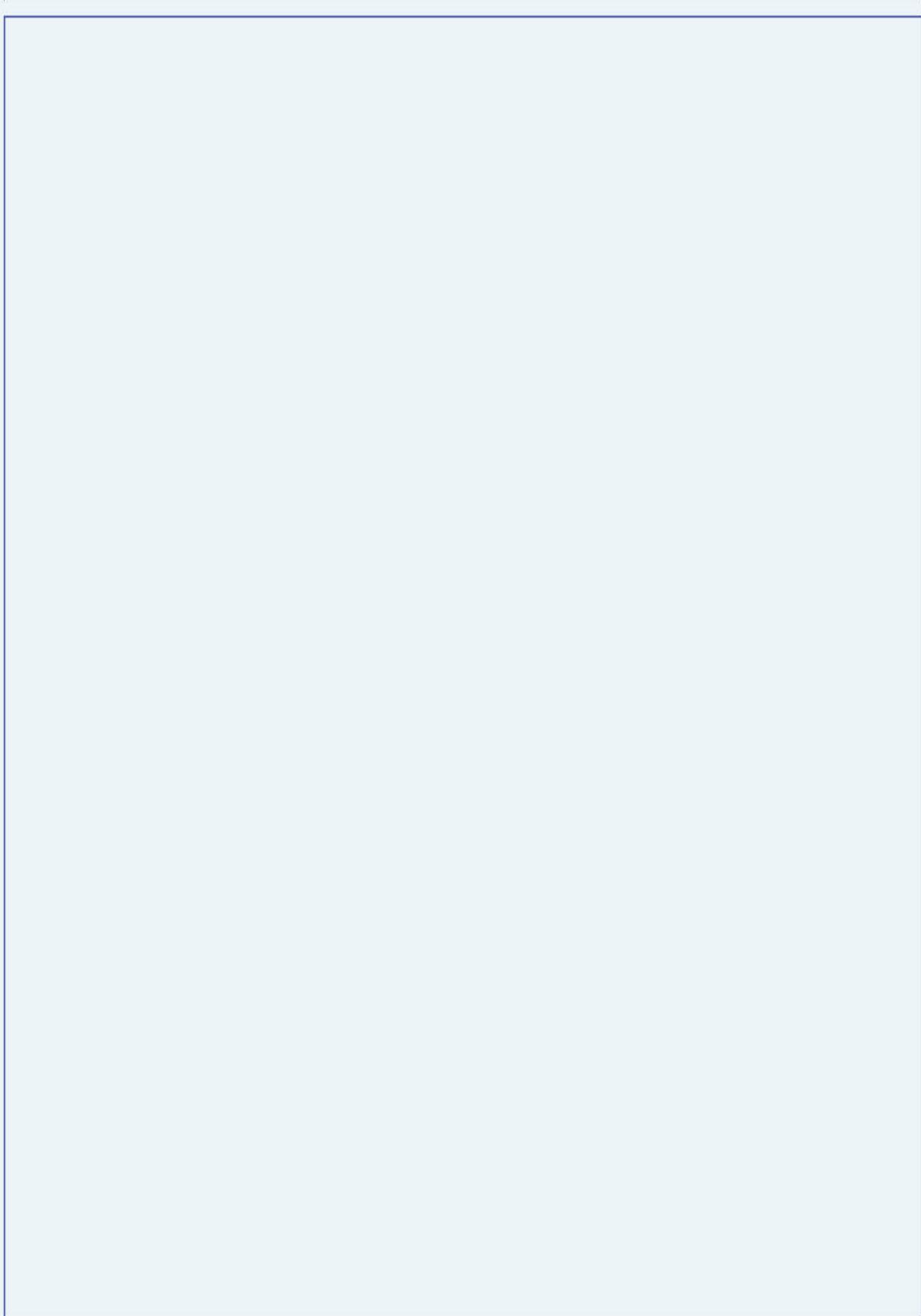




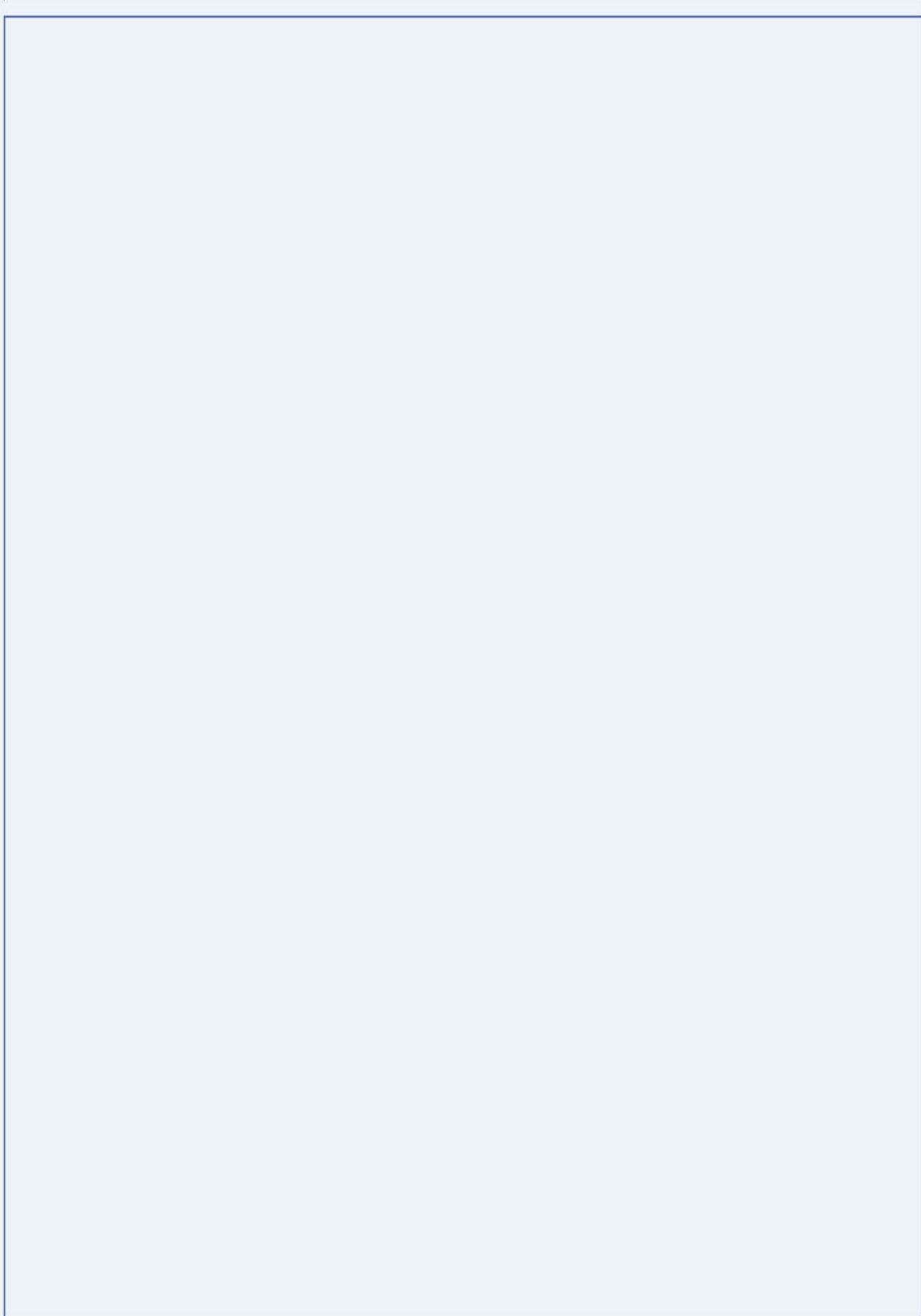
**LINEE DI INDIRIZZO PER LA
CRESCITA ECONOMICA
DEL TRENTO**

2017



INDICE

	PAG. 5	PREMESSA
1	PAG. 6	
TRENTINO: I PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA	PAG. 19	2
		IL METODO DI LAVORO
3	PAG. 22	
VALORI, STRATEGIE E AZIONI	PAG. 28	APPENDICE





PREMESSA

L'art. 1 dell'Accordo di programma tra Provincia autonoma di Trento e Camera di Commercio di Trento riconosce il ruolo strategico dell'Ente camerale quale istituzione che svolge funzioni di rappresentanza unitaria e di interesse generale con riferimento al sistema delle imprese, nonché di supporto e di promozione dell'economia locale.

In questo contesto, a partire dal 2016 la Camera di Commercio è chiamata a elaborare, entro l'aprile di ogni anno, quale contributo di riflessione strategica, un documento programmatico di indirizzo del mondo economico trentino e di proposta di possibili misure di politica economica da adottare a favore del sistema imprenditoriale.

