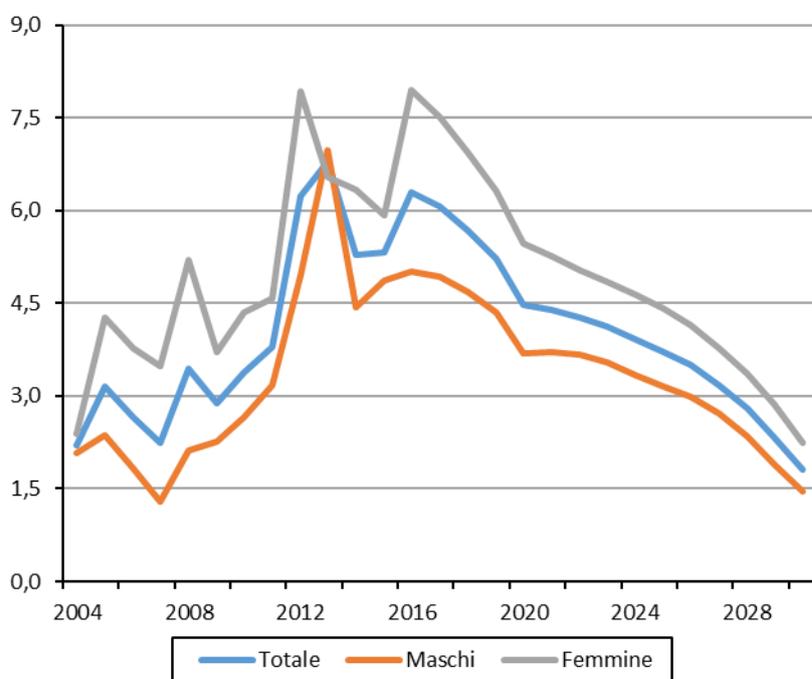


Fig. 2.6 – Il tasso di disoccupazione per genere in la provincia di Cuneo (valori %)



4) L'economia

Box 6 - Gli scenari economici in sintesi

- ✓ Il processo di recupero dei livelli di produzione pre-crisi caratterizza tutta la prima parte dello scenario. Cuneo dovrebbe presentare una dinamica produttiva significativa, superiore a quella del Piemonte e dell'Italia, ma il recupero sarebbe comunque molto graduale.
- ✓ L'occupazione presenta uno scenario positivo, anche se il recupero rispetto ai livelli pre-crisi è lento. La produttività del lavoro, importante indicatore di competitività, presenta un significativo recupero nell'agricoltura e nell'industria, mentre nei servizi i guadagni di produttività sono poco consistenti.
- ✓ L'economia è trainata soprattutto dai mercati esteri e le esportazioni sono di gran lunga la componente più dinamica della domanda. Un processo di internazionalizzazione rapido è alla base dello scenario e rappresenta anche il principale fattore di rischio.
- ✓ Il reddito disponibile delle famiglie e la spesa per consumi sono in ripresa, ma con tassi di crescita molto contenuti.

Lo scenario economico tendenziale per la provincia di Cuneo riflette quello che è l'andamento atteso dell'economia italiana, avviata verso un sentiero di crescita relativamente regolare, ma comunque lento rispetto al contesto europeo e mondiale.

Il valore aggiunto provinciale tornerebbe sui livelli del 2007 solo nel 2029¹⁹, l'occupazione nel 2028, mentre il benessere economico delle famiglie presenterebbe un recupero ancora più lento (fig. 2.7). Solo gli indicatori relativi al commercio internazionale (Fig. 2.8 e 2.9) presentano, al di là di qualche oscillazione, un andamento in forte accelerazione che conferma la rilevanza dei mercati esteri in un contesto di stagnante domanda interna.

¹⁹ Il valore aggiunto pro capite nel 2030 è ancora inferiore, sia pure di poco, al livello del 2007.

Tab. 2.4 – Lo scenario economico per la provincia di Cuneo

(a) valori assoluti (milioni di €) (1)	2002	2008	2016	2030
Valore aggiunto	14.834	16.593	15.115	17.190
Unità di lavoro (000)	241	272	260	279
Esportazioni internazionali di beni	4.805	6.110	6.661	10.916
Importazioni internazionali di beni	2.901	3.624	4.077	5.889
Reddito disponibile delle famiglie	12.059	12.650	11.508	12.474
Spese per consumi delle famiglie	9.174	9.546	9.412	10.449
(b) valori pro capite (migliaia di €) (1)	2002	2008	2016	2030
Valore aggiunto per abitante	26,6	28,4	25,6	29,2
Reddito disponibile per abitante	21,6	21,6	19,5	21,2
Consumi per abitante	16,5	16,3	15,9	17,8
(Esportazioni + importazioni) / VA (%)	52,0	58,7	71,0	97,8
Esportazioni per unità di lavoro	19,9	22,5	25,7	39,1
(c) var. % medie annue		2004-08	2009-16	2017-30
Valore aggiunto		1,9	-1,2	0,9
Unità di lavoro (000)		2,0	-0,6	0,5
Esportazioni internazionali di beni		4,1	1,1	3,6
Importazioni internazionali di beni		3,8	1,5	2,7
Reddito disponibile delle famiglie		0,8	-1,2	0,6
Spese per consumi delle famiglie		0,7	-0,2	0,7
(1) valori concatenati 2010				

Fig. 2.7 – Valore aggiunto, unità di lavoro, reddito disponibile e spese per consumi delle famiglie in la provincia di Cuneo (numeri indice 2002 = 100)

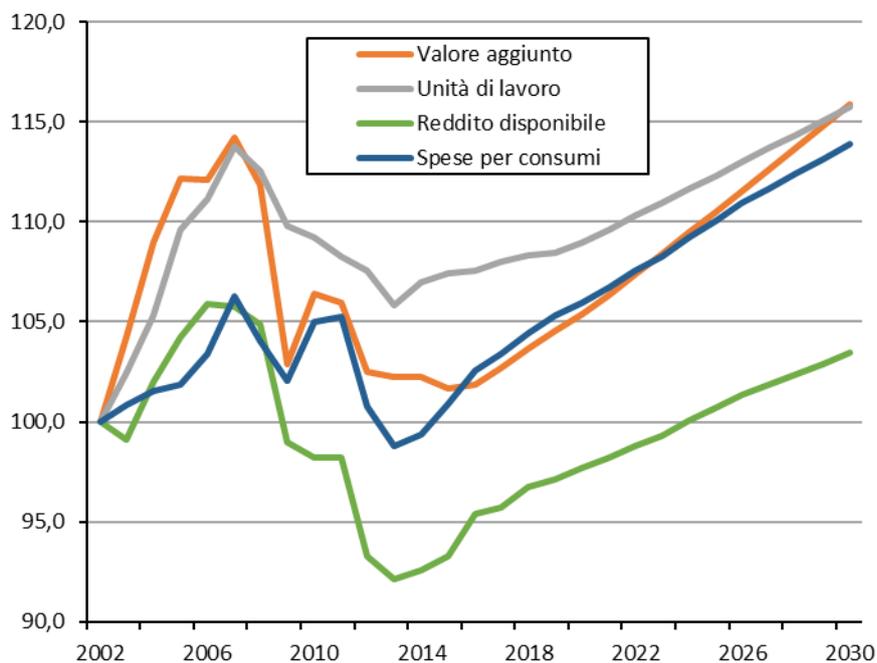


Fig. 2.8 – Valore aggiunto, importazioni ed esportazioni internazionali di beni in provincia di Cuneo (numeri indice 2002 = 100)

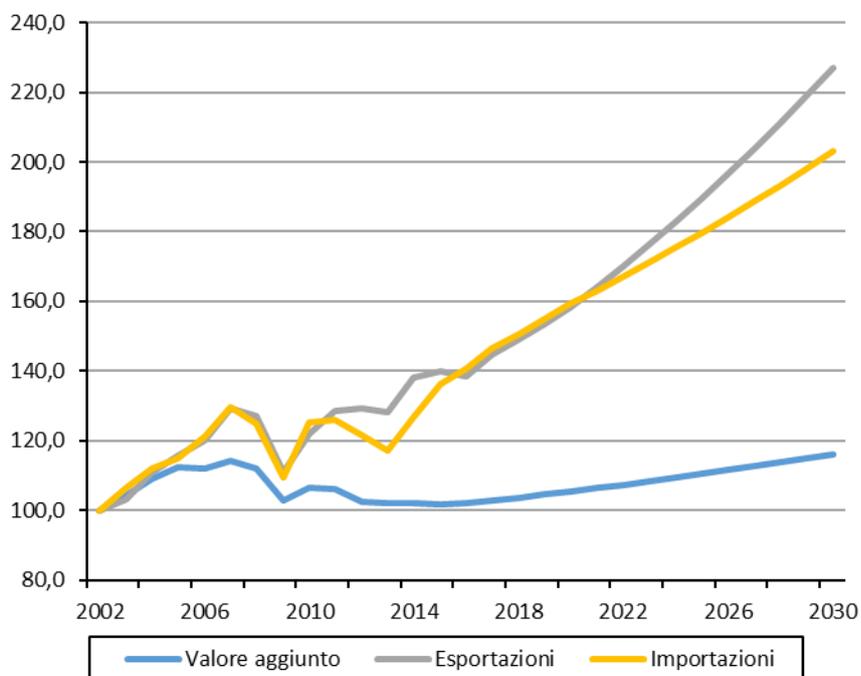
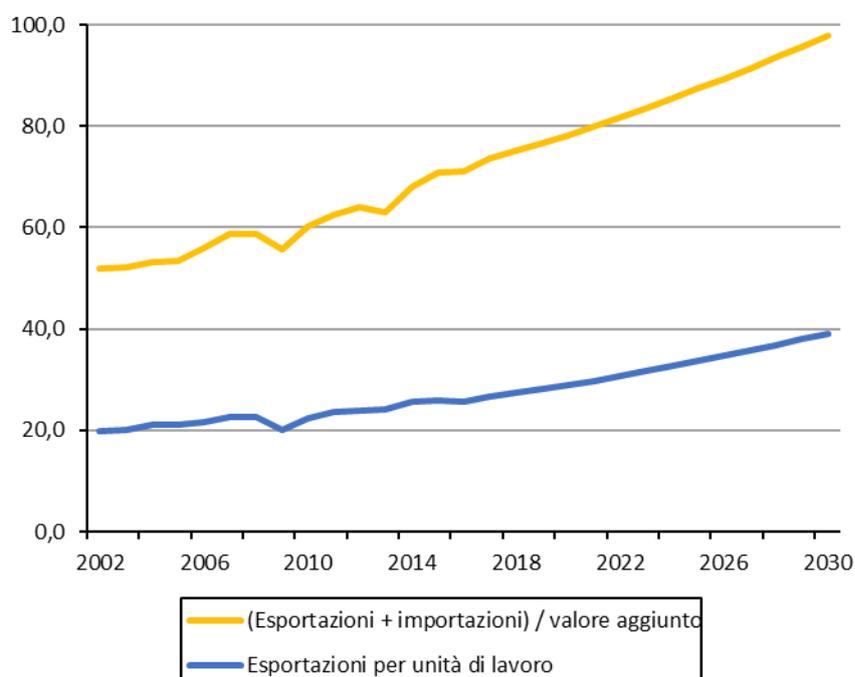


Fig. 2.9 – Esportazioni per unità di lavoro (valori in 000€) e grado di apertura al commercio interazionale (valori %)



L'ipotesi che sta alla base di questo scenario tendenziale è che la provincia di Cuneo sperimenti un processo di forte apertura verso i mercati internazionali, con una crescita molto più veloce delle esportazioni e delle importazioni rispetto a quella della produzione (Fig. 2.8); l'aumento del grado di apertura passerebbe dal 71% del 2016 al 98% del 2030 (Fig. 2.9), con una dinamica sostenuta delle esportazioni per occupato (da 25.000 e 39.000 euro a prezzi 2010). Un processo simile è ipotizzato anche in molti scenari nazionali, ma in questo territorio il fenomeno assumerebbe una maggiore intensità che deriva da diversi fattori:

- un livello di internazionalizzazione più elevato già in partenza, anche per effetto del recupero avvenuto negli ultimi anni.
- La presenza di un nucleo consolidato di imprese esportatrici che operano in diversi comparti merceologici e che hanno una significativa presenza anche sui mercati extra-europei.
- Un potenziale di esportazione relativo ad alcune produzioni enogastronomiche non ancora adeguatamente sfruttate.

Nonostante il contesto favorevole, la concreta realizzazione di questo processo di internazionalizzazione rappresenta una sfida importante per l'economia cuneese ed evidenzia quello che è forse il fattore critico più rilevante dello scenario tendenziale.

Un altro aspetto di rilievo dello scenario tendenziale è la crescita dell'occupazione che segue da vicino l'andamento della produzione. Nello scenario tendenziale sono inglobate due ipotesi che vale la pena di esplicitare:

- da un lato si suppone che la crisi e la riforma del mercato del lavoro abbiano creato un mercato dell'occupazione più fluido che non in passato e che quindi l'elasticità dell'occupazione alla produzione sia aumentata. Questo significa che nelle fasi critiche del ciclo economico le perdite occupazionali sono più intense (Fig. 2.7), ma anche che nelle fasi positive l'occupazione risponda rapidamente ai miglioramenti del livello di attività. Grazie alla sua particolare struttura economica e imprenditoriale, già in passato la provincia di Cuneo aveva un mercato del lavoro più flessibile di quello di altre province, ma queste caratteristiche sembrano destinate a consolidarsi per effetto delle riforme nazionali.
- D'altro lato sembra esserci uno spazio ridotto per la crescita dell'efficienza del sistema produttivo. La produttività del lavoro (valore aggiunto per unità di lavoro) presenta per il totale dell'economia una dinamica negativa negli anni della crisi e un recupero piuttosto lento nel medio periodo. La situazione è diversa per settore, con agricoltura e industria che presentano, sia storicamente sia in fase di previsione, guadagni di produttività più consistenti e le costruzioni che sembrano in grado di reagire agli effetti della crisi. È l'enorme settore terziario (63% del valore aggiunto e 62% delle unità di lavoro nel 2016) che evidenzia una dinamica negativa della produttività sia prima sia dopo la crisi e che presenta nel medio periodo guadagni di produttività quasi nulli.

I due nodi problematici appena individuati sono ovviamente collegati tra di loro e richiedono un'analisi più attenta, con un maggiore livello di disaggregazione settoriale, che in parte sarà sviluppata nel contesto degli scenari alternativi.

5) *La società e le istituzioni*

Box 7 - Gli scenari sociali in sintesi

- ✓ Nel prossimo decennio il processo di invecchiamento della popolazione dovrebbe presentare una significativa accelerazione, con conseguenze anche di ordine sociale. La presenza di un maggior numero di anziani e di grandi anziani sembra destinata a creare sia situazioni di sovraccarico a livello familiare che una maggiore domanda di servizi socio-assistenziali e sanitari, assorbendo quindi una quota maggiore delle risorse pubbliche e private.
- ✓ In una situazione di quasi stabilità della popolazione in età di lavoro, per assicurare l'equilibrio sul mercato del lavoro è necessario un aumento dei tassi di partecipazione, soprattutto di quelli femminili ma anche di quelli dei "quasi anziani" (55-64 anni). Favorire la partecipazione di questi gruppi di popolazione richiede lo sviluppo di servizi di supporto per le famiglie e di servizi di formazione e di impiego.
- ✓ Il riassorbimento graduale della disoccupazione, il lento recupero del reddito disponibile delle famiglie e la moderata dinamica delle spese per consumi non garantiscono il miglioramento del benessere economico di tutte le fasce della popolazione. C'è il rischio che il processo di fuoriuscita dalla crisi dell'ultimo decennio lasci indietro le persone e le famiglie caratterizzate da una maggiore fragilità in termini di prospettive occupazionali.

Lo scenario tendenziale proietta nel futuro gli andamenti degli ultimi anni, introducendo solo al margine le modifiche necessarie per creare coerenza tra le diverse dimensioni del sistema locale. Si suppone quindi che, a livello istituzionale non ci siano spazi per comportamenti innovativi e per la realizzazione di policy diverse da quelle realizzate

Se lo scenario indica carenze della policy soprattutto a livello istituzionale, evidenzia però alcuni temi relativi alla dimensione sociale in quanto comprende alcuni indicatori che sono utilizzati come variabili di contesto in relazione agli aspetti di equità e sostenibilità sociale. Il contributo fornito dagli scenari alla tematica sociale è parziale per almeno due motivi: in primo luogo si limita ad alcuni temi (popolazione, lavoro, economia) trascurando altri aspetti essenziali del quadro sociale (istruzione, sanità, inclusione, ecc.). In secondo luogo anche nelle dimensioni analizzate fornisce indici aggregati (per esempio il reddito disponibile delle famiglie) ma non indici di dispersione (per esempio un indice di concentrazione della distribuzione del reddito). Nonostante questi limiti pare opportuno segnalare brevemente il

contributo che alcuni aspetti dello scenario tendenziale possono dare alla definizione di uno scenario sociale.