A tal fine, la Giunta della Camera di Commercio di Trento ha definito e deliberato in data 19 maggio 2017 il presente documento.

TRENTINO: I PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

PUNTI DI FORZA

Elevato livello di benessere

Il livello di benessere misurato attraverso il Pil *pro capite* pone il Trentino tra le prime province in Italia con un valore che sfiora i 35mila euro. L'Alto Adige vanta una posizione ancora migliore con un dato superiore ai 41mila euro. A fronte di una media italiana di 27mila euro, le due province si pongono tra le regioni europee con un più elevato livello di ricchezza.

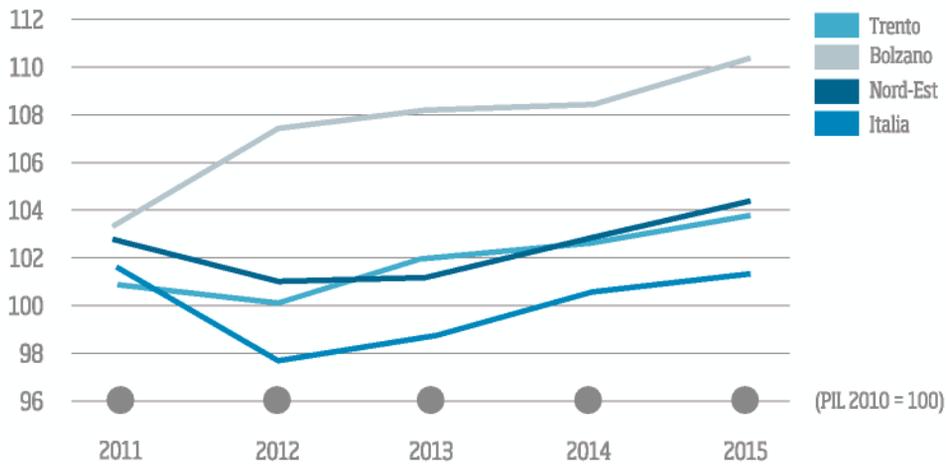
Nel 2015, le persone che in Trentino si trovavano in una situazione a rischio povertà, o vivevano in uno stato di grave deprivazione o in famiglie a bassa intensità di lavoro, erano pari al 15,8% contro il 28,7% dell'Italia.