Un primo blocco di informazioni è quello relativo agli indicatori strutturali della popolazione (Fig. 2.3) che traccia il contesto nel quale si troveranno a operare nei prossimi anni i servizi sanitari e socio assistenziali locali, ma che indica quali possono essere gli elementi di sovraccarico per le famiglie. Il processo di invecchiamento della popolazione comporterebbe un aumento del numero di anziani (65 anni e più) dai 138,6 mila del 2016 (erano 129 mila nel 2008) ai 144 del 2024 e 153,4 nel 2030. I grandi anziani (85 anni e più) passerebbero dai 21,7 mila del 2016 (erano 15,7 mila nel 2008) ai 23,4 del 2024 e 22,7 nel 2030. Il tasso di dipendenza degli anziani, dato dal rapporto tra anziani e popolazione in età centrale (15-64 anni) passerebbe dal 37,3% del 2016 (34,9% nel 2008) al 38,9% del 2024 e al 42,3% del 2030. Gli altri indicatori di struttura della popolazione raccontano una storia analoga e mostrano come anche scenari demografici cauti determinino problemi non facili da gestire anche a livello sociale.

Un altro tema al confine tra l'economico e il sociale è quello sui tassi di partecipazione specifici per genere e classe di età (Fig. 2.5). Ci sono diverse implicazioni sociali da sviluppare. La prima è quella relativa ai tassi di partecipazione giovanile, che hanno avuto una forte caduta negli anni della crisi e sono legati all'evolversi della condizione giovanile (quali studio, lavoro, inattività). La seconda è quella relativa alla partecipazione femminile, che nello scenario tendenziale si suppone abbia ampi spazi di miglioramento in tutte le classi di età, ma che può scontrarsi con altri impegni familiari (maternità, cura degli anziani).

Un terzo aspetto da considerare è quello della crescente partecipazione dei quasi anziani (55-64 anni), che in larga misura è un effetto della riforma dei sistemi pensionistici, ma che ha implicazioni sia sull'attività delle famiglie sia sui servizi di formazione e di impiego.

Un ultimo blocco di informazioni utili anche per l'analisi sociale è rappresentato dagli indicatori sul benessere economico delle famiglie. Lo scenario trasmette un messaggio positivo per quanto riguarda le opportunità di lavoro che, almeno a livello aggregato, sono interessanti. Mancano però indicazioni più specifiche in termini di qualifiche richieste e di altre caratteristiche micro che possono fare la differenza. Decisamente più complesso è invece lo scenario relativo al reddito disponibile delle famiglie, che anche nel medio periodo fatica a recuperare i livelli del 2007 e che evidenzia un parziale scollamento con la dinamica del valore aggiunto (Fig. 2.7). Il dato aggregato nasconde probabilmente un peggioramento nella distribuzione del reddito.

Capitolo 3 - I punti di forza e di debolezza

1) Il contesto dell'analisi SWOT

I risultati dell'analisi SWOT vanno letti all'interno del contesto creato dalle conseguenze della crisi iniziata nel 2008-2009, che ha bruscamente interrotto per Cuneo una fase decennale di crescita economica sostenuta e di sviluppo sociale. I primi anni della crisi, quelli della caduta verticale delle esportazioni della produzione e dell'occupazione, hanno mostrato come il sistema locale abbia affrontato le difficoltà meglio di altri territori limitando i danni e di conseguenza offrendo una importante conferma alle virtù del "modello Cuneo". Gli ultimi anni, caratterizzati da una lenta e contrastata ripresa, hanno però incrinato la fiducia in un ritorno alla crescita antecedente, anche perché sono emersi i segnali di un cambiamento strutturale di grandi dimensioni, che con ogni probabilità segna una cesura non solo nel ritmo, ma anche nella forma dello sviluppo. La consapevolezza di essere davanti a un momento di svolta è ormai largamente diffusa e ha mutato la prospettiva degli attori economici e sociali: dall'attesa della ripresa si è passati alla consapevolezza della necessità di un progetto di ricostruzione che affronti i nodi problematici messi a nudo dalla crisi.

Box 8 – Il "modello Cuneo"

Con il termine "modello Cuneo" si fa riferimento a quelle caratteristiche del sistema socio-economico locale che hanno consentito alla provincia di realizzare tra gli anni '80 e l'avvio della crisi del 2008-2009 uno sviluppo economico e sociale particolarmente intenso, in controtendenza rispetto alle province vicine e soprattutto alle grandi metropoli di Genova e Torino.

Il modello di sviluppo di Cuneo si distingue non solo da quello prevalente nel Nord Ovest (il "triangolo industriale") ma anche dal modello basato sulle PMI e sui distretti industriali prevalente nel Nord Est e nel Centro (la "terza Italia").

Tra i principali elementi del "modello Cuneo" sono spesso indicati:

- ✓ una struttura imprenditoriale molto articolata, che comprende multinazionali estere, unità produttive di grandi imprese italiane, medie e grandi imprese locali che in alcuni casi hanno assunto il rango di multinazionali e un vivace tessuto di piccole imprese e di artigianato.
- ✓ Una specializzazione produttiva piuttosto diversificata (da produzioni agricole di qualità all'industria alimentare, dalla meccanica al tessile) organizzata in filiere che in diversi casi integrano attività agricole, industriali e commerciali.
- ✓ Una forte proiezione internazionale che dai "campioni industriali" si è diffusa a molte produzioni agro-industriali e a un turismo di qualità.
- ✓ Un tessuto sociale equilibrato, che ha creato un contesto favorevole alle attività di

impresa e che ha generato alti livelli occupazionali, un benessere diffuso e una forte capacità di risparmio.

Il "modello Cuneo" anche negli anni precedenti la crisi non era esente da limiti, evidenziati per esempio dal livello di istruzione relativamente ridotto della popolazione e da un terziario in parte sottodimensionato, ma ha comunque realizzato risultati di tutto rilievo. Anche negli anni della crisi il "modello Cuneo" ha evidenziato una discreta capacità di tenuta e di adattamento, mantenendo in larga misura le proprie caratteristiche costitutive e consentendo negli ultimi anni l'avvio della ripresa.

[Cfr. Modello Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, febbraio 2015]

La sempre maggiore consapevolezza sugli effetti permanenti della crisi e sulla "rottura" strutturale del modello di sviluppo rende necessarie scelte innovative che si muovano in un contesto in larga parte inedito. Nello scenario post crisi, il problema non è solo la lenta ripresa dei livelli produttivi e occupazionali, ma anche quello di ripensare in modo radicale le strategie che avevano contribuito allo sviluppo economico, sociale e civile dei territori. Questa è la sfida che si è aperta e che coinvolge non solo le classi dirigenti - dal globale al locale - ma anche (verrebbe da dire soprattutto) gli "azionisti" (stakeholder) del territorio.

2) *Le rilevazioni*

L'analisi dei punti di forza e di debolezza, delle minacce e delle opportunità presentata in questo e nel successivo capitolo si basa su 28 interviste dirette e su due sondaggi rivolti alle imprese e alle istituzioni locali, integrate con l'analisi del materiale disponibile (rapporti, indagini, inchieste giornalistiche). L'obiettivo è quello di costruire un quadro di riferimento "oggettivo" sulla situazione del territorio ma anche di valutare qual è l'immagine di Cuneo diffusa tra gli stakeholder locali e quale il grado di consapevolezza delle sfide del prossimo decennio.

Anticipando uno dei risultati del capitolo, ciò che emerge è la consapevolezza da parte degli stakeholder di quelle che è l'attuale posizionamento del sistema locale e di quelli che sono i fattori critici (punti di forza e di debolezza).

Dal lavoro sul campo è emersa la forte condivisione di un'immagine positiva anche se non acritica delle capacità del sistema locale di affrontare con successo le sfide attuali. Secondo la maggiore parte degli interlocutori il "modello Cuneo" esprime punti di forza importanti, sia di tipo più strettamente economico sia relativi alla sfera sociale e valoriale, e ha mostrato negli anni una notevole resilienza, cioè una significativa capacità di adattarsi con flessibilità agli shock esterni senza rinunciare alle proprie caratteristiche distintive. In termini economici quello che avvenuto è stato espresso in maniera incisiva da un interlocutore, che ha parlato

di una selezione naturale delle imprese negli anni della crisi, che ha rafforzato le vocazioni locali in termini di posizionamento sui mercati internazionali, di valorizzazione dei prodotti e di persistenza dei modelli imprenditoriali (in particolare di integrazione tra agricoltura e attività secondarie e terziarie). In termini sociali la performance di Cuneo è di complessa valutazione, ma il giudizio largamente condiviso è che il sistema locale abbia mantenuto un profilo alto in termini di coesione sociale, di qualità della vita e di capacità di integrazione. Questa immagine positiva della situazione non impedisce agli interlocutori – che hanno dimostrato una discreta capacità di valutare in modo realistico la situazione locale, anche in confronto con quello che accade in realtà vicine, italiane e straniere – di individuare punti di debolezza, in particolare per quanto riguarda le infrastrutture di trasporto e telecomunicazione e la ricerca, e di individuare anche significativi elementi di minaccia nel medio periodo. La posizione di frontiera di Cuneo e gli ampi e consolidati rapporti con l'estero (commercio, turismo, multinazionali, migrazioni, ecc.) sembrano avere stimolato una notevole capacità di autoanalisi.

Un elevato grado di condivisione dell'analisi non implica ovviamente una perfetta identità di giudizio da parte di tutte le componenti del sistema locale. Dalle interviste e dai sondaggi sono emerse sensibilità diverse, che derivano in parte dalle esperienze maturate nei specifici campi d'attività degli interlocutori.

3) I punti di forza

I risultati del sondaggio relativo ai punti di forza del sistema locale di Cuneo sono sintetizzati nella Tab. 3.1. Un'analoga elaborazione è stata effettuata anche per i testimoni qualificati (stakeholder); in questo caso è stato attribuito un punteggio ai singoli elementi di forza sulla base dei risultati delle interviste. Le etichette dei punti di forza utilizzati nella Tab. 3.1 riprende le domande dei questionari utilizzati nei sondaggi e riflette quindi il risultato delle rilevazioni anche nella terminologia utilizzata.

Tab. 3.1 – I punti di forza della provincia di Cuneo: il risultato delle indagini
(● scarsa importanza - ●●●●● estrema importanza - ○ non disponibile)

	Interviste ai testimoni qualificati	Sondaggio sulle imprese	Sondaggio sulle istituzioni
Policentrismo	●●●●●	●●●	●●●
Tradizione e risorse storiche e paesaggistiche	●●●●●	●●●●	●●●●
Valorizzazione del patrimonio storico e naturale	○	●●●●	●●●
Imprenditorialità ed etica del lavoro	●●●●	●●●●	●●●●
Presenza di imprese di eccellenza	●●●●	●●●●	●●●●
Base produttiva diversificata	●●●●●	●●●	●●●●
Sistema scolastico	●●●●	●●●	●●●
Disponibilità di manodopera qualificata	●●●	●●●	○
Giovani imprenditori	●●●●	●●●	●●
Capacità di innovare	●●●●	●●●●	●●●
Presenza di centri di ricerca	●●	●●●	●●
Start up innovative	○	●●●	●●●
Presenza di banche locali	●●●	●●●	●●●
Qualità della vita	●●●●●	●●●●	●●●●
Coesione sociale e solidarietà	●●●●●	●●●●	●●●
Valore della famiglia	●●●●●	●●●●	●●●
Capacità di integrazione degli immigrati	●●●	●●●	●●

Il quadro è piuttosto chiaro, in quanto emerge un rilevante consenso su due tipologie di punti di forza, quelle riferite ad aspetti economici e quelle riferite alle caratteristiche sociali e valoriali del territorio. Tra le prime si segnalano la presenza di imprese di eccellenza (sia locali sia multinazionali) e la diversificazione del tessuto produttivo, sia in senso merceologico sia con riferimento ai modelli imprenditoriali e alle filiere agro-industriali. Tra le caratteristiche sociali si indicano l'imprenditorialità, l'etica del lavoro, il valore della famiglia, la coesione sociale e la qualità della vita. È interessante notare che anche il policentrismo, ovvero la presenza di una struttura territoriale basata su diverse città, è indicata come un punto di forza, perché messa in relazione a caratteristiche positive del sistema come la coesione sociale e la diversificazione economica.

Il tema dell'innovazione è più controverso anche perché viene interpretato in modo diverso dai singoli interlocutori. Chi ha espresso il proprio giudizio basandosi sulla capacità di adattamento del sistema e sulle capacità delle imprese di adottare le nuove tecnologie ha espresso un giudizio positivo, è il caso degli stakeholder. Chi invece ha interpretato la domanda come riferita alla capacità di generare nuove tecnologie e/o innovazioni ha

espresso un giudizio meno positivo: è il caso delle istituzioni. Le imprese assumono invece una posizione intermedia, perché sono probabilmente in grado di apprezzare con maggiore consapevolezza gli sforzi per realizzare innovazioni incrementali e per introdurre nuove tecnologie. Il quadro appena proposto è coerente con i giudizi sulla presenza di enti e di strutture di ricerca e sulle start up innovative, che sono segnalate come un punto di forza piuttosto debole. Per gli stakeholder i centri di ricerca sono considerati sia come un fattore di debolezza sia, in prospettiva, come un'opportunità, in funzione anche della recente riorganizzazione dei Poli di innovazione della Regione Piemonte. La valutazione piuttosto severa sulle start up innovative va messa in relazione con la mobilità dei giovani a elevata qualificazione, che è considerata come un fattore di debolezza per Cuneo.

La disponibilità di manodopera qualificata è considerata come un punto di forza dalle imprese (alle istituzioni non è stata sottoposta questa domanda), ma gli stakeholder hanno sviluppato considerazioni più complesse, segnalando come per le qualifiche medie la disponibilità di manodopera sia un fattore senz'altro positivo per l'economia locale, mentre per le qualifiche più elevate e per le nuove professioni ICT la situazione sia meno favorevole.

La valorizzazione del patrimonio storico, paesaggistico e naturale è considerato come un indiscusso punto di forza per imprese e istituzioni; gli stakeholder concordano sul ruolo positivo di questo fattore, ma preferiscono inserirlo tra le opportunità di sviluppo futuro.

Il secondo blocco di domande è relativo ai punti di forza a livello di sistema territoriale. Oltre agli elementi che hanno ricevuto il maggiore punteggio e che sono già stati commentati, si segnalano in negativo alcuni fattori dove si evidenzia una minore competitività. Si tratta del sistema scolastico, dell'imprenditoria giovanile e dell'inserimento degli immigrati. Le preoccupazioni delle istituzioni sono condivise anche dagli stakeholder, che durante le interviste hanno segnalato la presenza di nodi problematici inseriti però in un contesto più prospettico (quindi come minacce) più che come un fattore di minore competitività attuale.

Un discorso a parte merita la capacità di integrare gli immigrati, tema sul quale il giudizio degli stakeholder non è troppo distante da quello delle istituzioni. Una distinzione utile espressa da alcuni intervistati è quella tra l'integrazione economica e sociale (lavoro, casa, scuola) e quella culturale (condivisione di alcuni valori fondanti). Mentre la dimensione socio-economica dell'integrazione, pur rimanendo un processo complesso, ha raggiunto risultati importanti, l'integrazione culturale è un processo più faticoso e più lento che genera preoccupazioni soprattutto con riferimento ai giovani immigrati.

Box 9 – I punti di forza di Cuneo in sintesi

Dalle interviste e dai sondaggi è emersa un'articolata valutazione dei punti di forza del sistema locale:

- ✓ La vitalità imprenditoriale e l'etica del lavoro sono considerati come un importante fattore di sviluppo.
- ✓ Una base produttiva diversificata e la presenza sul territorio di imprese di eccellenza sono considerate importanti fattori di sviluppo da stakeholder e istituzioni, mentre le imprese danno una valutazione più cauta come hanno fatto in genere per tutti gli aspetti correlati alle performance aziendali.
- ✓ La disponibilità di manodopera qualificata è indicato come punto di forza da un numero minore di interlocutori poiché vengono evidenziati sia l'effetto del mutamento demografico, sia la scolarizzazione relativamente modesta della popolazione.
- ✓ La presenza di banche del territorio è valutata positivamente ma emerge come uno dei fattori di competitività più rilevanti.
- ✓ La capacità di innovare è considerata uno dei principali fattori competitivi dagli stakeholder, mentre le imprese sono più caute. Le istituzioni danno un giudizio ancora più cauto, forse perché fanno riferimento a un contesto più ampio che include l'istruzione superiore e la cultura.
- ✓ La presenza di start up innovative e di centri di ricerca non sono in generale considerate come punto di forza del sistema locale. Nelle interviste sono stati segnalati esempi di eccellenza, ma in generale è emerso un giudizio cauto sulle tematiche relative all'innovazione tecnologica.
- ✓ I fattori relativi al capitale sociale (famiglia, coesione sociale e solidarietà, capacità di integrazione degli immigrati, sistema scolastico) sono considerati come importanti punti di forza del territorio, ma emergono alcune differenziazioni nei giudizi. In primo luogo la capacità di integrazione è quella che riceve valutazioni comunque largamente positive, ma inferiori a quelle delle altre categorie del capitale sociale. In secondo luogo le istituzioni esprimono valutazioni meno ottimistiche delle altre categorie perché si trovano a operare direttamente nel contesto sociale e hanno percezioni più realistiche della performance del sistema locale.
- ✓ I fattori relativi al capitale territoriale (patrimonio storico e paesaggistico, qualità della vita, policentrismo, attrattività per i giovani) sono considerati importanti fattori competitivi. Solo le istituzioni esprimono una valutazione decisamente meno positiva per quanto riguarda l'attrattività nei confronti dei giovani.

4) I punti di debolezza

Dalle interviste e dai sondaggi è emersa anche la mappa dei fattori critici che incidono negativamente sullo sviluppo economico e sociale del territorio.

Tab. 3.2 – I punti di debolezza della provincia di Cuneo: il risultato delle indagini (● scarsa importanza ●●●●● estrema importanza ○ non disponibile)

	Interviste ai testimoni qualificati	Sondaggio sulle imprese	Sondaggio sulle istituzioni
Frammentazione istituzionale	●●●●●	●●●●	●●●
Identità culturale e attrattività del territorio	○	●●●	●●●
Valorizzazione risorse storiche e paesaggistiche	●●	●●●	●●●●
Frammentazione struttura produttiva	●●	●●●	●●●
Internazionalizzazione limitata ad alcuni prodotti	○	●●●	○
Valorizzazione inadeguata dei prodotti agricoli	○	●●●	○
Reperimento manodopera qualificata	●●●	●●●	○
Mobilità dei giovani qualificati	●●●	●●●●	●●●●
Carenza di centri di ricerca	●●●●	●●●	●●●●
Reti di trasporto	●●●●●	●●●●	●●●●
Reti telematiche	●●●●●	●●●●	●●●●
Carenza delle infrastrutture	●●●●●	●●●●	●●●●
Rischi idrogeologici e ambientali	○	●●●●	●●●

I fattori di debolezza sono rapportabili in primo luogo a tematiche di tipo territoriale. Le carenze nelle infrastrutture di trasporto e di telecomunicazione (banda larga e ultra-larga) sono da tutti considerate come uno dei principali fattori di debolezza, al quale si aggiunge lo spopolamento della montagna. In questo contesto di problemi strutturali del territorio si segnala anche il rischio idrogeologico e – condizionato anche dalla conformazione territoriale – la difficoltà nel valorizzare il patrimonio storico e naturale e nello sviluppare l'identità del territorio.

Tornano poi a emergere alcuni problemi già trattati in precedenza, come la presenza di centri di ricerca, la disponibilità di manodopera qualificata e la mobilità dei giovani qualificati. I temi più strettamente connessi alla competitività delle singole aziende e dei settori produttivi sembrano invece suscitare minori preoccupazioni e in effetti la frammentazione del tessuto imprenditoriale, la limitata internazionalizzazione dei prodotti tipici e l'inadeguata valorizzazione delle produzioni agricoli non sono segnalati tra i problemi più rilevanti.

Un discorso a parte va fatto per la questione della frammentazione istituzionale che deriva dall'estensione geografica e dalla complessità del territorio, dal numero dei comuni e delle istituzioni locali, dall'indebolimento delle istituzioni provinciali (riforma delle Province e delle Camere di Commercio) e in generale da un processo di riforma istituzionale del quale per il momento è evidente la *pars destruens*, mentre non è ben chiaro il progetto di ricostruzione. È utile segnalare che per gli stakeholder le difficoltà di coordinamento che si stanno sperimentando a livello provinciale sono già ora un limite per il sistema locale, in quanto riducono la possibilità di progettare e realizzare interventi su scala adeguata e di evitare sovrapposizioni di iniziative.

Box 10 – I punti di debolezza di Cuneo in sintesi

- ✓ Le infrastrutture sono indicate come il principale fattore di debolezza del territorio da tutte le categorie.
- ✓ I fattori di tipo economico (frammentazione della struttura produttiva, insufficiente apertura ai mercati internazionali, valorizzazione inadeguata delle produzioni agricole di qualità, carenza di enti e strutture di ricerca) hanno un impatto minore sulla competitività locale rispetto alle infrastrutture. La criticità principale è quella riferita ai centri di ricerca, per i quali si nota una certa discrepanza nei giudizi, con le imprese che esprimono un minore livello di attenzione al problema e le istituzioni e gli stakeholder che manifestano invece una maggiore sensibilità.
- ✓ I fattori relativi al capitale territoriale (frammentazione istituzionale, indebolimento del tessuto insediativo, difficile gestione dei rischi idrogeologici e ambientali, valorizzazione delle risorse storiche e paesaggistiche) sono inclusi tra i principali punti di debolezza con valutazioni relativamente omogenee tra le categorie. Il livello di criticità segnalato è analogo a quello evidenziato per le infrastrutture.
- ✓ Anche l'attrattività del territorio verso i giovani talenti e le politiche per l'attrattività del territorio sono considerati fattori di debolezza significativi.

Capitolo 4 - Opportunità e minacce

Anche l'analisi delle opportunità e delle minacce è basata su un'ampia serie di interviste dirette e su due sondaggi rivolti alle imprese e alle istituzioni locali. Il quadro complessivo che emerge è caratterizzato, per le opportunità, da un significativo grado di continuità rispetto al passato, mentre – per quanto riguarda le minacce – da alcune conferme (deficit infrastrutturale) alle quali si contrappone la segnalazione di criticità di tipo territoriale (aumento dei divari) e sociale (invecchiamento della popolazione e questione dei giovani).

1) Opportunità

Le opportunità di sviluppo economico e sociale segnalate dalle diverse tipologie di interlocutori presentano elementi in comune e segnalano come si riscontri a Cuneo una notevole convergenza sui fattori che potranno trainare la provincia nei prossimi anni.

Tab. 4.1 – Le opportunità per la provincia di Cuneo: il risultato delle indagini
(● scarsa importanza ●●●●● estrema importanza ○ non disponibile)

	Interviste ai testimoni qualificati	Sondaggio sulle imprese	Sondaggio sulle istituzioni
Valorizzazione del patrimonio storico e paesaggistico	●●●●●	●●●●	●●●●
Innovazione e dinamica del tessuto imprenditoriale	●●●●●	●●●●	○
Integrazione delle filiere locali	●●●●●	●●●●	○
Reti d'impresa	●●●	●●●	○
Sviluppo dell'export	●●●●●	●●●●	○
Attrazione di talenti e eccellenze	●●●●	●●●●	●●●●
Giovani con elevato livello di istruzione	●●●●	●●●●	○
Percorsi formativi di alto livello per i giovani	●●●●	○	●●●●
Capacità di integrare gli immigrati	●●●	●●●	●●●
Nuovo modello per il settore sociale	●●●●	○	●●●●

Si notano segnali importanti di una maggiore attenzione a fattori di innovazione del modello consolidato, in particolare con riferimento al ruolo attribuito all'attrazione di talenti e di eccellenze e al potenziale offerto dai giovani a elevata formazione. C'è quindi un'aspettativa positiva sul contributo che può essere offerto da giovani che arrivano da fuori. Nelle interviste sono stati citati numerosi casi virtuosi di attrazione dall'esterno di talenti e di risorse che si sono inserite nelle imprese esistenti, ma che hanno avviato anche nuove iniziative,

contribuendo al rilancio della montagna e alla valorizzazione di risorse locali almeno parzialmente sottoutilizzate. Per ora sono semplici segnali che hanno un'incidenza limitata sulla performance del sistema locale, ma che sono percepiti da molti come l'inizio di processi virtuosi che possono assumere dimensioni più rilevanti e che indicano una sorta di punto di svolta.

A questa diffusa fiducia nelle opportunità di sviluppo offerte dal tessuto imprenditoriale e dalle risorse storiche e naturali del territorio si accompagna invece un giudizio più cauto, anche se positivo, sugli aspetti più propriamente sociali. Le opportunità derivanti dalla capacità di integrare gli immigrati non sono valutate come significative; questo risultato contrasta con quanto è stato realizzato negli ultimi 20 anni e, nelle interviste, è stato motivato da diverse considerazioni. Da un lato si segnalano in prospettiva difficoltà in termini di domanda di lavoro; in effetti si teme che l'occupazione cresca a tassi minori di quelli sperimentati prima della crisi e che aumenti il livello di qualificazioni richiesto alla manodopera, cosa che potrebbe essere da ostacolo all'integrazione lavorativa degli immigrati. Questo insieme di considerazioni porta a un atteggiamento di grande cautela sulla questione, che non è sintomo di una chiusura culturale, quanto invece di una valutazione non irrealistica dei costi sociali dell'integrazione. Non a caso, anche le istituzioni, che sono in prima linea nella gestione dell'immigrazione, presentano una valutazione del tutto allineata con quella delle imprese e degli stakeholder.

Nella prospettiva di una fase di rapido mutamento sociale, un'opportunità è rappresentata anche dalla capacità di rispondere in modo positivo alle sfide sviluppando un nuovo modello di attività per il settore sociale e in particolare per i servizi socio sanitari. Anche in questo caso sembra prevalere una certa cautela, confermata da alcune interviste con operatori del terzo settore che hanno rivendicato i risultati raggiunti negli ultimi anni, ma che nel contempo hanno evidenziato la dimensione dei problemi che andranno affrontati in futuro inquadrandoli in un contesto istituzionale piuttosto complesso e non particolarmente favorevole.

Box 11 – Le opportunità per la provincia di Cuneo in sintesi

- ✓ I fattori di tipo economico (maggiore integrazione delle filiere locali, rafforzamento dell'export, tessuto imprenditoriale dinamico e innovativo, sviluppo di reti di imprese) sono considerati importanti opportunità dagli interlocutori, con una discreta omogeneità di giudizio tra le categorie. Solo per le reti di impresa, che sono il fattore considerato meno rilevante, si segnala una discrepanza di giudizio tra gli stakeholder (piuttosto cauti) e le imprese che esprimono una valutazione più ottimistica.
- ✓ Anche la valorizzazione del patrimonio storico e paesaggistico suggerisce forti

opportunità di sviluppo, che sono peraltro correlate con lo sviluppo delle filiere locali e il rafforzamento della proiezione estera. La possibilità di sviluppare un nuovo modello per il settore sociale è considerata come un'opportunità significativa.

- ✓ Sui temi legati al capitale umano (percorsi formativi di alto livello, capacità del territorio di attrarre eccellenze e talenti, potenziale dei giovani con elevato livello di istruzione) si riscontrano in generale giudizi positivi, ma più cauti di quelli riferiti ai fattori economici. Nelle interviste è emersa una certa fiducia nella possibilità di ottenere risultati in questi ambiti, ma anche l'indicazione di tutta una serie di snodi problematici (forte concorrenza esercitata dalle aree metropolitane vicine, difficoltà a raggiungere la massa critica).
- ✓ La capacità di integrare gli immigrati riceve invece una valutazione decisamente più cauta rispetto a quelle degli altri fattori di opportunità. Dalle interviste sono emersi molti dubbi sulla capacità di mantenere i risultati conseguiti nel passato.

In definitiva, per quanto riguarda le opportunità gli interlocutori segnalano le possibilità offerte dall'ulteriore sviluppo dell'attuale modello territoriale. In effetti le opportunità che ricevono i giudizi più positivi sono quelle relative all'innovazione e alla dinamica del settore imprenditoriale, allo sviluppo delle esportazioni, alla valorizzazione del patrimonio storico e naturale e all'integrazione delle filiere produttive locali. Dai risultati sembra emergere un giudizio largamente condiviso sul fatto che il modello imprenditoriale che ha guidato lo sviluppo negli ultimi decenni non abbia esaurito le proprie potenzialità e che sia quindi opportuno proseguire ancora lungo il sentiero già tracciato.

2) *Le minacce*

La consapevolezza delle opportunità che possono supportare lo sviluppo della provincia di Cuneo nei prossimi anni non sembra comunque generare un atteggiamento di eccessiva fiducia. Al contrario gli interlocutori hanno segnalato diversi snodi critici che in parte si sovrappongono con i punti di debolezza segnalati in precedenza.

Tab. 4.2 – Le minacce per la provincia di Cuneo: il risultato delle indagini
(● scarsa importanza ●●●●● estrema importanza ○ non disponibile)

	Interviste ai testimoni qualificati	Sondaggio sulle imprese	Sondaggio sulle istituzioni
Aumento delle disparità territoriali	●●●●	●●●	●●●●
Ridotta dimensione delle imprese	●●	●●●	○
Rischi della monocultura vitivinicola	●●	●●●	○
Ricambio generazionale e nuovi imprenditori	●●●	●●●●	○
Innovazione e formazione di alto livello	●●●	●●●	●●●
Reti di trasporto	●●●●●	●●●●	●●●●
Reti telematiche	●●●●●	●●●●	●●●●
Gestione dei flussi migratori	●●●	●●●●	●●●
Invecchiamento della popolazione	●●●	○	●●●●

Anche per quanto riguarda le minacce, torna la preoccupazione per il gap infrastrutturale riferito sia ai trasporti sia alle reti di telecomunicazione. Gli altri fattori di potenziale minaccia si sovrappongono in parte con i punti di debolezza già segnalati in precedenza (cfr. Cap. 3). Alcune problematiche sono all'incrocio tra la dimensione economia e quella sociale e anche l'aumento delle disparità territoriali e la complessa questione dell'innovazione e della formazione di alto livello sono percepiti come minacce, con un'intensità elevata almeno da parte delle istituzioni. Viceversa, quelli che in alcune analisi sono indicati come possibili rischi derivanti dalle caratteristiche del modello imprenditoriale locale (la ridotta dimensione delle imprese e l'eccessiva specializzazione nella filiera enologica) non sono considerati particolarmente rilevanti né dalle imprese né dagli stakeholder.

Box 12 – Le minacce per la provincia di Cuneo in sintesi

- ✓ La principale minaccia per i prossimi decenni è rappresentata dalla carenza di infrastrutture di trasporto e telematiche.
- ✓ I fattori di tipo economico non sembrano suscitare particolari preoccupazioni. L'economia è percepita più come un'opportunità che come un rischio.
- ✓ L'aumento delle disparità territoriali è il secondo fattore di rischio dopo le infrastrutture ed è connesso sia allo sviluppo differenziato delle specializzazioni produttive locali sia alle dinamiche demografiche.
- ✓ Il mutamento demografico è visto con una certa preoccupazione ed è il terzo gruppo di fattori di rischio segnalati nelle interviste e nei sondaggi. La sensibilità ai diversi fattori di rischio è in parte diversa secondo la categoria: per esempio le istituzioni sono più sensibili all'invecchiamento della popolazione per le ricadute che ha sulla domanda di servizi, mentre le imprese esprimono maggiore preoccupazione per il ricambio generazionale.

3) E allora...

Rimanendo nel contesto tracciato dalle interviste e dai sondaggi, si può concludere che è diffusa una notevole fiducia nelle capacità dell'economia locale di affrontare le sfide futuro, continuando sul sentiero intrapreso negli ultimi anni. C'è una grande attenzione ad alcuni snodi problematici quali l'innovazione, l'attrattività, il passaggio generazionale e la valorizzazione del patrimonio culturale locale, che si accompagna comunque a una sostanziale fiducia nella capacità di gestire questi processi

C'è invece una visione molto più cauta sugli aspetti sociali, in quanto è diffusa la percezione che molti processi diverranno in prospettiva più difficili da gestire e, in uno scenario sfavorevole, potranno mettere in difficoltà la sostenibilità economica e sociale del sistema. Anche il contesto istituzionale, che attualmente è in corso di riorganizzazione, non sembra offrire grandi punti di riferimento e non favorisce una attività di programmazione.

Per l'analisi dei risultati della SWOT si può però andare oltre il commento di quanto emerge dalle interviste e dai sondaggi e adottare una chiave di lettura che evidenzii la componente esogena delle opportunità e delle minacce, cioè quella che dipende in larga misura da dinamiche che sono esterne alla provincia, alle quali il sistema locale deve per forza di cose adattarsi.

Se analizziamo le opportunità in modo da evidenziare i fattori esterni che nel medio periodo possono condizionare lo sviluppo del sistema locale, emerge il seguente quadro:

- L'andamento dei mercati internazionali è unanimemente ritenuto il fattore esterno che può creare le principali occasioni di sviluppo. È in particolare diffusa l'idea che lo sviluppo dei BRIC e degli altri paesi di nuova industrializzazione possa fornire uno stimolo importante all'economia cuneese (esportazione di prodotti, turismo internazionale).
- L'innovazione tecnologica e in particolare la rinascita della manifattura (industria 4.0) sono un altro fattore che viene considerato a livello locale come un'opportunità rilevante. Si ritiene infatti che il sistema imprenditoriale locale possa partecipare a pieno titolo alla nuova fase di sviluppo tecnologico. Secondo alcuni interlocutori c'è anche spazio per un rafforzamento del terziario avanzato e per lo sviluppo di attività di ricerca.
- Il mutamento dei modelli di consumo verso stili di vita più sostenibili è considerato un fattore positivo non solo per i prevedibili effetti in termini di produzione agroindustriale e di turismo, ma anche per le possibili ricadute sul riequilibrio del territorio. I nuovi stili di vita potrebbero favorire il rilancio della montagna sia in termini produttivi sia come localizzazione di nuove attività, invertendo in questo modo la tendenza allo spopolamento.

- L'invecchiamento della popolazione e lo sviluppo di politiche di contrasto delle varie forme di fragilità sociale possono creare occasioni di innovazione nei servizi sociali e assistenziali e creare un terreno favorevole per lo sviluppo del terzo settore.

Per quanto riguarda le minacce, se si evidenzia la componente esterna dei singoli fattori emersi dalla SWOT, il quadro è piuttosto articolato:

- La minaccia condivisa da quasi tutti gli interlocutori è quella relativa ai flussi migratori, che con l'esplosione del fenomeno dei rifugiati hanno ormai assunto caratteristiche che ne rendono difficile il governo. Nonostante la tradizione di accoglienza e di integrazione del territorio, è diffuso il timore che si stia avvicinando il limite della sostenibilità.
- La fragilità del territorio è la seconda minaccia che è evidenziata dalla SWOT e che ha in parte una natura esterna, almeno per quanto concerne gli effetti dei mutamenti climatici e l'impatto di tendenze demografiche sulle quali è molto difficile intervenire anche nel medio periodo.
- Un'altra minaccia che emerge a più riprese è quella relativa ai vincoli delle politiche pubbliche. In parte si tratta degli effetti della stabilizzazione della spesa pubblica (patto di stabilità interna) che pongono anche nel medio periodo limiti significativi alle politiche sociali e assistenziali. D'altra parte è segnalata con una certa frequenza la questione della riforma istituzionale, che crea difficoltà nella definizione di strategie di area vasta.