Pil *pro capite* a prezzi correnti (2010-2015)

Anni	Trento	Bolzano	Nord Est	Italia
2010	33.660,0	37.351,2	30.995,1	26.818,1
2011	33.991,3	38.667,1	31.857,1	27.263,8
2012	33.765,3	40.030,2	31.338,7	26.736,6
2013	34.402,1	40.335,9	31.414,4	26.458,3
2014	34.557,7	40.437,4	31.875,7	26.655,8
2015	34.957,0	41.140,8	32.334,3	27.044,7

Fonte: Istat

Pil pro capite a prezzi correnti (2010 = 100)



Fonte: Istat

Buona qualità della vita

Il Trentino gode di una buona qualità della vita. Il capoluogo è tra le città italiane dove si vive meglio: il dato trova conferma nelle classifiche sulla qualità della vita realizzate annualmente da vari studi nazionali ed europei. In provincia, l'ambiente naturale fa la differenza: il 60% del territorio coperto da foreste, tre parchi naturali e le Dolomiti, secondo sito italiano riconosciuto dall'Unesco quale patrimonio naturale dell'umanità. La provincia vanta un sistema di offerta culturale molto elevato che affianca e rafforza l'offerta turistica. L'attenzione alla gestione del patrimonio culturale è testimoniata dall'elevata spesa a esso destinata. Tra i tratti distintivi della specificità trentina, spiccano il senso di appartenenza al territorio e alla comunità locale e il forte senso di solidarismo. Della diffusa cultura solidaristica e dell'impegno sociale a favore della comunità sono espressione il radicato movimento cooperativo e l'imprenditorialità sociale. Vi è poi il volontariato, presente con più di 5mila associazioni e un numero di volontari compreso fra i 40mila e i 50mila, attivi in campi che spaziano dall'assistenza sociale, al primo soccorso, dalla tutela ambientale allo sport e alla cultura.

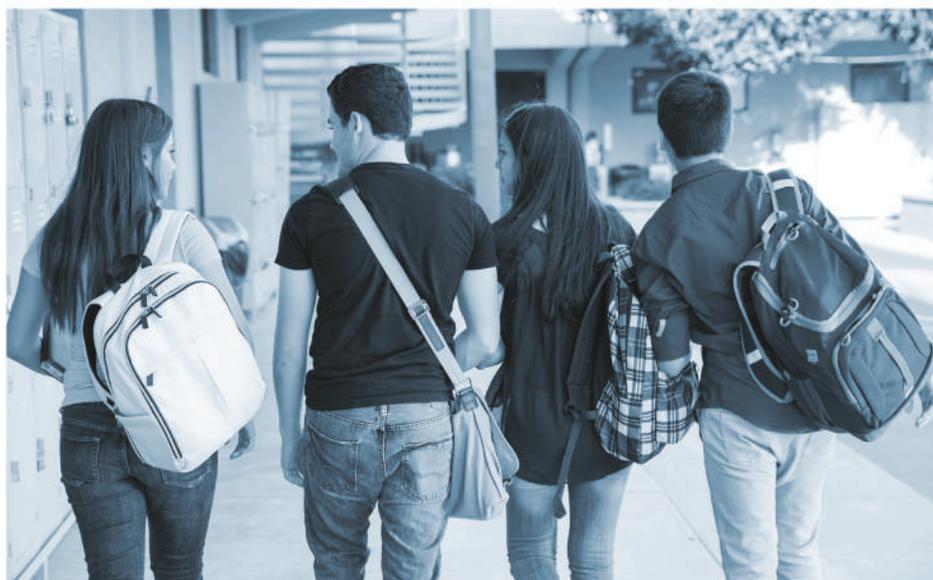
Il buon sistema di *welfare*

Il Trentino è una terra che gode di "buona salute" con una aspettativa media di vita tra le più alte in Italia (85,7 anni la media femminile e 79,8 anni quella maschile). L'elevata qualità dei servizi sanitari, accessibili in forma convenzionata e gratuita, è garantita, da significativi investimenti pubblici. Le istituzioni locali hanno elaborato specifiche iniziative volte al sostegno della natalità e alla conciliazione dei tempi di lavoro e di vita anche attraverso l'erogazione di servizi come gli asili nido e le "Tagesmutter". Interventi straordinari sono previsti per le famiglie più numerose. Il *welfare* trentino ha sostenuto negli anni misure riguardanti le politiche della casa delle giovani coppie e l'assistenza ai segmenti più deboli della popolazione, in particolare agli anziani. Le normative di settore perseguono questi obiettivi attraverso una molteplicità di misure: sussidi economici, servizi socioeducativi, servizi informativi, promozione della sussidiarietà e del ruolo del volontariato.

Buoni livelli di scolarizzazione e di istruzione secondaria

Il Trentino si caratterizza per una bassa incidenza di giovani che si arrestano alla scolarità dell'obbligo. Nel 2014, la percentuale di ragazzi che, tra i 18 e i 24 anni, hanno lasciato gli studi è stata dell'8,5% , contro il 15,0% dell'Italia e l'11,2% della media europea.

I risultati pubblicati dall'Invalsi (Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e formazione) restituiscono una fotografia molto positiva della scuola trentina: gli esiti dei *test* somministrati agli studenti posizionano la provincia ai massimi livelli nazionali per preparazione dei giovani. In altre parole la nostra provincia è tra le zone del Paese con il minor numero di scuole poco efficaci.