Un'ultima osservazione riguarda la questione dei giovani, in quanto per certi aspetti è indicata come un'opportunità, mentre per altri è considerata come una minaccia. Dalla SWOT emerge una diffusa attenzione per i giovani che assume diverse connotazioni. Da un lato si legge il timore che la dinamica demografica porti a un drastico ridimensionamento dei ventenni, con conseguenze non solo quantitative (in termini di offerta di lavoro), ma anche qualitative (minore capacità di rinnovamento del tessuto imprenditoriale e di innovazione). D'altro lato si segnala la possibilità di attrarre giovani di talento, di rafforzare a tutti i livelli i cicli formativi e in generale di investire sui giovani. In definitiva dalla SWOT non sembra emergere per la questione dei giovani una valutazione netta in termini di minaccia / opportunità.

Capitolo 5 – I futuri possibili: gli scenari alternativi

1) Introduzione

Gli scenari tendenziali (Cap. 2) indicano che se Cuneo continua a percorrere il sentiero tracciato negli ultimi anni potrebbe conseguire risultati importanti, tornando verso tassi di crescita simili a quelli degli anni precedenti alla crisi. L'ipotesi di continuità sulla quale è costruito lo scenario può essere però poco realistica in un contesto in rapido e radicale mutamento, che trasmette al sistema locale sollecitazioni importanti. Anche dall'analisi SWOT emerge una diffusa consapevolezza del fatto che la provincia di Cuneo si trovi ad affrontare nel medio periodo tutta una serie di sfide che renderanno necessari mutamenti dei comportamenti di famiglie, imprese e istituzioni. Quello che è in discussione non sono tanto i risultati conseguiti anche durante gli anni della crisi dal "modello Cuneo" quanto la sua sostenibilità nei prossimi anni.

Per valutare qual è la posta in gioco e quali possono essere le conseguenze in termini di sviluppo del territorio sono stati sviluppati due scenari alternativi, il primo che esplora il possibile impatto al manifestarsi dei fattori di rischio e il secondo che quantifica invece le possibili conseguenze in caso di realizzazione delle opportunità. In sostanza lo scenario sui rischi indica quali possono essere le conseguenze della progressiva obsolescenza dell'attuale modello di sviluppo, mentre lo scenario sulle opportunità tenta di quantificare gli effetti di un rinnovamento del modello di sviluppo che, senza reciderne le radici profonde, lo adegui al nuovo contesto e lo metta in grado di utilizzare i nuovi spazi di crescita che via via si manifestano.

I due scenari alternativi si differenziano non tanto per le ipotesi sull'ambiente esterno (dinamica del commercio mondiale, tendenze delle migrazioni internazionali, ecc.) quanto per la differente capacità di reazione del sistema locale, che deriva in ultima analisi dai comportamenti degli attori locali (famiglie, imprese, istituzioni) e dalla loro capacità di reagire in maniera flessibile e creativa non solo ai fattori esterni ma anche alle sfide locali. In questo quadro si inserisce anche una forte attenzione alla dimensione istituzionale e alle policy che riflette i giudizi espressi dagli interlocutori nelle interviste e nei sondaggi, che hanno espresso grande attenzione per questa problematica e in generale una visione molto "pro attiva" delle sfide che si prospettano nel medio periodo, sottolineando con forza il ruolo delle scelte e delle azioni intraprese dagli attori locali.

Tab. 5.1 – Gli scenari alternativi in sintesi

	2016	2030		
		tendenza	rischio	opportunità
(a) valori assoluti				
Popolazione (1)	584,8	582,2	564,2	607,1
Occupati (1)	258,5	271,9	260,6	279,9
In cerca di occupazione (1)	17,4	5,0	4,1	7,3
Valore aggiunto (2)	15.115	17.190	16.918	18.423
Esportazioni internazionali di beni (2)	6.661	10.916	8.395	12.015
(b) var. % medie annue 2016-2030				
Popolazione (1)		0,0	-0,3	0,3
Occupati (1)		0,4	0,1	0,6
In cerca di occupazione (1)		-8,5	-9,8	-6,0
Valore aggiunto (2)		0,9	0,8	1,4
Esportazioni internazionali di beni (2)		3,6	1,7	4,3
(1) migliaia di unità				
(2) milioni di € a valori concatenati 2010				

Per aumentare la verosimiglianza e quindi l'utilità degli scenari alternativi si è partiti dagli scenari tendenziali modificandoli in modo da riflettere le indicazioni sui fattori di rischio o di opportunità derivanti dallo SWOT. La traduzione in numeri di indicazioni e giudizi qualitativi è stata fatta riferendosi, nei limiti del possibile, a valori assunti da alcuni fenomeni in passato. Ad esempio i flussi migratori attesi nei due scenari alternati sono stati calibrati su quelli che si sono verificati in particolari fasi storiche e anche la dinamica della produttività è stata definita facendo riferimento alle tendenze degli ultimi decenni. È stata dedicata molta cura nel rendere gli scenari alternativi coerenti e verosimili, verificando in particolare le relazioni tra dinamica della popolazione, andamento dell'offerta di lavoro e sviluppo dell'economia, per evitare di creare scenari contraddittori in termini di struttura demografica, equilibrio del mercato del lavoro e andamento economico.

2) Lo scenario sui rischi

Box 13– Lo scenario sui rischi in sintesi

- ✓ Lo scenario si basa sul fatto che la provincia di Cuneo presenti nei prossimi anni maggiori difficoltà del gestire alcuni mutamenti nel contesto internazionale, in particolare quelle relative ai flussi migratori e all'internazionalizzazione.
- ✓ Flussi migratori comunque positivi ma di minore dimensione rispetto a quelli previsti nello scenario tendenziale porterebbero per il 2030 a una riduzione della popolazione residente e un'accelerazione del processo di invecchiamento.
- ✓ Il declino demografico comporterebbe una significativa riduzione dell'offerta di lavoro tra il 2016 e il 2030 (-11.200 unità), nonostante si mantenga l'ipotesi dello scenario tendenziale di un significativo incremento dei tassi di attività. Il mercato del lavoro diviene via via più rigido e genera sempre meno posti di lavoro.
- ✓ Le crescenti difficoltà ad adeguare i propri livelli di competitività a quelli dei concorrenti possono portare a una dinamica più lenta sul fronte del commercio internazionale, con conseguenze significative in termini crescita economica e occupazionale.
- ✓ Nel medio periodo il livello del benessere economico delle famiglie può essere sostenuto dai trasferimenti (pensioni) e dai redditi di capitale (patrimonio accumulato), ma nel lungo andare una crescita economica più lenta avrebbe conseguenze in termini di fragilità economica e sociale.

Tra le principali minacce segnalate dalle interviste e dai sondaggi ne emergono due che hanno un impatto sulla dinamica demografica: il timore che in prospettiva si indebolisca la capacità di integrare gli immigrati e il concomitante rischio di una insufficiente capacità di attrazione soprattutto rispetto ai giovani più qualificati. Queste minacce sono state inserite nello scenario sui rischi andando a modificare le ipotesi sull'andamento del saldo migratorio, che è stato ridotto ai valori medi del biennio 2014-2015. Il saldo migratorio annuo passa di conseguenza da 3,3 mila persone dello scenario tendenziale a un valore medio annuo di circa 2,2 mila persone, con una riduzione del 35,2% (Fig. 5.3). Le ipotesi sui tassi specifici di fertilità sono identiche rispetto allo scenario tendenziale in modo da evidenziare con più chiarezza l'impatto del rallentamento dei flussi migratori, ma il numero delle nascite si riduce progressivamente in quanto il numero delle donne in età fertile si riduce per effetto dei minori flussi migratori. Di conseguenza il tasso di natalità nello scenario di rischio presenta un andamento un poco inferiore a quello dello scenario tendenziale (Fig. 5.1). Anche le ipotesi

sui tassi specifici di mortalità sono immutate rispetto allo scenario tendenziale e il numero di decessi è sostanzialmente allineato. Il tasso di mortalità presenta invece nello scenario di rischio un incremento più sostenuto che non in quello tendenziale per effetto della riduzione della base dell'indice, ovvero della popolazione residente. L'impatto dei minori flussi migratori sull'andamento demografico è notevole, in quanto la popolazione residente si riduce di 22 mila unità tra il 2016 ed il 2030 (-3,7%), che è l'effetto combinato della riduzione dei giovani (-11.200 unità) e delle persone in età centrale (-24.200) compensate in parte dall'aumento degli anziani (+15.300). L'accelerazione del processo di invecchiamento della popolazione è segnalato da tutti gli indicatori strutturali; in particolare l'indice di vecchiaia passa da 171,7 del 2016 al 221,5, con un incremento estremamente significativo.

Tab. 5.2 – Gli scenari alterativi per la provincia di Cuneo: la popolazione

	2016	2030		
		tendenza	rischio	opportunità
(a) valori assoluti				
Popolazione ad inizio anno	590,4	588,3	570,3	613,0
Nati	4,8	4,8	4,5	5,4
Morti	7,7	8,5	8,5	8,4
Saldo naturale	-2,9	-3,7	-4,0	-3,0
Saldo migratorio totale	3,3	3,3	2,1	4,8
Popolazione a fine anno	590,9	587,9	568,4	614,9
(b) valori per 1000 residenti				
Tasso di natalità	8,1	8,2	7,8	8,8
Tasso di mortalità	13,0	14,5	14,9	13,7
Tasso di crescita naturale	-4,9	-6,3	-7,1	-4,8
Tasso migratorio totale	5,6	5,6	3,8	7,8
Tasso di crescita totale	0,7	-0,7	-3,3	3,0
<i>Legenda:</i>				
Tasso di natalità: rapporto tra il numero dei nati vivi dell'anno e l'ammontare medio della				
Tasso di mortalità: rapporto tra il numero dei decessi nell'anno e l'ammontare medio della				
Tasso di crescita naturale: differenza tra il tasso di natalità e il tasso di mortalità.				
Tasso migratorio totale: rapporto tra il saldo migratorio dell'anno e l'ammontare medio della				
Tasso di crescita totale: somma del tasso di crescita naturale e del tasso migratorio totale.				

Fig. 5.1 – I tassi di natalità in provincia di Cuneo (valori per 1.000 residenti)

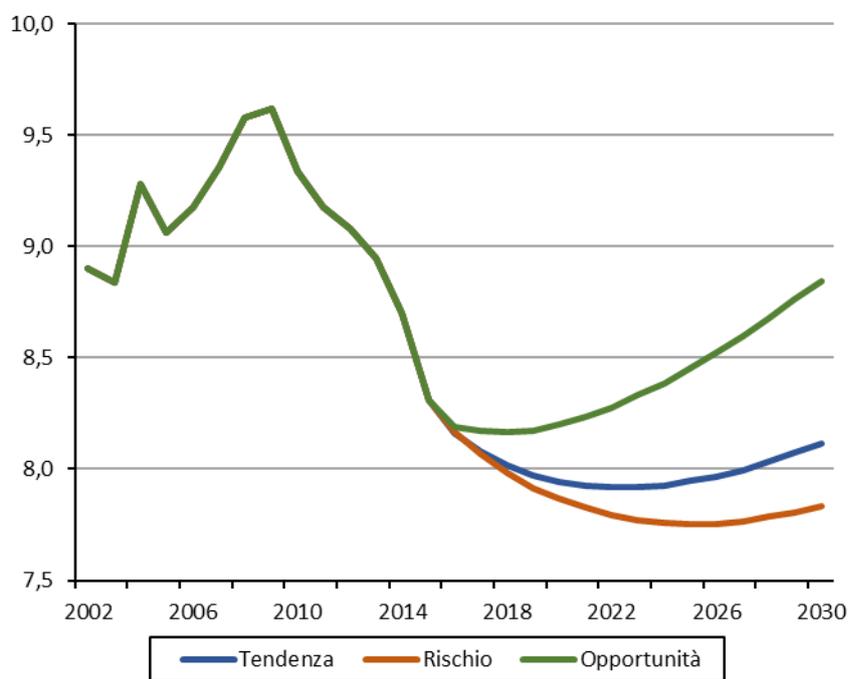


Fig. 5.2 – I tassi di mortalità in provincia di Cuneo (valori per 1.000 residenti)

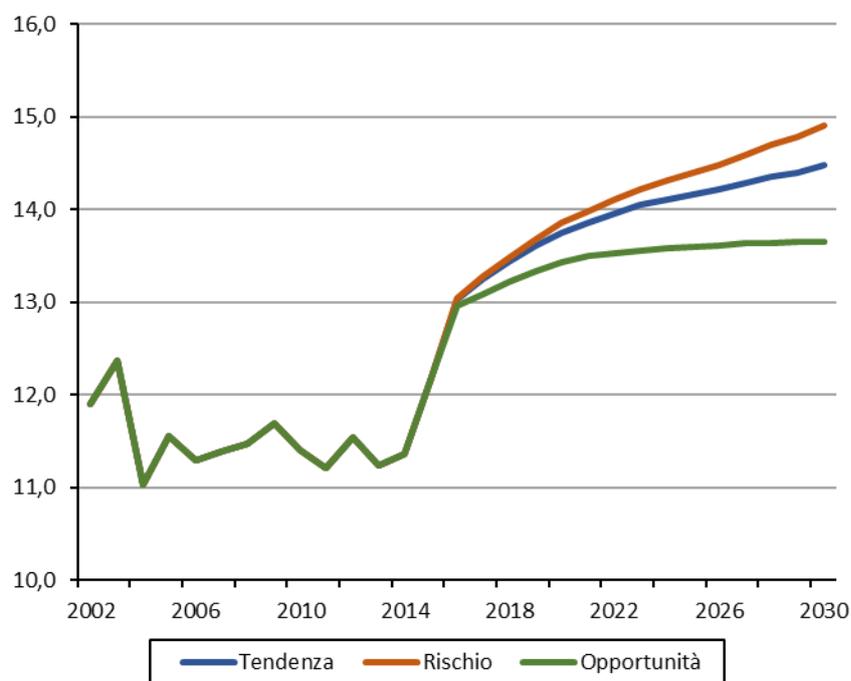


Fig. 5.3 – Il saldo migratorio in provincia di Cuneo (valori per 1.000 residenti)

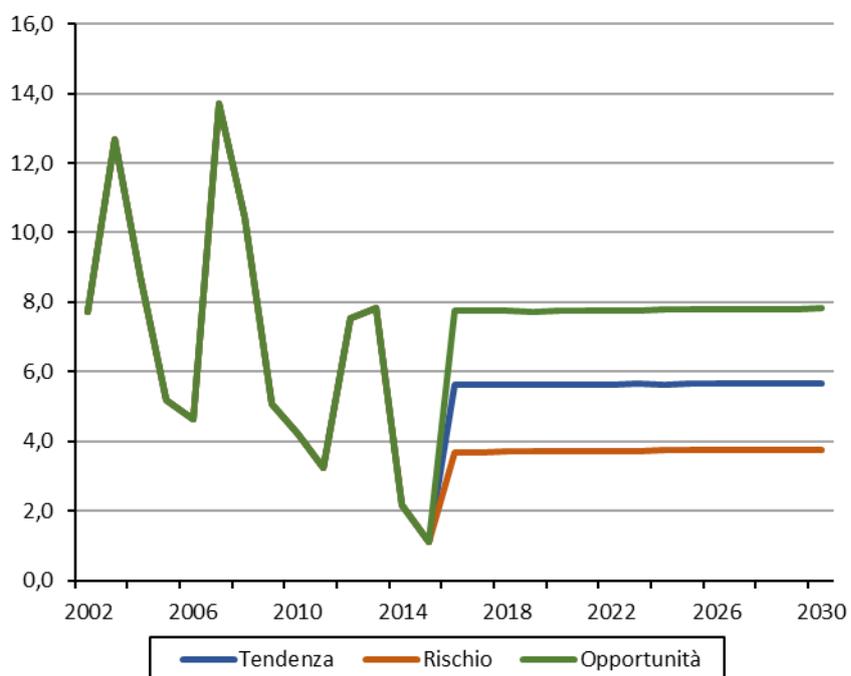
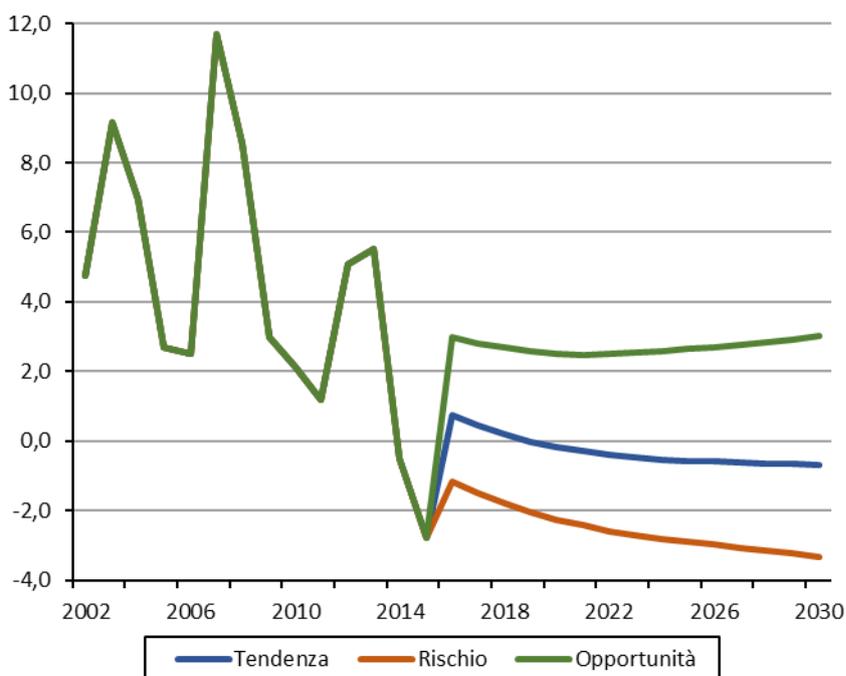


Fig. 5.4 – I tassi di crescita della popolazione in provincia di Cuneo (valori %)



I flussi migratori più ridotti hanno conseguenze non solo in termini di equilibrio demografico, ma anche sull'offerta di lavoro. La riduzione della popolazione in età di lavoro e il particolare di quella con i tassi di attività più elevati è notevole: i residenti con 35-44 anni di età diminuiscono tra il 2016 ed il 2030 del 22,9% e quelli con 45-54 anni del 21,3%. L'offerta di lavoro nel complesso si riduce tra il 2016 ed il 2030 di 11.200 unità (-4,1%), nonostante si mantenga l'ipotesi dello scenario tendenziale di un significativo incremento dei tassi di attività. Per la componente femminile l'aumento atteso nella partecipazione al mercato del lavoro consente di mantenere i livelli del 2016 per le classi di età 35-54 anni, ma per la componente maschile non c'è molto spazio per un aumento della partecipazione (i tassi specifici di attività sono superiori al 95% nel 2016 e raggiungono il 98% nel 2030) e quindi la riduzione dell'offerta di lavoro è significativa e determina il risultato complessivo.

Tab. 5.3 – Gli scenari alternativi per la provincia di Cuneo: il mercato del lavoro

	2016	2030		
		tendenza	rischio	opportunità
(a) valori assoluti				
Popolazione	584,8	582,2	564,2	607,1
Popolazione con 15 anni e più	504,2	509,6	494,8	527,9
Forze lavoro	275,9	276,9	264,7	287,2
Occupati	258,5	271,9	260,6	279,9
In cerca di occupazione	17,4	5,0	4,1	7,3
(b) var. % medie annue 2016-2030				
Popolazione		0,0	-0,3	0,3
Popolazione con 15 anni e più		0,1	-0,1	0,3
Forze lavoro		0,0	-0,3	0,3
Occupati		0,4	0,1	0,6
In cerca di occupazione		-8,5	-9,8	-6,0
(c) rapporti caratteristici (%)				
Tasso di attività	47,2	47,6	46,9	47,3
Tasso di attività 15 anni e più	54,7	54,3	53,5	54,4
Tasso di occupazione	44,2	46,7	46,2	46,1
Tasso di occupazione 15 anni e più	51,3	53,4	52,7	53,0
Tasso di disoccupazione	6,3	1,8	1,6	2,5

Tenendo conto che anche la dinamica dell'occupazione è più ridotta che non nello scenario tendenziale, il mercato del lavoro rimane in equilibrio ovvero l'offerta di lavoro riesce comunque a soddisfare la domanda. Si tratta però di un equilibrio molto particolare per due aspetti:

- il tasso di disoccupazione assume valori sempre più ridotti, negli ultimi anni del periodo di previsione inferiori al 2%, soprattutto per la componente maschile. Questo indica che il mercato del lavoro diviene progressivamente più rigido e che c'è una crescente difficoltà nel reperimento di manodopera.
- Forze lavoro e occupati sono in equilibrio, ma in un contesto di riduzione dell'offerta di lavoro (-4,1% tra il 2016 e il 2030) e di una domanda di lavoro che ha un andamento crescente fino al 2020, ma che poi presenta un lento declino (Fig. 5.6). Si tratta quindi di un mercato del lavoro che via via si rimpicciolisce.

Fig. 5.5 – Le forze lavoro in provincia di Cuneo (media annua, valori in .000)

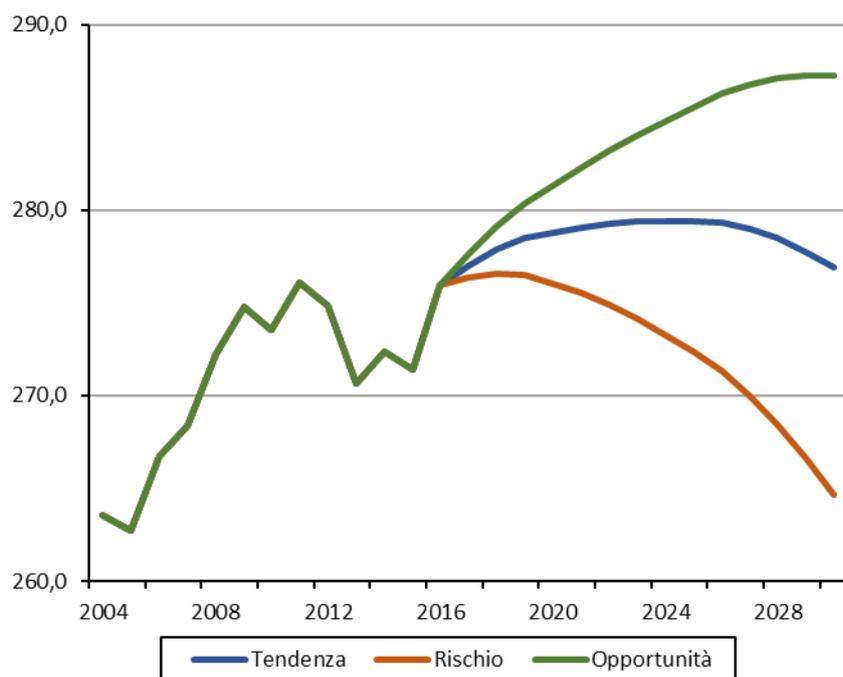
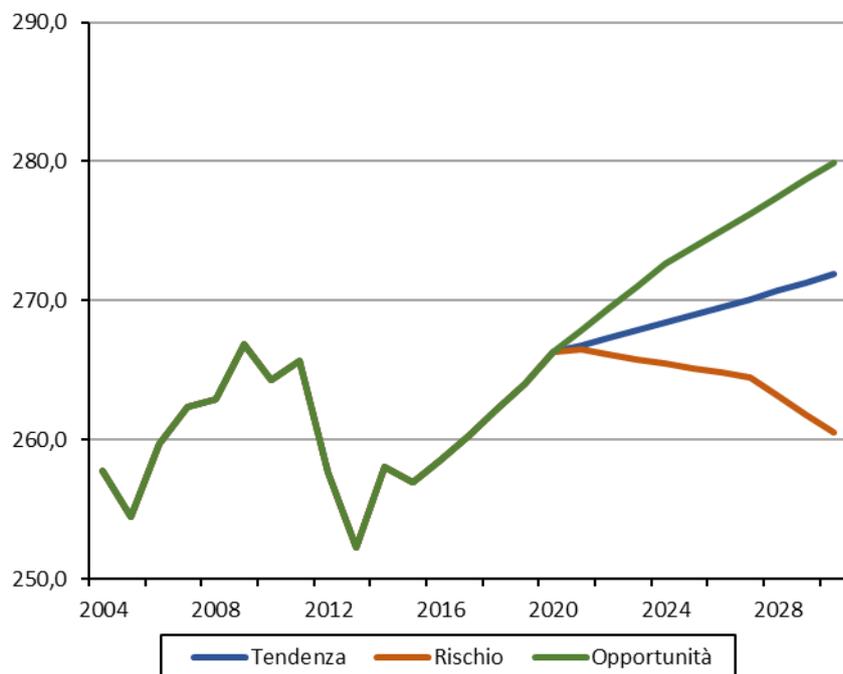


Fig. 5.6 – L'occupazione in provincia di Cuneo (media annua, valori in .000)



Nella definizione dello scenario economico si è tenuto conto degli altri fattori di minaccia segnalati nella SWOT: l'insufficiente dotazione di infrastrutture di trasporto e telematiche, una debole propensione alla ricerca e all'innovazione, le difficoltà nell'attrazione dei giovani qualificati e la mobilità in uscita dei talenti, i problemi nella gestione del territorio (spopolamento della montagna, valorizzazione del patrimonio storico e ambientale...) e la frammentazione istituzionale (Cap. 4). Queste minacce sono state quantificate nello scenario economico agendo su due leve: da una parte è stato ipotizzato il rallentamento del processo di apertura ai mercati internazionali che dopo il 2020 segnerebbe il passo (Fig. 5.9 e 5.10) e d'altra parte si è ipotizzata una parziale caduta nel tasso di crescita della produzione e occupazione (Fig. 5.7 e 5.8) e una dinamica molto meno espansiva della produttività del lavoro, che è l'indicatore economico che nel medio periodo è più direttamente influenzato dall'innovazione e dallo sviluppo tecnologico. Come per la popolazione e per il mercato del lavoro, anche per la parte economica dello scenario si sono evitate ipotesi troppo drammatiche e si sono utilizzati come riferimento i tassi di crescita del Piemonte. Mentre nello scenario tendenziale la provincia di Cuneo ha un differenziale positivo rispetto al Piemonte, nello scenario sui rischi questo differenziale è stato progressivamente azzerato in modo da riflettere la progressiva perdita di competitività che è l'oggetto delle preoccupazioni degli stakeholder. Lo scenario che si ottiene non si basa quindi su ipotesi di eventi traumatici

(per esempio crisi economiche o shock sul commercio internazionale), ma sul progressivo indebolimento del motore dello sviluppo locale.

L'immagine di Cuneo che emerge dallo scenario è quella di un'economia che rimane ricca, ma che lo è sempre meno rispetto ad altre aree italiane ed europee perché la crescita è più lenta e perché progressivamente si inaridiscono le radici del successo. In uno scenario di sviluppo lento c'è spazio per un aumento di alcuni indicatori di benessere economico e in effetti il reddito e i consumi per abitante nel 2030 sono superiori di poco più del 3% dei valori dello scenario tendenziale, ma questo risultato in apparenza paradossale deriva dalla riduzione della popolazione residente (il denominatore del rapporto) e dal fatto che il reddito delle famiglie è alimentato anche dai trasferimenti (pensioni) e dal rendimento del patrimonio familiare accumulato nel tempo (redditi da capitale), che fungono temporaneamente da ammortizzatori rispetto alle conseguenze della minore crescita economica. Dunque, se si prolungasse lo scenario oltre al 2030 si assisterebbe a un declino del benessere economico delle famiglie, dettato del sempre minore contributo dei redditi da lavoro e da impresa.

Dal lato della sostenibilità sociale del modello lo scenario di rischio è caratterizzato da una popolazione meno numerosa e più anziana, un mercato del lavoro che offre sempre meno prospettive e da un benessere economico sempre più fragile.

Pur con tutte le cautele del caso, può essere utile quantificare quanto si perde nello scenario nel quale si concretizzano le minacce che emergono dalla SWOT. Rispetto a quello tendenziale, lo scenario sui rischi nel 2030 è caratterizzato dalla perdita di:

- 22 mila residenti
- 11 mila posti di lavoro
- 270 milioni di € di valore aggiunto
- 2,5 miliardi di € di esportazioni.

Tab. 5.4 – Gli scenari alterativi per la provincia di Cuneo: l'economia

	2016	2030		
		tendenza	rischio	opportunità
(a) valori assoluti (milioni di €) (1)				
Valore aggiunto	15.115	17.190	16.918	18.423
Unità di lavoro (000)	260	279	270	285
Esportazioni internazionali di beni	6.661	10.916	8.395	12.015
Importazioni internazionali di beni	4.077	5.889	5.231	6.552
Reddito disponibile delle famiglie	11.508	12.474	12.474	13.746
Spese per consumi delle famiglie	9.412	10.449	10.449	10.449
(b) valori pro capite (migliaia di €) (1)				
Valore aggiunto per abitante	25,6	29,2	29,7	30,0
Reddito disponibile per abitante	19,5	21,2	21,9	22,4
Consumi per abitante	15,9	17,8	18,4	17,0
(Esportazioni + importazioni) / VA (%)	71,0	97,8	80,5	100,8
Esportazioni per unità di lavoro	25,7	39,1	31,0	42,2
(c) var. % medie annue 2016-2030				
Valore aggiunto		0,9	0,8	1,4
Unità di lavoro (000)		0,5	0,3	0,7
Esportazioni internazionali di beni		3,6	1,7	4,3
Importazioni internazionali di beni		2,7	1,8	3,4
Reddito disponibile delle famiglie		0,6	0,6	1,3
Spese per consumi delle famiglie		0,7	0,7	0,7
(1) valori concatenati 2010				

Fig. 5.7 – Il valore aggiunto in provincia di Cuneo (numeri indice 2002 = 100)

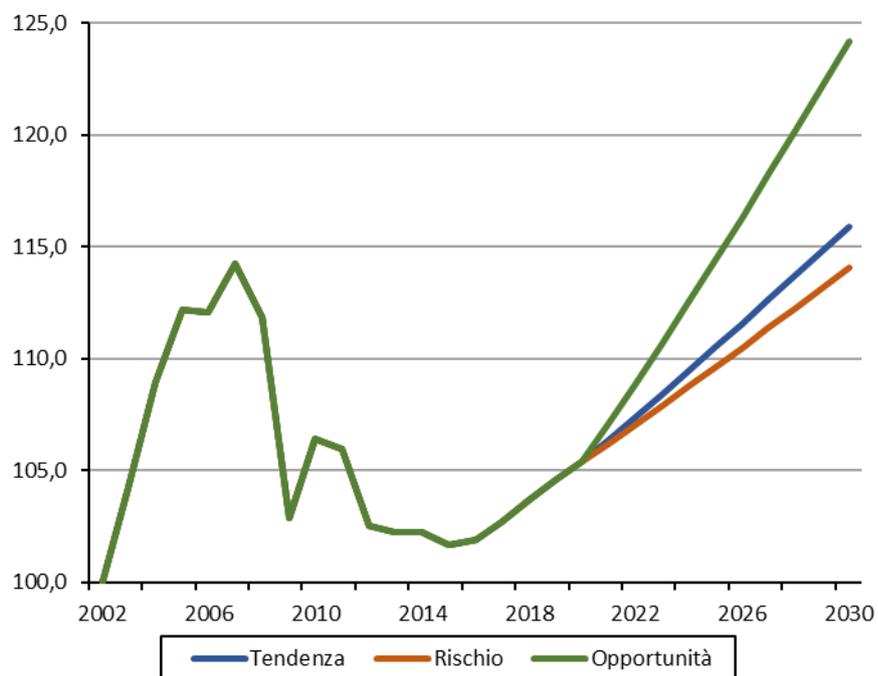


Fig. 5.8 – Le unità di lavoro in provincia di Cuneo (numeri indice 2002 = 100)

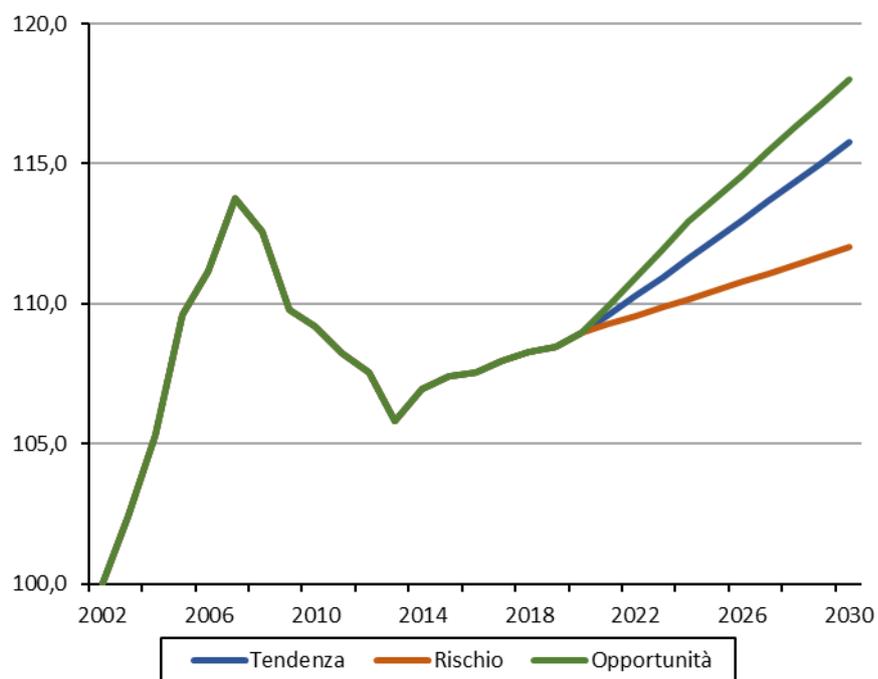


Fig. 5.9 – Le esportazioni internazionali di beni in provincia di Cuneo (numeri indice 2002 = 100)