Abbandono scolastico

% dei giovani tra i 18 e i 24 anni che ha abbandonato gli studi con al massimo un titolo di studio secondario inferiore, che non ha concluso un corso di formazione professionale e che non frequenta corsi scolastici né svolge attività formative (2010-2014)

Anni	Trento	Bolzano	Nord Est	Italia
2010	11,8	22,6	15,1	18,6
2011	9,4	18,1	14,6	17,8
2012	11,7	19,6	14,3	17,3
2013	10,8	16,4	12,3	16,8
2014	8,5	13,1	10,6	15,0

Fonte: Istat

Formazione e ricerca scientifica

L'Ateneo trentino si conferma ai primi posti delle classifiche nazionali del Censis e ottiene una significativa collocazione in quelle internazionali. Il successo è motivato dall'eccellenza nella ricerca scientifica, dal grado di internazionalizzazione e dalla soddisfazione degli studenti.

Oggi l'Università degli studi di Trento non è solo il polo formativo più importante della regione (10 dipartimenti e 4 centri, 26 corsi di laurea triennale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico e 35 corsi di laurea magistrale), ma è anche un centro propulsore di ricerca e innovazione che trova tra i suoi interlocutori le imprese operanti sul territorio. In sinergia con centri di ricerca internazionali, gli oltre 20 centri di ricerca pubblici e privati presenti in provincia, le istituzioni pubbliche e le imprese, l'Ateneo realizza programmi di ricerca in settori di punta come l'ICT, la microelettronica e le nanotecnologie.

Elevato investimento in ricerca e sviluppo

Nel 2014 la percentuale di spesa in R&S rapportata al Pil è stata pari all'1,8%, un valore decisamente migliore rispetto alla media nazionale e a quella del Nord Est (1,4-1,5%). La nostra provincia si colloca tra le aree più performanti subito dopo il Piemonte (2,27%) e prima dell'Emilia Romagna (1,75%). Bolzano invece, con appena lo 0,72%, si posiziona tra le regioni a più bassa incidenza. Il buon risultato ottenuto dalla nostra provincia è da attribuire, e questo è da pochi anni il vero elemento di novità, a un aumento della spesa sostenuta dalle imprese, che si affianca ora all'ormai consolidato e ingente intervento pubblico. L'incidenza della quota pubblica in R&S sostenuta dalle Istituzioni pubbliche e dall'Università si assesta, infatti, al 53% del totale della spesa.

Spesa per R&S *intra-muros* per settore istituzionale (2014)

Territorio	Valori assoluti (migliaia di euro)			
	Amministrazioni pubbliche	Istituzioni private non profit e Università	Imprese	Totale
Trento	85.032	98.724	161.845	345.601
Bolzano	34.491	18.010	95.758	148.259
Nord Est	484.962	1.428.366	3.316.539	5.229.867
Italia	2.959.783	6.987.498	12.343.773	22.291.054

Fonte: Istat

Ottima gestione dei rifiuti ed elevata produzione di energia da fonti rinnovabili

La raccolta differenziata ha raggiunto nel 2015 un valore pari al 72,0% (nel 2011 era al 62,3%) in continua crescita anche grazie alla sempre maggiore sensibilità ambientale dei cittadini. Il dato è significativamente superiore alla media nazionale (47,5%) e rappresenta una delle migliori *performance* delle province italiane. In calo risulta anche la produzione di rifiuti *pro capite*.

Il Trentino si colloca, inoltre, al secondo posto in Italia per quanto riguarda la produzione di energia da fonti rinnovabili, con un ampio superamento del fabbisogno del territorio (163,4%).

PUNTI DI DEBOLEZZA

Contenuto sviluppo imprenditoriale

I dati riguardanti la demografia delle imprese sono importanti indicatori in grado di misurare la dinamicità di un sistema economico. Il tasso di natalità delle imprese locali dimostra una contenuta dinamica imprenditoriale; tuttavia, seppur inferiore al dato medio nazionale, esso è in linea e talvolta supera i valori fatti registrare da Bolzano e dal territorio del Nord Est. Per contro, gli ultimi anni hanno visto il miglioramento del tasso di crescita delle imprese che, pur in un contesto di perdurante difficoltà, indica come il sistema imprenditoriale provinciale non sia fermo ma abbia ricominciato a crescere. Nuove iniziative d'impresa sono state realizzate e sono cresciute realtà innovative di giovani e donne che si stanno affermando sul mercato.

Tasso di natalità delle imprese (2010-2016)

Anni	Trento	Bolzano	Nord Est	Italia
2010	5,4	5,8	6,5	6,7
2011	5,1	5,2	6,1	6,4
2012	5,1	5,3	5,9	6,3
2013	6,0	5,4	6,0	6,3
2014	5,3	5,4	5,7	6,2
2015	5,6	5,1	5,7	6,1
2016	5,8	5,1	5,5	6,0

Fonte: elaborazione Ufficio studi e ricerche della Camera di Commercio di Trento su dati Infocamera

Tasso di crescita delle imprese (2010-2016)

Anni	Trento	Bolzano	Nord Est	Italia
2010	-0,2	1,2	0,3	0,4
2011	-0,8	0,7	-0,1	0,0
2012	-1,1	0,3	-0,8	-0,3
2013	-0,4	-0,1	-1,1	-0,5
2014	-0,8	0,2	-0,8	-0,4
2015	0,8	0,4	-0,2	0,3
2016	0,5	0,1	-0,4	0,3