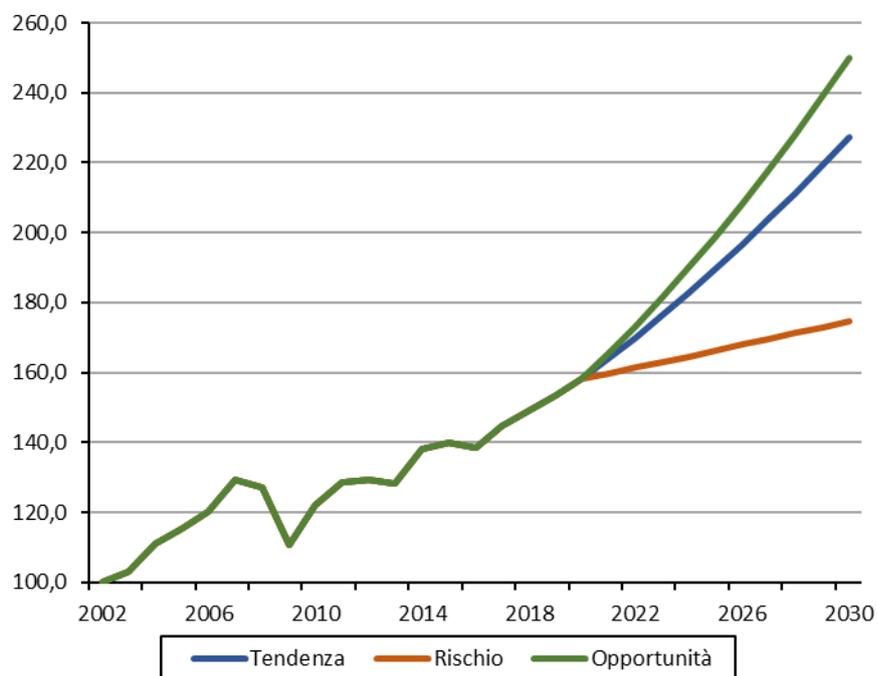
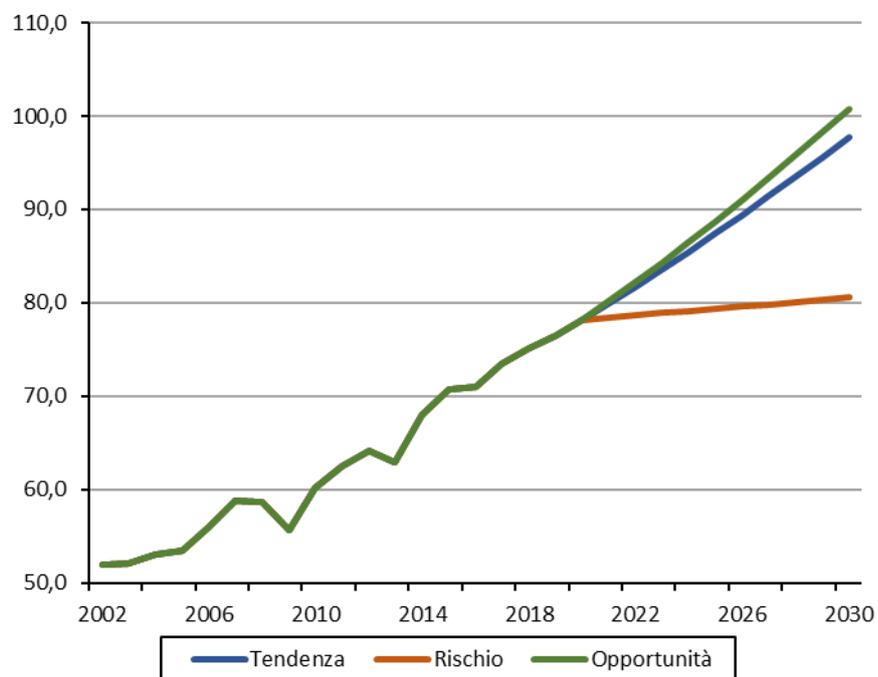


Fig. 5.10 – Il grado di apertura verso l'estero in provincia di Cuneo (esportazioni + importazioni / valore aggiunto, valori %)



3) Lo scenario sulle opportunità

Box 14 – Lo scenario sulle opportunità in sintesi

- ✓ Lo scenario quantifica i possibili effetti di aumento della competitività locale e di un miglioramento nell'efficienza delle istituzioni locali, riprendendo alcune indicazioni che emergono dalle interviste e dai sondaggi.
- ✓ A livello demografico si ipotizza una maggiore capacità di attrarre e integrare immigrati (anche giovani italiani), che porterebbe a un saldo migratorio simile a quello che caratterizzava Cuneo prima della crisi. Una situazione economica e sociale più distesa permetterebbe inoltre un lieve recupero dei tassi di fecondità e un aumento della speranza di vita della popolazione.
- ✓ Lo scenario è quindi caratterizzato da un aumento della popolazione significativo, anche se inferiore a quello sperimentato prima della crisi, e da un processo di invecchiamento della popolazione più lento.
- ✓ Lo sviluppo della popolazione permetterebbe una crescita dell'offerta di lavoro coerente con le prospettive di sviluppo economico della provincia. Il mercato del lavoro sarebbe caratterizzato da significativi miglioramenti nel numero di attivi e di occupati, da tassi di occupazione in forte crescita soprattutto per la componente femminile e da tassi di disoccupazione che scendono nel 2030 sotto il 3%.
- ✓ L'aumento della competitività locale che è alla base dello scenario delle opportunità si traduce in un'accelerazione del processo di internazionalizzazione, in un aumento dei tassi di crescita della produzione, dell'occupazione e della produttività.
- ✓ La situazione economica delle famiglie beneficerebbe di maggiori opportunità occupazionali, di una crescita più sostenuta del reddito disponibile e di una maggiore capacità di risparmio.

Lo scenario sulle opportunità quantifica gli effetti di un aumento della competitività locale derivante dal progressivo utilizzo di potenziali di crescita, relativi in sia alla dimensione economica, sia a quella sociale in senso lato. Secondo il giudizio degli stakeholder anche le istituzioni potrebbero fornire un contributo supportando i processi sociali già segnalati (attrattività, migrazioni, istruzione) e adottando comportamenti innovativi come, per esempio, lo sviluppo di nuovi modelli di offerta per i servizi sociali (Cap. 4).

A livello demografico lo scenario sulle opportunità si basa sull'ipotesi che la provincia di Cuneo migliori la propria capacità di attrarre i giovani dall'esterno e di offrire opportunità ai

locali, sviluppando percorsi formativi di alto livello. Si ritiene inoltre che Cuneo, anche in un contesto internazionale meno favorevole, possa mantenere l'elevata capacità di integrare gli immigrati degli ultimi decenni. In termini di ipotesi demografiche lo scenario sulle opportunità è di conseguenza caratterizzata da:

- Un saldo migratorio di circa 4.700 persone l'anno, su valori vicini a quelli sperimentati nel periodo 2002-2010. Rispetto allo scenario tendenziale si tratta di un differenziale al 2030 di 1.500 persone l'anno, mentre rispetto allo scenario sui rischi lo scarto è di 2.700 persone.
- Un lieve recupero dei tassi di fertilità, motivato dallo scenario economico e sociale più permissivo, che porta a un moderato incremento del numero delle nascite (5.400 nel 2030) rispetto ai livelli minimi del 2016 (4.800) (Tab. 5.1). Rispetto agli altri due scenari che ipotizzano tassi di fertilità costanti, lo scenario sulle opportunità prevede un migliaio di nuovi nati tra il 2016 e il 2030; si tratta di un significativo segnale di cambiamento, che ha comunque ricadute modeste sulla dinamica demografica complessiva.
- Un contenuto aumento della speranza di vita derivante dalla lieve riduzione dei tassi di mortalità²⁰ che incide comunque in modo ridotto sull'andamento crescente delle morti che raggiungono le 8.400 unità nel 2030 (Tab. 5.1).

Lo scenario sulle opportunità è di conseguenza caratterizzato da un saldo naturale (nati - morti) che, pur rimanendo negativo, è più favorevole di quello evidenziati dagli altri scenari, mentre il saldo migratorio è decisamente più espansivo (Fig. 5.3). La popolazione residente presenta quindi un tasso di crescita del 3,0 che è allineato a quello dell'ultimo decennio ma che si traduce comunque in un incremento tra il 2016 e il 2030 di quasi 23 mila persone.

La maggiore natalità ma soprattutto il saldo migratorio più elevato hanno come conseguenze una struttura della popolazione più equilibrata, caratterizzata da un processo di invecchiamento più limitato. In particolare la popolazione delle classi d'età centrali (15-64 anni) continua a espandersi fino al 2024 per poi subire un lieve declino. I giovani rimangono sostanzialmente sui livelli del 2016, mentre gli anziani sono in continuo aumento, ma con una progressione relativamente lenta, che accelera solo dopo il 2025. Anche gli indicatori di struttura della popolazione confermano la gradualità del processo di invecchiamento della popolazione e il deterioramento molto lento dell'equilibrio demografico rispetto a quanto riscontrato negli altri scenari.

20 La riduzione dei tassi di mortalità è dello stesso ordine di grandezza di quella utilizzata negli ultimi scenari demografici dell'ISTAT.

Lo scenario demografico più favorevole è anche indice di una situazione sociale meno fragile e di policy più efficaci. Mantenendo le ipotesi sui tassi specifici di partecipazione utilizzati in precedenza, lo scenario sulle opportunità è caratterizzato tra il 2016 ed il 2030 da un incremento delle forze lavoro di oltre 11.300 persone, attribuibile per la gran parte alla componente femminile, come effetto dell'aumento della partecipazione. La dinamica dell'offerta di lavoro è compatibile con un incremento dell'occupazione di circa 21.200 unità, alimentato anche dalla riduzione di oltre 10.100 unità delle persone in cerca di occupazione (Tab. 5.3). Il quadro complessivo che emerge è quello di un mercato del lavoro dinamico, caratterizzato da significativi miglioramenti nel numero di attivi e di occupati, da tassi di occupazione in forte crescita e da tassi di disoccupazione che scendono nel 2030 sotto il 3%. L'equilibrio del mercato del lavoro che caratterizza lo scenario sulle opportunità è diverso da quello dello scenario sui rischi, in quanto è caratterizzato dalla forte progressione dei livelli occupazionali e nel contempo da una minore tensione, segnalata dai tassi di disoccupazione che a fine periodo sono compresi tra il 2% ed il 3%.

Nello scenario sulle opportunità l'andamento dell'economia quantifica gli effetti del progressivo sviluppo dei fattori di competitività locale segnalati dalla SWOT. In termini operativi si è adottato l'approccio speculare rispetto a quello usato per quantificare le minacce, cioè si è ipotizzato un'accelerazione del processo di internazionalizzazione dell'economia locale e un aumento del tasso di crescita della produzione e dell'occupazione. La dinamica di queste due componenti è stata comunque calibrata in modo da consentire una robusta crescita della produttività del lavoro che, come detto in precedenza, è l'indicatore economico che risente più direttamente della vitalità imprenditoriale, dell'innovazione, dell'investimento in capitale umano e delle altre opportunità. In termini di dinamica economica si valuta che in uno scenario favorevole di progressivo dispiegamento dei fattori di competitività locale il valore aggiunto potrebbe crescere tra il 2016 e il 2030 a un tasso medio annuo dell'1,4%, inferiore di quello sperimentato tra il 2002 e il 2008 ma decisamente superiore a quello previsto a livello regionale e nazionale (Tab. 5.4). Le unità di lavoro, che misurano sostanzialmente le ore di lavoro utilizzate dal sistema produttivo, crescerebbero a un tasso medio dello 0,7% sufficiente a creare un congruo numero di posti di lavoro tale da assorbire l'offerta di lavoro, ma che lascia anche spazio a una crescita della produttività del lavoro piuttosto sostenuta (0,7% in media d'anno nel 2016-2030) (Tab. 5.4). Proprio la crescita della produttività del lavoro è il migliore indicatore del processo di *upgrading* del sistema produttivo locale, che è stato caratterizzato nel recente passato da una dinamica della produttività che a livello aggregato era stagnante prima della crisi e negativa nella fase successiva. Solo l'industria ha presentato tra il 2002 e il 2016 un incremento sostenuto della produttività (in accelerazione dal 1,0% medio annuo del 2002-2008 al 1,3% del 2009-2016). Agricoltura e costruzioni presentano una dinamica della produttività che

oscilla secondo le fasi cicliche, mentre i servizi presentano una dinamica negativa e in rapido peggioramento (dal -0,7% medio annuo al -1,3%). La dinamica della produttività dei servizi richiederebbe un'analisi approfondita per valutare l'impatto di fattori quali la composizione per singole attività del terziario, i problemi di misura della produzione nei servizi non market, ecc., che potrebbero attenuare il quadro negativo appena delineato. Anche tenendo conto dei possibili correttivi, rimane comunque vero che, per migliorare la competitività del sistema locale, occorre che a un settore industriale efficiente si aggiungano attività terziarie capaci di svilupparsi in un'ottica di innovazione. Un processo di questo tipo, che è considerato possibile dagli stakeholder che hanno espresso attese positive anche sullo sviluppo di un nuovo modello di attività per i servizi sociali, è quantificato nello scenario sulla produttività del lavoro, che comporta per l'industria e per l'agricoltura la prosecuzione della dinamica degli ultimi anni, per le costruzioni la fuoriuscita dalla fase negativa e un'accelerazione della produttività e per i servizi una svolta importante, con la progressiva accelerazione della crescita della produttività che si traduce in risultati aggregati piuttosto rilevanti.

Lo scenario sulle opportunità si caratterizza quindi per risultati significativi sia in termini di crescita economica sia di miglioramento del benessere delle famiglie, segnalato dalla progressione del reddito disponibile e dei consumi. Si può comunque notare che l'andamento del reddito disponibile (+1,3% in media annua tra il 2016 e il 2030) è più sostenuto che non quello delle spese per consumi delle famiglie (+0,7%). Questa differenza è determinata dall'aumento della propensione al risparmio delle famiglie, che possono da un lato ricostituire il proprio patrimonio dopo gli anni della crisi e dall'altro partecipare al finanziamento del processo di rinnovamento dell'apparato produttivo. Quest'ultimo processo è in diretta relazione con l'elevata quota di imprese a proprietà familiare presente a Cuneo e alla ridotta propensione al finanziamento degli investimenti tramite l'indebitamento. La dinamica dei consumi moderata non va quindi interpretata in termini di minore benessere economico, quanto di aumento del risparmio e del patrimonio familiare e quindi di una maggiore sostenibilità economica di lungo periodo.

Dal confronto tra gli scenari si può fornire con le dovute cautele una valutazione su quanto si guadagna a essere virtuosi, cioè a realizzare le opportunità indicate dall'analisi SWOT. Rispetto a quello tendenziale, nello scenario sulle opportunità nel 2030 si avrebbe un aumento di:

- 23 mila residenti
- 21 mila posti di lavoro
- 1,2 milioni di € di valore aggiunto
- 1,1 miliardi di € di esportazioni.

Ovviamente questi guadagni sarebbero ancora maggiori se rapportati allo scenario sui rischi.

4) Le implicazioni degli scenari alternativi per il territorio

Gli scenari sui rischi e sulle opportunità danno un'indicazione quantitativa della posta in gioco per Cuneo nei prossimi anni. La capacità di rinnovare il modello di sviluppo economico e sociale non solo può portare a superare definitivamente gli effetti della crisi, ma anche ad avviare un nuovo ciclo di sviluppo, ponendo le basi per la sostenibilità di lungo periodo del sistema locale. Viceversa una scarsa capacità di innovare i comportamenti degli attori locali (famiglie, imprese, istituzioni) può portare a un periodo di contrazione demografica e di stagnazione economica, con conseguenze sulla sostenibilità socio-economica che si manifesterebbero forse con ritardo (Cuneo parte da una situazione relativamente favorevole), ma che potrebbero innescare un processo di indebolimento del tessuto socioeconomico di complessa gestione.

Un ruolo centrale è giocato dalla capacità della comunità locale di essere attrattiva rispetto ai giovani talenti, di gestire i flussi migratori e di integrare i nuovi cittadini. Si tratta di temi sulla cui centralità parte degli stakeholder intervistati ha dimostrato una buona consapevolezza.

Su un altro tema importante che emerge dagli scenari, ovvero quello del funzionamento del mercato del lavoro e della necessità di muoversi con decisione verso gli obiettivi di Europa 2020, emerge invece una minore consapevolezza, in quanto si tratta di problematiche considerate più settoriali, di competenza delle organizzazioni sindacali e associative e del mondo della formazione. La dimensione degli aggiustamenti richiesti per evitare una drastica contrazione delle risorse di manodopera in un contesto demografico non particolarmente favorevole (anche nello scenario più espansivo l'incremento demografico è comunque ridotto) non è forse un patrimonio comune. Forse è l'esperienza della crisi a condizionare ancora la visione dei problemi relativi al lavoro; per esempio dalle interviste è emersa l'attenzione al problema del ricollocamento dei "quasi anziani" che hanno perso il lavoro e che hanno in alcuni casi competenze obsolete, mentre al contrario si riscontra molta meno attenzione al problema della partecipazione femminile, tema che porta invece son sé molteplici ricadute anche di tipo sociale.

Per quanto riguarda il processo di internazionalizzazione c'è sicuramente una grande consapevolezza della rilevanza che ha per l'economia cuneese anche in una prospettiva di medio periodo. C'è molta attenzione non solo alle forme più tradizionali di internazionalizzazione (l'esportazione), ma anche allo sviluppo di politiche di immagine e alla promozione di forme di turismo che si integrino con le filiere presenti sul territorio. Il limite che forse si riscontra è quello relativo alla difficoltà di immaginare strategie di area vasta che aprano prospettive di sviluppo anche per territori e per produzioni che hanno ora una proiezione estera limitata. Questo limite va però attribuito in buona misura alla difficoltà

oggettiva di sviluppare strategie per un territorio molto diversificato, policentrico, che ospita diverse filiere produttive e tipologie di impresa eterogenee.

Un ultimo fattore che sembra destinato a esercitare un ruolo determinante del prossimo decennio è quello relativo al no profit e alle istituzioni, che saranno chiamate a gestire funzioni sempre più rilevanti in termini di offerta di servizi e di definizione e gestione delle policy. La provincia di Cuneo dispone di istituzioni di qualità, che però si troveranno a operare nei prossimi anni in un contesto più complesso che richiede servizi e politiche di supporto più ampie e di natura diversa che non in passato. Tenendo conto della limitata disponibilità di risorse pubbliche, la sfida che si prospetta per le istituzioni e per il no profit non è trascurabile e ha bisogno di un notevole impegno di progettazione e di innovazione. Gli stakeholder intervistati – non solo quelli direttamente attivi in questi settori – sono consapevoli della rilevanza di tale tematica non solo per le ricadute sul benessere della popolazione, ma anche come supporto indispensabile per lo sviluppo economico. Questa consapevolezza è in parte un tratto caratteristico della provincia, dove sembra prevalere un atteggiamento positivo anche se non acritico sul ruolo del settore pubblico, mentre in altri territori sono diffuse posizioni di maggiore sfiducia se non di rifiuto nel riconoscere un ruolo del genere.

Capitolo 6 – Considerazioni di sintesi, fattori strategici e indicazioni di policy

L'analisi SWOT e gli scenari al 2030 non hanno solo l'obiettivo di produrre indicazioni sui possibili sentieri di sviluppo del sistema locale, ma vogliono anche essere uno stimolo alla discussione sulle strategie per lo sviluppo locale e sulle policy. Le considerazioni avanzate in questo capitolo si basano in larga parte su quanto è emerso dalle interviste, sono un contributo al confronto e non intendono in nessun modo invadere il campo dei decisori. L'obiettivo è quello di fornire alcuni spunti di riflessione da portare all'attenzione della comunità locale.

1) Considerazioni di sintesi

Dalle analisi realizzate per il progetto emerge un quadro piuttosto articolato sulle prospettive di sviluppo di medio periodo per la provincia di Cuneo e una serie di indicazioni sulle politiche di sviluppo locale che potrebbe essere opportuno adottare.

Il sistema locale presenta diverse specificità rispetto ad altre province dell'Italia settentrionale e centrale che evidenziano un analogo livello di sviluppo economico e sociale. Al di là delle autocelebrazioni, il "modello Cuneo" (Box 8) si è mostrato particolarmente resiliente negli anni peggiori della crisi e presenta ancora, anche nel giudizio degli stakeholder, margini di sviluppo non trascurabili (cfr. lo scenario tendenziale del Cap. 3).

Dalle interviste agli stakeholder e dai sondaggi rivolti a imprese e istituzioni è emerso un elevato grado di consapevolezza delle minacce e delle opportunità che Cuneo si troverà ad affrontare e anche un'elevata condivisione delle opzioni strategiche a disposizione della comunità locale. Consapevolezza dei problemi e condivisione della necessità di avviare una nuova strategia di sviluppo sono prerequisiti molti importanti che non devono essere dati per scontati, e che rappresentano un "capitale sociale" da trasformare in buone politiche e in sviluppo sostenibile.

Gli stakeholder hanno espresso anche una serie di indicazioni di policy che individuano alcune aree ritenute strategiche per lo sviluppo di Cuneo; si va da interventi che si potrebbero definire di "manutenzione ordinaria" del sistema locale, a iniziative più innovative che vogliono non solo rafforzare gli attuali punti di forza, ma sviluppare nuove tipologie di attività, in particolare in relazione alla ricerca, all'alta formazione e allo sviluppo di nuove imprese ad alta tecnologia.

Gli stakeholder in definitiva sembrano privilegiare lo scenario sulle opportunità, anche se sono consapevoli degli elementi di minaccia che possono provenire dall'esterno. Se si adotta

un punto di vista analitico diverso e si fa riferimento agli scenari *global*, *smart* e *green* (cfr. Box 3), la visione degli stakeholder sul futuro di Cuneo sembra essere più coerente con lo scenario *smart* in cui sembrano confluire le diverse strategie che hanno come obiettivo quello di accelerare le trasformazioni in atto e spingere verso un modello di sviluppo locale più innovativo e “tecnologico”.

Lo scenario *global* non sembra attirare l’attenzione degli stakeholder perché contiene elementi che fanno in larga misura già parte del modello Cuneo. La capacità di reagire in modo creativo alle dinamiche internazionali e di valorizzare le risorse locali è considerata una componente del DNA del sistema locale e lo scenario *glocal* è forse visto più come il passato recente di Cuneo che come la base per il futuro.

Gli stakeholder condividono diversi elementi anche dello scenario *green* come il considerare fattori importanti per il futuro della provincia di Cuneo l’ambiente, il patrimonio storico e naturale, la sostenibilità economica e sociale. Nel suo complesso lo scenario *green* sembra però rimanere sottotraccia, non sembra cioè rappresentare il punto focale sul quale organizzare la strategia per la Cuneo del futuro.

2) *Alcuni fattori strategici*

a) Il contesto istituzionale

Il riferimento al contesto istituzionale è necessario in quanto il processo di riforma, nonostante il ritmo irregolare che lo caratterizza, sta modificando la struttura e le funzioni delle istituzionali locali che hanno accompagnato lo sviluppo di Cuneo negli ultimi decenni. Il riferimento immediato è alla riforma delle Province e a quella delle Camere di Commercio, ma in realtà la situazione è più articolata in quanto, da inizio legislatura, in Italia è in corso un ampio processo di innovazione istituzionale che ha l’obiettivo di controllare e riqualificare l’intervento pubblico, sia dal lato della spesa sia da quello dell’organizzazione istituzionale. Mentre i progetti più ambiziosi di riforma del sistema politico (nuova legge elettorale, Senato) sono stati bloccati, si è proceduto invece su altri fronti quali la riforma delle Province e la concomitante istituzione delle Province Metropolitane, la riduzione delle risorse e del numero delle Camere di Commercio, il nuovo protocollo di intesa con le Fondazioni Bancarie, la riforma delle Banche Popolari, gli interventi sulla scuola, la riorganizzazione delle Autorità Portuali, la fusione tra ANAS e RFI, la riforma del Terzo Settore, per citare i principali. Di particolare rilievo anche la riforma delle partecipazioni del settore pubblico, in particolare di quelle degli enti locali, che per la loro ampiezza e per il peso che hanno in alcuni settori

(energia, *public utility*, trasporto locale) possono avere un notevole impatto sulle strategie e sulle policy locali.

I processi di riforma e di riorganizzazione istituzionale hanno rilevanti ricadute a livello locale, andando a modificare la natura, i compiti e le risorse delle istituzioni intermedie, creando almeno potenzialmente una situazione di deficit istituzionale a livello locale, che può assumere diversi aspetti:

- Un deficit di conoscenza sulla situazione dell'economia e della società locale, derivante dalla riforma delle Province che può ridurre in misura significativa la produzione di informazioni e di analisi. Nel caso di Cuneo questo rischio è controbilanciato dalla presenza dell'Università e dal ruolo della Camere di Commercio che, anche dopo la riforma, mantiene molte delle sue attività.
- Un deficit di rappresentanza delle specificità e dei bisogni della città e del territorio verso le istanze superiori: Regioni, Stato, Unione Europea. Le nuove Province (soprattutto quelle non metropolitane) potrebbero non essere adeguatamente attrezzate per rappresentare il territorio né dal punto di vista politico né da quello organizzativo.
- Un deficit di strategia, in quanto viene meno l'intreccio di istituzioni locali che è stato alla base delle esperienze più avanzate realizzate a livello cittadino (per esempio i Piani Strategici). In alcune realtà locali, una trama istituzionale indebolita potrebbe supportare con difficoltà la definizione di obiettivi e strategie condivise e l'individuazione degli strumenti necessari per realizzarli.

Oltre alle riforme che riguardano le istituzioni in senso stretto (enti che fanno parte del settore pubblico), sono stati avviati anche altri interventi che vanno a modificare il quadro della rappresentanza locale. Per esempio, la riforma delle Banche Popolari può incidere sui loro tradizionali rapporti con i territori di origine. In questo contesto anche la riorganizzazione delle associazioni di categoria su aree più vaste di quelle provinciali può rendere più difficile la rappresentanza dei territori.

Gli stakeholder intervistati hanno una precisa percezione del particolare momento che stanno attraversando le istituzioni locali e condividono il timore che questo porti a un più difficile il coordinamento delle strategie di sviluppo. Anche se il giudizio sulla funzione delle vecchie Province è piuttosto articolato (non tutti ne piangono la scomparsa), la necessità di momenti istituzionali di coordinamento è largamente diffusa. Tra i Comuni e la Regione esiste uno spazio istituzionale molto ampio che rischia di rimanere sguarnito, nonostante la spinta al coordinamento che viene dal basso, segnalata da alcuni interlocutori, che incontra comunque limiti oggettivi in un'area suddivisa in 250 comuni. Inoltre le politiche di controllo e di revisione della spesa pubblica (*spending review*) che si intrecciano con le riforme istituzionali

non favoriscono, secondo gli stakeholder più direttamente coinvolti nella questione, il decollo delle nuove province in quanto le difficoltà organizzative si sommano alla carenza di risorse finanziarie, con effetti almeno temporanei di blocco in settori critici per Cuneo (manutenzione stradale, trasporto pubblico, ecc.).

La situazione che si è creata con la riforma delle istituzioni locali rende in generale più complessa l'individuazione e la condivisione di strategie e di policy, ma apre anche opportunità per una comunità che è piuttosto coesa e che esprime una forte identità anche a livello istituzionale. Un esempio delle nuove opportunità che derivano dalle riforme del settore pubblico è stato segnalato in alcune interviste relativamente alla riorganizzazione dei Poli di innovazione della Regione Piemonte, nata dal tipico obiettivo della *spending review* (controllo della spesa e razionalizzazione), ma che nello specifico ha portato a Cuneo il Polo sull'agroalimentare.

b) Le strategie locali

Dalle interviste e dai sondaggi realizzati per l'analisi emerge un forte consenso su quelli che sono le basi del "modello Cuneo":

- I valori condivisi comprendono la famiglia, la solidarietà, il senso della comunità, la responsabilità, l'etica del lavoro. Si tratta di un capitale sociale fatto di fiducia nella comunità e nell'impegno sociale che non può essere dato per acquisito una volta per tutte, ma che richiede una continua manutenzione e la disponibilità di adeguati strumenti (normativi, organizzativi, finanziari) che rendano possibile il suo rafforzamento.
- Il patrimonio culturale, paesaggistico e territoriale rappresenta un fattore di competitività locale forte per Cuneo, alla base del successo di diverse filiere locali, ma che viene vissuto come un grande potenziale ancora inespresso.
- Il lavoro e l'impresa si riferiscono a fattori quali l'etica del lavoro, lo spirito imprenditoriale, la capacità di sviluppare forme di collaborazione tra le imprese e di coinvolgere i lavoratori, l'attrazione rispetto a talenti e ai giovani, l'investimento in istruzione e capitale umano. Gli stakeholder ritengono che questi fattori siano particolarmente rilevanti per Cuneo rispetto ad altre aree.

Le macro aree della competitività territoriale sono alla base del successo delle filiere che operano sul territorio e più in generale dello sviluppo socio-economico di Cuneo, anche per i gli aspetti sociali e di qualità della vita. La preminenza assegnata dagli stakeholder ai fattori di competitività di tipo orizzontale, cioè non riferiti in modo univoco a un settore d'attività, è del tutto coerente con le caratteristiche strutturali di Cuneo, un sistema locale caratterizzato da

una forte diversificazione produttiva e territoriale. In diversi casi gli stakeholder hanno segnalato problemi di tipo settoriale e possibili interventi correttivi, ma tendono comunque a inserirli in strategie di intervento più ampie, privilegiando una logica di sistema (o se si preferisce di comunità).

L'attenzione ai fattori di competitività e una visione che dedica particolare attenzione al *cultural heritage* e al capitale sociale sono elementi coerenti con la strategia di sviluppo regionale dell'Unione Europea e si inseriscono quindi in un contesto istituzionale favorevole. L'orientamento strategico indicato è inoltre coerente con le competenze delle istituzioni locali, che hanno significative possibilità di intervento nella gestione del territorio, nell'organizzazione del welfare locale, nella valorizzazione del patrimonio culturale.

Rispetto agli orientamenti della politica regionale europea sulle strategie relative alla *smart specialisation* e, in generale, all'economia della conoscenza, gli intervistati hanno dimostrato minor insistenza e sono soprattutto state riportate allo specifico contesto locale. Il capoluogo Cuneo come smart city ha un posizionamento intermedio a livello nazionale, come dimostrato da recenti analisi che attribuiscono alla città un ranking superiore alla media (nel 2016 è al 46° posto su 116 aree urbane, con un netto miglioramento rispetto al 59° posto del 2014)²¹ ma comunque distante da quello di città che hanno strategie smart più sviluppate e più complete. Nell'incrocio tra smartness e qualità della vita, Cuneo si inserisce nel gruppo delle province "smart e vivibili", ma se eccelle in quello che è definito come "benessere analogico", è appena superiore alla media se si parla di innovazioni.

Anche la recente ricerca sulle smart city in provincia di Cuneo conferma il quadro delineato dalle indagini nazionali: un'analisi a livello comunale indica come i punteggi comunali medi che confluiscono nell'indice di *smartness* siano ridotti per i settori che hanno una dimensione più "tecnologica" (economia, connettività, mobilità, energia, *people*) mentre siano più elevati per i settori che sono più correlati con la qualità del territorio e con il benessere (pianificazione, ambiente, qualità della vita, cultura).²² L'analisi condotta a scala comunale presenta un quadro più completo della problematica smart e mette in evidenza come solo alcuni dei comuni maggiori raggiungano indici di *smartness* significativi.²³

21 EY, *Italia smart. Rapporto smart city index 2016*, 2016 ([www.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/EY-smart-city-index-2016/\\$FILE/2016-EY-smart-city-index.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/EY-smart-city-index-2016/$FILE/2016-EY-smart-city-index.pdf)), pp. 14-17.

22 Fondazione CRC, *Granda e smart. Esperienze di smart city in provincia di Cuneo*, I Quaderni della Fondazione, Quaderno 32, luglio 2017, Fig. 18 a p. 94.

23 "Partendo dal bicchiere mezzo vuoto, è un dato di fatto che il punteggio medio dei 250 comuni, ossia l'ipotetico livello complessivo di *smartness* della Granda, è 32,9/100, quindi all'interno del terzile inferiore e la metà di quanto necessario a un'ipotetica sufficienza 'scolastica'. Anche considerando la *smartness* per abitante, il punteggio arriva a 47,8/100 e passa al terzile intermedio, ma rimane sempre al di sotto della sufficienza. Sufficienza ipotetica che ottengono solo sei dei comuni maggiori: Alba (83,8), Cuneo (81,5), Saluzzo (72,9), Bra

La cautela che gli stakeholder sembrano esprimere rispetto alle strategie di *smart specialisation* non si estende invece a quelle basate sulla *cultural heritage* che, al contrario, suscitano un forte interesse in quanto potenziale fattore di traino dello sviluppo locale, con ricadute sull'agroalimentare, sul turismo e in generale sulle industrie culturali e creative. Questo orientamento riflette l'esperienza storica della provincia nel valorizzare produzioni agricole e tradizioni enogastronomiche, ma sembra derivare anche da precise valutazioni sulle effettive potenzialità in particolare rispetto ai mercati esteri, supportate da importanti riconoscimenti internazionali (inserimento di Langhe, Roero e Monferrato nel Patrimonio UNESCO).

Dalle interviste emerge l'esigenza di chiudere i divari infrastrutturali, per sviluppare un'offerta formativa di alto livello, e ampliare la dotazione e la funzionalità dei centri di ricerca con obiettivo di migliorare il posizionamento di Cuneo sul fronte dell'economia della conoscenza. Questi interventi sono però considerati utili per un rafforzamento della competitività delle filiere locali e non per dare vita a nuove filiere *knowledge intensive*, poiché si ritiene che, nel medio periodo, non esistano le condizioni di base per modificare in modo radicale il posizionamento di Cuneo e il suo modello di specializzazione. In quest'ottica, l'attribuzione a Cuneo del Polo di innovazione sull'agroalimentare è considerato un fattore assai positivo, mentre emergono maggiori perplessità sulla possibilità di "forzare" gli attuali modelli di specializzazione sviluppando attività tecnologiche simili a quelle localizzate in città come Torino e Milano.

Tema connesso all'economia della conoscenza è quello relativo alla mobilità dei giovani a elevata qualificazione, che è affrontato dalla maggior parte degli stakeholder in modo realistico: l'obiettivo è quello di migliorare il saldo tra giovani qualificati che lasciano la provincia per perseguire i propri percorsi professionali e quelli che invece sono attratti dall'esterno. Trattenere sul territorio i giovani talenti è considerato da molti interlocutori come anacronistico, mentre lo sviluppo di una forte capacità di attrazione, come sta succedendo con l'Università del Gusto di Pollenzo, sembra un obiettivo praticabile.