Fonte: elaborazione Ufficio studi e ricerche della Camera di Commercio di Trento su dati Infocamera

Ridotta dimensione media delle aziende

Il settore produttivo provinciale è caratterizzato, come quello italiano, dalla prevalenza di imprese di limitate dimensioni: il 94,0% delle imprese trentine ha meno di 10 addetti (è il 95,3% a livello nazionale e il 94,0% nel Nord Est) e il 59,2% delle stesse ha un solo addetto. Il Trentino economico è quindi contraddistinto da un gran numero di aziende (quasi 10 ogni 100 abitanti) capillarmente distribuite sul territorio. Il mercato del lavoro della nostra provincia ha nelle piccole, e soprattutto nelle piccolissime aziende, il suo asse portante. Le grandi imprese (quelle al di sopra dei 250 addetti), infatti, assorbono meno del 15% degli addetti totali. La maggior parte degli osservatori economici ritiene che la presenza così diffusa di tante piccole e micro imprese costituisca un elemento di arretratezza. Un territorio competitivo ha bisogno anche delle grandi imprese e purtroppo negli ultimi decenni il loro numero è costantemente sceso, probabilmente a causa della forte concorrenza internazionale.

Contenuta incidenza del settore manifatturiero

Pur garantendo il 95% dell'*export* provinciale e presentando buoni livelli di crescita in termini assoluti, il settore manifatturiero riveste nel tessuto economico provinciale un peso relativo più basso rispetto ad altri territori. Oltre a motivi legati alla morfologia e alla vocazione turistica del territorio, questa differenza è dovuta anche alla crescita delle attività di servizio alle imprese (es.: settore informatico) e alla persona, entrambe collocabili all'interno del cosiddetto processo di "terziarizzazione dell'economia" che ha investito la quasi totalità delle economie avanzate.



Valore aggiunto ai prezzi base per settori di attività economica (composizione %)

Anni	Agricoltura silvicoltura e pesca	Industria			Servizi				Totale economia
		Industria in senso stretto	Costruzioni	Totale industria	Commercio alberghi trasporti	Intermediaz. monetaria servizi alle imprese	Altri servizi	Totale servizi	
1995	3,7	21,6	5,7	27,4	27,9	21,1	19,9	68,9	100,0
2000	3,3	18,8	5,6	24,4	28,0	24,1	20,2	72,4	100,0
2005	3,0	19,3	6,0	25,3	25,7	25,3	20,6	71,7	100,0
2010	3,2	17,1	6,3	23,4	24,3	26,2	22,9	73,4	100,0
2011	3,3	16,7	6,8	23,5	23,8	26,2	23,1	73,1	100,0
2012	3,7	15,6	6,5	22,1	23,5	27,6	23,1	74,2	100,0
2013	4,0	16,6	6,0	22,6	23,0	27,4	23,0	73,4	100,0
2014	3,4	18,2	5,7	23,9	22,6	27,7	22,3	72,6	100,0
2015	3,6	17,3	5,6	22,9	24,0	27,8	21,6	73,5	100,0

Fonte: Istat

Scarsa incidenza dei settori a più elevata intensità tecnologica

Le imprese trentine investono in innovazione (dato medio per addetto) meno di quelle della provincia di Bolzano, del Nord Est e della media nazionale. Questo aspetto non positivo è controbilanciato da un buon orientamento verso l'innovazione di prodotto e le innovazioni di processo più complesse con un valore che, seppur ancora basso rispetto al dato del Nord Est, è superiore a quello del resto del Paese. Pur rilevando un ritardo in innovazione del sistema produttivo, si osservano indicatori in miglioramento. Ad esempio, la percentuale delle imprese con attività innovative sul totale delle imprese raggiunge, nella nostra provincia, un valore molto elevato.

Innovazione nelle imprese attive con almeno 10 addetti (anno 2014)

Territorio	% delle imprese con attività innovative sul totale imprese	% delle imprese con attività innovative di prodotto/processo sul totale imprese	spesa per innovazione per addetto (migliaia di euro)
Trento	52,1	35,0	4,2
Bolzano	44,2	30,7	4,5
Nord Est	49,5	36,7	6,1
Italia	44,6	31,9	6,2

Fonte: Istat

Limitata internalizzazione del sistema produttivo trentino

Il sistema economico trentino si caratterizza per una scarsa propensione all'apertura con l'estero. Nel 2015 l'incidenza dell'*export* provinciale sul valore aggiunto è stata pari al 20,6%, mentre nel Nord Est si è assestata al 39,4%. Inoltre, una quota rilevante dell'*export* è determinata da un numero ristretto di imprese di dimensioni medio-grandi: sono circa 1.200 le imprese esportatrici e le prime 100 realizzano l'85% dell'*export* complessivo. La composizione delle esportazioni trentine è variegata e rispecchia l'assenza di una marcata specializzazione dell'attività produttiva tipica invece dei distretti industriali. La voce principale di *export*, con riferimento al 2016, è quella riguardante i "macchinari ed apparecchi" (19,4% del totale delle merci esportate), seguono i "prodotti alimentari, bevande e tabacco" (17,3%), i "mezzi di trasporto" (11,8%), le "sostanze e i prodotti chimici" (9,2%) e il "legno, prodotti in legno, carta e stampa" (9,0%). Complessivamente questi cinque settori rappresentano più del 65% delle esportazioni provinciali.