Nel complesso le preferenze attribuite a strategie orizzontali su fattori di competitività possono sembrare il risultato di un approccio di tipo tradizionale, ma è in realtà radicata in una visione precisa delle potenzialità di sviluppo della provincia di Cuneo. A una visione piuttosto netta della direzione da prendere non si accompagna una percezione altrettanto nitida di come la situazione di Cuneo sia relativamente favorevole alla implementazione di strategie complesse. Cuneo non solo ha una base di partenza più solida rispetto alla provincia italiana "media", ma dispone anche di un potenziale di cooperazione tra i vari

(69,6), Fossano (69,0) e Savigliano (65,9), mentre Mondovì la sfiora soltanto (58,3). Tutti gli altri 243 comuni sono a punteggio inferiore.", *Granda e smart*, pp. 116-117.

agenti locali che rende possibili modalità di sviluppo che in altre realtà territoriali italiane sono difficilmente applicabili. Un esempio calzante, segnalato anche in diverse interviste, è la possibilità di sviluppare filiere agroalimentari che valorizzino nel mondo produzioni locali ad alta qualità, come per esempio quella della mela rossa. La capacità di creare filiere che integrino in maniera bilanciata attività agricole, agroindustriali, commerciali e logistiche a Cuneo è una realtà che in qualche modo “fa scuola” favorendo la diffusione sul territorio di know how, di capacità imprenditoriali e di modelli di comportamento.

3) Le indicazioni di policy

Dalle interviste è emerso un ampio consenso sui temi dove è più opportuno concentrare gli interventi di policy. Da questi risultati, senza alcuna pretesa di definire un programma operativo, si possono comunque indicare alcuni “punti caldi” per le policy. In diversi casi si tratta di conferme di obiettivi di policy che sono già al centro dell’attenzione e dell’azione degli attori locali²⁴, e questa non è che un’ulteriore indicazione della continuità della visione strategica in larga misura condivisa. Tutto ciò non esclude che diversi interlocutori segnalino la necessità di rinnovare l’approccio alle policy, in particolare nella direzione di una maggiore razionalizzazione degli interventi ed è inoltre diffuso un senso di urgenza, che deriva non dalla situazione contingente, ma dalla percezione delle sfide che si devono affrontare.

Le aree emerse sono:

- **Le filiere e l’apertura al mondo.** Il successo della provincia di Cuneo negli ultimi decenni è strettamente connesso con una proiezione sempre maggiore sui mercati esteri, che si è tradotta in commercio di beni e servizi, turismo, promozione dell’immagine e dei prodotti locali. Anche in prospettiva questa è considerata come una condizione indispensabile non solo per mantenere l’attuale livello di sviluppo, ma anche per migliorarlo e offrire una possibilità di crescita alle aree territoriali marginalizzate. Il rischio indicato da alcuni stakeholder non è quello di una eccessiva globalizzazione che indebolisca l’identità di Cuneo, ma al contrario il rischio di una chiusura, psicologica e culturale più che economica, che isoli la provincia dal contesto internazionale. In questo scenario c’è quindi spazio non solo per politiche di supporto commerciale alle imprese, ma anche per iniziative culturali che promuovano

24 Un riferimento essenziale per valutare gli orientamenti dei policy maker di Cuneo è rappresentato dal *Piano Programmatico Pluriennale 2018-2021* della Fondazione CRC, approvato dal Consiglio Generale del 26 giugno 2017. I tre assi strategici indicati dal piano sono relativi a: 1) Territorio connesso, innovativo, green; 2) Creatività, cultura, educazione innovativa; 3) Contrasto alle fragilità, promozione della salute e qualità della vita. Nonostante l’articolazione degli interventi su un ampio fronte, la scelta di fondo è quella di concentrare le risorse sull’obiettivo dello sviluppo locale, quello che dovrebbe generare le maggiori ricadute sul territorio: “La scelta di considerare lo Sviluppo locale come primo settore di intervento, a cui di anno in anno destinare la quota più significativa delle risorse, deriva dal fatto che si ritiene che investire in questo ambito generi automaticamente ricadute su più fronti, e a cascata riduca la necessità di ricorrere a strumenti e politiche di welfare.” (p. 15).

l'immagine della provincia di Cuneo in Italia e all'estero, che favoriscano partenariati transfrontalieri, che incoraggino la mobilità dei giovani per motivi di studio e di lavoro, ecc.

- **La valorizzazione del patrimonio e la tutela del territorio** è un'area di policy considerata estremamente rilevante per le possibili ricadute sia sulle filiere produttive sia sulla qualità dello sviluppo locale. Sulla valorizzazione della *cultural heritage* la provincia gioca in prospettiva la partita più rilevante, in termini di risultati economici e di qualità sociale. La percezione diffusa è che Cuneo disponga di molti "giacimenti" culturali attualmente sottoutilizzati. Gli esempi fatti nelle interviste sono relativi a prodotti e tradizioni agroalimentari, competenze artigianali, attrattive naturali, monumenti storici e città non ancora inserite nei grandi circuiti del turismo di massa. Uno dei rischi considerati attuali è la frammentazione degli interventi di policy che non tengano conto del quadro e delle potenzialità d'insieme. Un aspetto positivo in questo contesto è la presenza in provincia di associazioni culturali che hanno una operatività contenuta in termini dimensionali, ma che hanno dimostrato capacità organizzative e gestionali significative riconosciute anche a livello nazionale²⁵.
- **La ricerca e istruzione di alto livello.** Gli orientamenti che emergono dalle interviste considerano gli interventi sull'economia della conoscenza come uno strumento essenziale per rafforzare il modello di specializzazione e per adeguarlo alle sfide competitive. Dalle interviste e da diverse ricerche sulle esigenze espresse dal mondo delle imprese²⁶ si delineano alcuni ambiti di policy quali lo sviluppo dei centri tecnologici e di alta formazione integrati con le filiere presenti sul territorio. Tutti gli interventi in questa direzione sono ritenuti essenziali sia per permettere alle filiere locali di rinnovarsi e sia per migliorare la capacità di generare e/o di attrarre nuove iniziative²⁷.
- **Il sistema del welfare locale** (servizi sociali, socio-assistenziali, scolastici, ecc.) è un ambito di policy al centro della visione strategica degli stakeholder locali per diversi motivi. In primo luogo perché l'attenzione alla persona è considerata un valore

²⁵ La ricerca *Fattore Cultura. Realtà e potenzialità in provincia di Cuneo*, Centro Studi Fondazione CRC, novembre 2016 conferma che a Cuneo "Vi sono eccellenze a livello nazionale in tutti i settori esaminati e alcune esperienze innovative (campo del web, della produzione cinematografica, del design) che potrebbero divenire le nuove fabbriche della cultura del futuro. [...] In molti settori si rileva un significativo fermento imprenditoriale in servizi e attività collaterali, oltre a iniziative o casi che hanno assunto risonanza a scala più ampia (Slow Food, Baladin, Festival della Tv e dei nuovi media, Collisioni, Mirabilia, ecc.)." (p. 110).

²⁶ *Formarsi in Granda. La formazione professionale in provincia di Cuneo*, Centro Studi Fondazione CRC, Quaderno 30, febbraio 2017; *Capitale umano e società della conoscenza: i laureati nelle imprese cuneesi*, Centro Studi Fondazione CRC, Quaderno 15, 2012.

²⁷ La ricerca *Startup in Granda. Imprenditoria innovativa in provincia di Cuneo*, Centro Studi Fondazione CRC, Quaderno 27, 2015 presenta un'analisi SWOT sulle imprese innovative cuneesi (pp. 125 sg.) e delinea alcune aree di intervento.

fondante della comunità locale e un elemento imprescindibile per la qualità della vita. In secondo luogo il welfare è un fattore di attrattività per i giovani e per le imprese. Infine il sistema del welfare è uno strumento per contrastare il declino delle aree territoriali più fragili e per mantenere i livelli minimi di insediamento. La rilevanza del welfare come strumento di sviluppo locale si scontra però in uno scenario di medio periodo con numerose sfide, dettate dai cambiamenti demografici e in parte connesse con la riorganizzazione del settore pubblico e lo sviluppo del terzo settore: *spending review* e riforme istituzionali sono vincoli stringenti per il welfare anche in un'area come Cuneo dotata di servizi di buona qualità e di una situazione socio economica relativamente solida. Gli stakeholder hanno una chiara percezione di queste difficoltà, ma ritengono che la provincia possa affrontare la sfida adeguando il welfare locale alle nuove esigenze, sviluppando da un lato nuovi modelli di servizi e d'altro lato spingendo su una valorizzazione del terzo settore.²⁸

- **L'impresa e il lavoro.** L'ambito di policy su cui gli stakeholder dedicano più attenzione è quello relativo alla qualificazione professionale dei giovani e in particolare alla riforma del sistema scolastico che preveda anche una più stretta integrazione tra scuola e mondo del lavoro. Gli intervistati, soprattutto quelli più impegnati nel campo della formazione, hanno segnalato come valore la presenza sul territorio di centri formativi di eccellenza integrati nelle filiere di specializzazione, segnalando però anche diverse criticità: coordinamento tra scuola e formazione professionale, integrazione tra formazione e imprese, definizione di corsi di studio. Un rischio segnalato è quello di non riuscire a mettere a sistema le esperienze di eccellenza, che ottengono riconoscimenti a livello regionale e nazionale. L'esigenza di attivare i rapporti più stretti tra imprese e formazione previste dalla legge di riforma della scuola è una richiesta che arriva anche dalle associazioni imprenditoriali.
- Un altro ambito di policy emerso dal dialogo è la necessità di sviluppare una **maggiore sensibilità sul ruolo dell'impresa** nello sviluppo del territorio. Nel concreto si segnala come non sempre l'opinione pubblica e le istituzioni locali si dimostrino sensibili alle esigenze delle imprese grandi e piccole. Un'attenzione al valore sociale dell'impresa e all'individuazione di specifici strumenti per promuoverla può essere funzionale sia alle politiche di attrazione di nuove iniziative sia a rafforzare il radicamento sul territorio delle grandi imprese.

28 Già nella prima edizione del rapporto sull'innovazione sociale a Cuneo (*L'innovazione sociale in provincia di Cuneo. Servizi, salute, istruzione, casa*, Centro Studi Fondazione CRC, Quaderno 12, 2011) si menzionavano iniziative portate avanti da una pluralità di soggetti del territorio connesse ai processi di invecchiamento attivo e azioni di supporto all'autonomia e alla domiciliarità. Nel secondo rapporto (*Alla prova della crisi. L'innovazione sociale in provincia di Cuneo*, Centro Studi Fondazione CRC, Quaderno 24, 2015) si evidenzia come molti di questi progetti si siano nel tempo sviluppati ed evoluti sia con riferimento ai servizi erogati, sia con l'integrazione di nuovi soggetti che partecipano in modo attivo.

- **La questione delle infrastrutture di trasporto** (in primis stradali e ferroviarie) **e delle reti di telecomunicazioni**. È indubbio che Cuneo ha accumulato un ritardo infrastrutturale significativo, che non comporta solo maggiori costi per famiglie e imprese, ma che rischia di limitare la capacità di attrarre investimenti e iniziative dall'estero. In un'intervista è stato detto che probabilmente le imprese presenti sul territorio si sono adattate alla situazione infrastrutturale, ma che invece i potenziali investitori possono essere scoraggiati da carenze che vanno ad attenuare altri vantaggi localizzativi. La questione autostradale è al centro dell'attenzione dell'opinione pubblica locale ed è oggetto di azioni importanti da parte delle associazioni imprenditoriali, nonostante gli intervistati segnalino come l'impegno delle istituzioni locali sia ancora troppo frammentario. Anche i collegamenti stradali e ferroviari con la Francia e con i porti liguri sono considerati di assoluto rilievo.

A conclusione di questo studio si può affermare che se il "sistema Cuneo, che ha dimostrato buona capacità di resistenza alla crisi, saprà conservare alcuni elementi e valori che lo hanno caratterizzato adeguandoli alle sfide del futuro, nel breve termine potrà ancora dimostrarsi efficace. L'alto tasso di consapevolezza di criticità, punti di forza, rischi e potenzialità è inoltre un buon punto di partenza per orientare correttamente le policy dei prossimi anni.

Nonostante gli scenari cui si andrà incontro saranno soprattutto il frutto di situazioni ed elementi esterni, una buona coesione sociale, una condivisione progettuale e la scelta di obiettivi comuni sul territorio potranno essere valori da cui Cuneo saprà trarre risposte e soluzione alle sfide che la porteranno al 2030.

Bibliografia

Ambrosetti Club (2004) *10 X 10: dieci Megatrends che impatteranno sui business nei prossimi dieci anni*, novembre 2004.

Fondazione CRC (2015) *Alla prova della crisi. L'innovazione sociale in provincia di Cuneo*, I Quaderni della Fondazione, Quaderno 24, Cuneo.

Fondazione CRC (2014) *Granda e green. Green economy in provincia di Cuneo*, I Quaderni della Fondazione, Quaderno 21, Cuneo.

Fondazione CRC (2017) *Granda e smart. Esperienze smart in provincia di Cuneo*, I Quaderni della Fondazione, Quaderno 32, Cuneo.

Fondazione CRC (2016) *Fattore Cultura. Realtà e potenzialità in provincia di Cuneo*, Quaderno online, Cuneo.

Fondazione CRC (2017) *Formarsi in Granda. La formazione professionale in provincia di Cuneo*, I Quaderni della Fondazione, Quaderno 30, Cuneo.

Fondazione CRC (2011) *L'innovazione sociale in provincia di Cuneo. Servizi, salute, istruzione, casa*, I Quaderni della Fondazione, Quaderno 12, Cuneo.

Fondazione CRC (2015) *Startup in Granda. Imprenditoria innovativa in provincia di Cuneo*, I Quaderni della Fondazione, Quaderno 27, Cuneo.

Ernst&Young (2016) *Italia smart. Rapporto smart city index 2016*.

Hannah Kosow, Robert Gaßner (2007) *Methods of future and scenario analysis: overview, assessment, and selection criteria*, DIE Research Project "Development Policy: Questions for the Future", Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 39, Bonn.

ISTAT, *Il futuro demografico del Paese*, 26 aprile 2017.

J.N. Maack (2001) *Scenario analysis: a tool for task managers*, in «Social analysis: selected tools and techniques», Social Development Papers Number 36, The World Bank, Washington, DC.

North American CRO Council (2013) *Scenario Analysis: Principles and Practices in the Insurance Industry*, North American CRO Council Incorporated.

Ragioneria Generale dello Stato (2017) *Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario - Le previsioni della Ragioneria Generale dello Stato aggiornate al 2017.*

Rapporto Osservasalute 2016. Stato di salute e qualità dell'assistenza delle regioni italiane, 2017.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures, The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate-Related Risks and Opportunities. Technical Supplement, June 2017.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017), *World Population Prospects: The 2017 Revision. Key Findings and Advance Tables*, New York.

United Nations (2016), *Progress towards the Sustainable Development Goals*, E/2016/75.

United Nations (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, A/RES/70/1.

Allegato - Le interviste

1. **Elena Angaramo**, Responsabile Servizi Centro Studi e Internazionale Confindustria Cuneo - Unione Industriale della Provincia
2. **Secondo Arneodo**, Vice Presidente MIAC Mercato Ingrosso Agroalimentare Cuneo
3. **Federico Borgna**, Sindaco di Cuneo e Presidente Provincia di Cuneo
4. **Ingrid Brizio**, Direttore Generale AFP Azienda Formazione Professionale Dronero
5. **Massimiliano Campana**, Segretario Generale CISL Cuneo
6. **Mauro Carbone**, Ente Turismo Alba Bra Langhe Roero
7. **Giuliana Cirio**, Direttore Confindustria Cuneo
8. **Roberto Colombero**, Presidente Comunità montana Valli Grana e Maira
9. **Riccardo Corino**, Direttore Generale Banca d'Alba
10. **Enrico Crippa**, Ristorante Piazza Duomo Alba
11. **Alberto Dalmasso**, Co-founder & CEO Satispay
12. **Ferruccio Dardanello**, Presidente Camera di Commercio di Cuneo
13. **Stefano Dho**, Presidente MIAC Mercato Ingrosso Agroalimentare Cuneo
14. **Giorgio Diquattro**, Responsabile Polo AGRIFOOD Dronero
15. **Alessandro Durando**, Presidente Confcooperative Cuneo
16. **Nicola Facciotto**, Presidente Cooperativa Culturale Kalatà Mondovì
17. **Enrico Ferreri**, Direttore Distretto Sud Ovest ASL CN 1
18. **Domenico Giraud**, PING - Coworking Cuneo/Pensare in Granda Cuneo
19. **Michela Giuggia**, Presidente Fondazione Artea Caraglio, Presidente Associazione ART.UR Cuneo
20. **Piercarlo Grimaldi**, Rettore Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo
21. **Massimo Infunti**, Coordinatore Progetto *Yepp: Youth Empowerment Partnership Programme* Torino
22. **Marco Manfrinato**, Direttore Confcommercio Cuneo
23. **Gianni Martini**, Responsabile Redazione di Cuneo di La Stampa
24. **Domenico Massimino**, Presidente Confartigianato Cuneo
25. **Patrizia Mellano**, Vice Segretario Generale Vicario Camera di Commercio di Cuneo
26. **Marco Franco Nava**, Responsabile Macroarea Territoriale Nord Ovest UBI Banca
27. **Silvio Pellegrino**, AGRION Fondazione per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico dell'agricoltura piemontese
28. **Gianpiero Piola**, Presidente Consorzio Monviso Solidale Fossano
29. **Pietro Schwarz**, Consorzio Monviso Solidale Fossano
30. **Stefano Suraniti**, Dirigente MIUR - Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte - Ambito territoriale di Cuneo
31. **Filippo Taricco**, Direttore artistico Collisioni Festival
32. **Dario Vallauri**, Coordinatore tecnico Polo AGRIFOOD Dronero