Incidenza dell'*export* sul valore aggiunto

Anni	Trento	Bolzano	Nord Est	Italia
2013	19,8	20,6	37,1	27,0
2014	19,8	21,1	38,0	27,4
2015	20,6	22,7	39,4	28,0

Fonte: elaborazione Ufficio studi e ricerche della Camera di Commercio di Trento su dati Istat

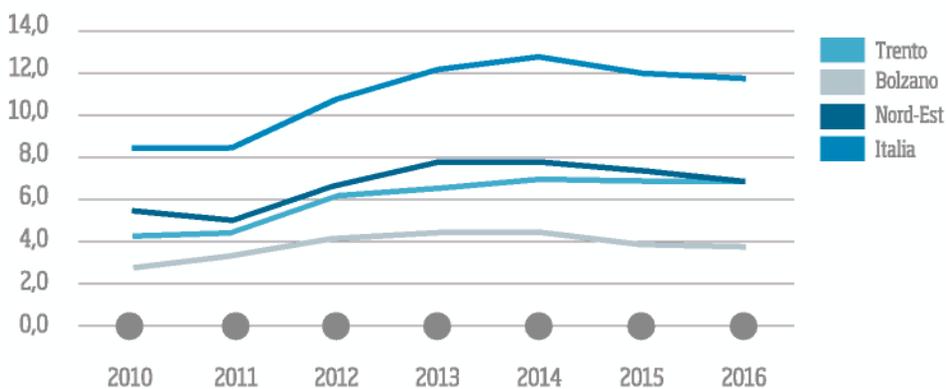
Mercato del lavoro e classi d'età più giovani

I dati occupazionali della provincia, in coincidenza con l'inizio della crisi economica del 2009, evidenziano un peggioramento. Il tasso di disoccupazione segna un aumento di oltre tre punti percentuali negli ultimi sette anni passando dal 3,5% del 2009 al 6,8% del 2016. Si tratta di un valore comunque contenuto se confrontato con la media nazionale (11,7%), ma negativo se paragonato all'Alto Adige che ha sperimentato, nell'anno appena concluso, un tasso di disoccupazione del 3,7%. Dall'andamento del mercato del lavoro emerge inoltre un'importante criticità legata ai disoccupati nella fascia di età tra i 15 e i 24 anni, che sono pari al 23,6% nel 2015. Si tratta di un dato in linea con quello europeo e notevolmente più contenuto di quello medio italiano e di molte altre realtà nazionali, ma rappresenta un rilevante elemento di debolezza del mercato del lavoro sottoposto a un lungo periodo di crisi e alla recente riforma pensionistica che ne hanno condizionato l'andamento in senso negativo.

Tasso di disoccupazione (2010-2016)

Anni	Trento	Bolzano	Nord Est	Italia
2010	4,2	2,7	5,4	8,4
2011	4,4	3,3	5,0	8,4
2012	6,1	4,1	6,6	10,7
2013	6,5	4,4	7,7	12,1
2014	6,9	4,4	7,7	12,7
2015	6,8	3,8	7,3	11,9
2016	6,8	3,7	6,8	11,7

Fonte: Istat



Fonte: Istat

Divario di genere nel mercato del lavoro

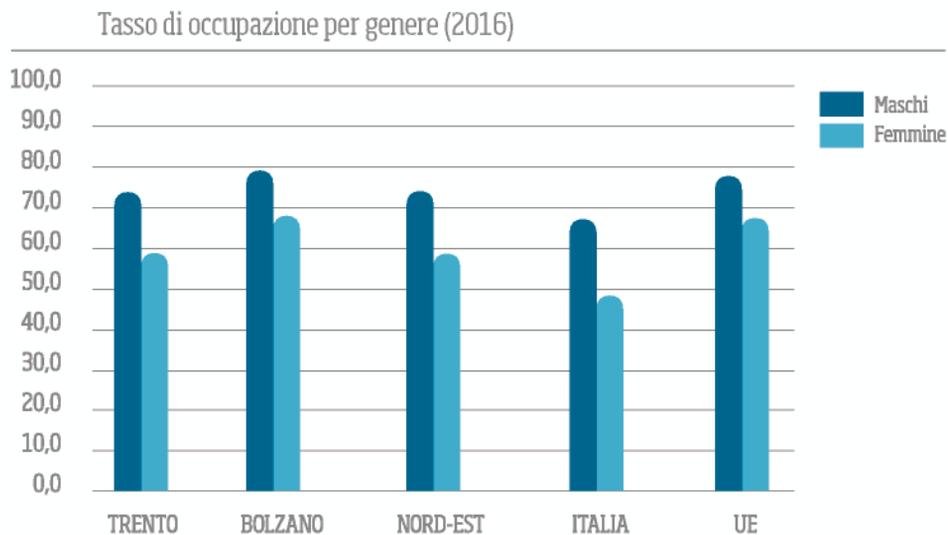
In provincia di Trento il tasso di attività femminile si è assestato nel 2016 al 59,1% (quello maschile al 73,0%) in linea con il Nord Est (58,7%) e superiore al dato medio nazionale (48,1%). Poiché l'Italia continua a collocarsi tra i Paesi più arretrati nella graduatoria di quelli europei per il divario di genere nel mercato del lavoro, il valore con cui confrontarsi è quello medio dell'Unione, pari al 65,5%, superiore al dato provinciale di oltre sei punti percentuali. La presenza femminile è inoltre maggiore in tipologie di impiego meno stabili e nei settori a più bassa remunerazione. La minore partecipazione delle donne si riscontra, inoltre, su altri versanti: la situazione attuale vede, sul piano numerico, una sotto-rappresentanza in politica e nei centri decisionali nonché una ridotta presenza di donne dirigenti di imprese, imprenditrici e libere professioniste.

Tasso di occupazione per genere (2014-2016)

Anni	Genere	Trento	Bolzano	Nord Est	Italia	UE
2014	Maschi	73,4	77,3	73,1	64,7	70,1
	Femmine	58,4	64,3	56,9	46,8	59,6
2015	Maschi	72,3	78,4	73,5	65,5	70,8
	Femmine	59,8	64,3	57,0	47,2	60,4
2016	Maschi	73,0	78,9	74,4	66,5	77,0
	Femmine	59,1	66,4	58,7	48,1	65,5

Fonte: Istat





Fonte: Istat

Il mercato del credito

Il rapporto sofferenze su impieghi ha registrato, a partire dal 2009, un deciso peggioramento assestandosi nel 2015 al 10,7%. Questo dato segnala che il mercato del credito sta attraversando una fase di decisa difficoltà e, per la prima volta, la situazione trentina appare peggiore rispetto a quella nazionale dove le sofferenze risultano essere il 10,3% degli impieghi.

Rapporto sofferenze su impieghi (2008-2015)

Territorio	Sofferenze su impieghi							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Trento	1,6	2,7	3,2	3,9	4,7	6,6	8,1	10,7
Bolzano	2,0	2,8	2,9	3,2	3,3	4,6	5,0	5,5
Nord-Est	2,3	6,8	4,2	5,2	6,2	8,1	9,6	11,2
Italia	2,5	3,7	4,5	5,4	6,3	8,1	9,3	10,3

Fonte: Banca d'Italia

Progressivo invecchiamento della popolazione

La dinamica della popolazione trentina indica un suo progressivo invecchiamento. L'indice di vecchiaia, calcolato rapportando percentualmente la popolazione anziana, di 65 anni e oltre, a quella giovane, fino ai 14 anni, risulta pari a 142,1 al primo gennaio 2016. In altri termini ogni 100 giovani ci sono 142 anziani. A livello nazionale lo stesso indice è pari a 161,4. L'età media complessiva è pari a 43,3 anni e appare crescente nel tempo, sia per la maggior sopravvivenza dovuta al miglioramento delle condizioni di vita delle persone anziane, sia per l'entità, relativamente contenuta, della natalità (il numero medio di figli per donna è di 1,51).



Indice di vecchiaia (al 1° gennaio degli anni considerati)

Anni	Trento	Bolzano	Nord Est	Italia
2010	125,9	107,5	154,1	144,8
2011	125,8	108,5	153,4	145,7
2012	128,7	111,8	155,4	148,6
2013	131,8	113,8	157,3	151,4
2014	134,4	115,8	160,1	154,1
2015	138,0	117,9	163,4	157,7
2016	142,1	119,9	166,8	161,4

Fonte: Istat

IL METODO DI LAVORO

Nel 2016, all'interno del documento intitolato "Linee di indirizzo per la crescita economica del Trentino", la Giunta camerale aveva analizzato i profondi mutamenti strutturali in atto e le conseguenze che questi mutamenti comportano per la realtà trentina. Successivamente, ci si era impegnati ad approfondire le dinamiche di più lungo periodo, provando a capire dove ci potrà portare l'attuale sentiero di sviluppo, quale sia il salto culturale che abbiamo davanti e quali sono i requisiti indispensabili per poter essere ancora competitivi.

Quest'anno la Giunta camerale ha deciso di entrare nel vivo delle azioni e delle proposte per l'elaborazione del Documento di economia e finanza (DEF), concentrandosi su tre macro tematiche:

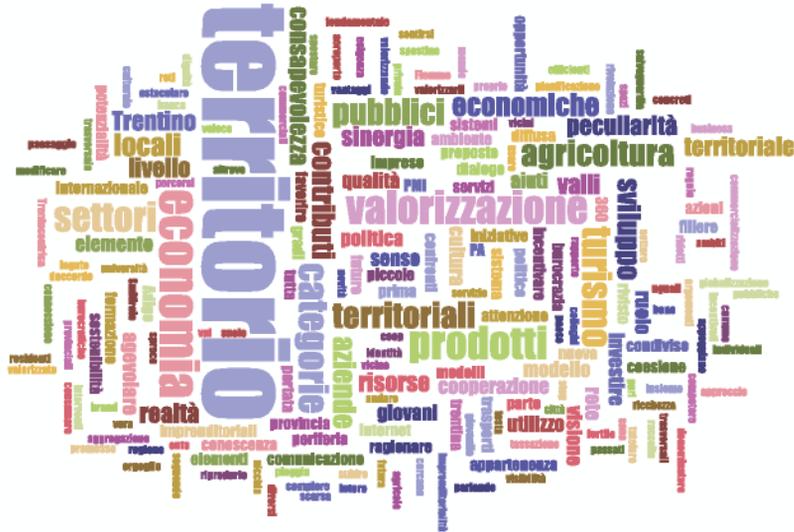
- a. **un nuovo ruolo per l'intervento pubblico in economia:** un ruolo in cui l'ente pubblico non sia più mero soggetto "distributore" di risorse (in modo più o meno razionale) ma sempre più soggetto "generatore" delle pre-condizioni dello sviluppo (infrastrutture, alleggerimento burocrazia, supporto alle imprese...);
- b. **il cammino verso un' "economia di territorio"** in cui la nostra provincia riesca a uscire dalla logica "a canne d'organo" sui singoli settori produttivi (artigianato, commercio, industria, turismo...) e si affermi sempre di più l'integrazione, l'interrelazione e la connessione fra i diversi ambiti al fine di costruire un *brand* unitario del Trentino;
- c. **la riduzione della spesa pubblica improduttiva**, con particolare riferimento a temi come: la riduzione della spesa corrente della Provincia, la riduzione delle dimensioni della macchina pubblica (sia in termini di personale che di enti controllati).

Su questi temi si è deciso di organizzare una sessione di lavoro (8 febbraio 2017) in cui la Giunta camerale, integrata con altri 12 imprenditori provenienti dai vari settori economici e assistita dal Gruppo di lavoro tecnico, ha approfondito e si è confrontata per individuare alcune strategie e azioni in grado di realizzare in modo efficace gli obiettivi connessi alle tre macro tematiche sopra indicate.

Per raggiungere questo ambizioso obiettivo operativo si è ritenuto opportuno affidarsi alla tecnica della *Multilevel Production* (si veda descrizione contenuta nell'Appendice al presente documento).

Per dare una prima idea dei temi e degli argomenti che sono emersi nell'ambito dei tre tavoli tematici in cui, a rotazione, tutti hanno potuto partecipare, è interessante utilizzare lo strumento dei "wordclouds" (nuvole di parole) in cui i termini più utilizzati risaltano per dimensione grafica.

GRUPPO B "IL CAMMINO VERSO UN' ECONOMIA DI TERRITORIO"



GRUPPO C "LA RIDUZIONE DELLA SPESA PUBBLICA IMPRODUTTIVA"



VALORI, STRATEGIE E AZIONI

Dai gruppi di lavoro che si sono riuniti nel mese di febbraio, sono emersi vari elementi trasversali ai tre temi/traccia assegnati ai gruppi che, ricordiamo, erano:

- a. un nuovo ruolo per l'intervento pubblico in economia;
- b. il cammino verso un'economia di territorio;
- c. la riduzione della spesa pubblica improduttiva.

La forte trasversalità di alcuni elementi fanno sì che essi possano essere considerati veri e propri assi portanti, sorta di "metavalori", che vengono in parte percepiti, in parte auspicati, essendo emerso chiaramente nei gruppi il rammarico per la loro attuale mancanza.

Si tratta di valori trasversali a tutti gli ambiti produttivi, sui quali, anzi, si possono creare alleanze forti non solo tra gli stessi settori economici, ma anche e soprattutto tra le comunità e, perché no, la politica.

In altri termini, si tratta di assi portanti sui quali costruire coesione sociale e crescita economica, dato che attorno a essi gli attori coinvolti vorrebbero provare a costruire nuovi paradigmi in grado di caratterizzare lo sviluppo economico e sociale del Trentino. È infatti evidente che la disponibilità a mettersi in discussione e introdurre soluzioni di discontinuità forti su questi valori, rappresenta di per sé un elemento potenzialmente in grado di restituire al Trentino quella vivacità economica che si è forse persa in questi ultimi anni, anche a causa del perpetuarsi di comportamenti che, magari vincenti in passato, ora non paiono più in linea con l'evoluzione del contesto.



I VALORI

I valori che emergono con forte evidenza sono i seguenti:

- **Visione:** è ciò che guida la definizione di una strategia, che a sua volta richiede la capacità di interpretare e leggere le aspettative future e la probabile evoluzione del contesto. Molte imprese trentine, di piccole e medie dimensioni, si trovano alla vigilia di passaggi generazionali, che potrebbero portarle al di fuori del Trentino, con un impatto potenzialmente negativo sul territorio e non solo per il minor gettito fiscale e le ricadute occupazionali. L'impatto negativo sarebbe anche individuabile nella perdita di posti qualificati, in grado di attrarre le professionalità necessarie per la crescita del Trentino, nella dispersione di *know-how* che non è solo tecnologico, ma anche manageriale, nella mancata attivazione delle reti che legano la dimensione locale agli scenari globali.
- **Identità territoriale:** l'assenza di paradigmi forti e condivisi indebolisce quell'identità territoriale sulla quale territori a noi limitrofi costruiscono invece il loro punto di forza. La consapevolezza di appartenere a un unico territorio, con un comun denominatore, contribuisce a creare quella rete trasversale a tutti i settori economici in grado di irrobustire il legame e la capacità di fare sistema, rafforzandone la resilienza. Avviare un percorso di costruzione di un'identità territoriale avrebbe lo scopo di unificare le progettualità e gli interventi, offrire una cornice unitaria alle molteplici dimensioni che lo compongono. L'identità serve a riconoscersi e solidarizzare (all'interno) e a farsi riconoscere (all'esterno).
- **Eco-sistema:** rappresenta la capacità di creare l'*humus* che alimenta e rafforza gli altri valori, facendo leva sulla capacità di individuare le pre-condizioni a cui tutti, con modalità differenti, sono chiamati a partecipare, favorendo la capacità di lavorare in rete, di fare sistema, di avere uno spirito "imprenditivo". Significa costruire una progettualità complessa degli interventi, che consideri le interrelazioni fra diversi attori e portatori d'interesse.
- **Velocità:** fa riferimento non tanto alla rapidità dell'economia e dei cambiamenti sociali - semmai il Trentino potrebbe costruire le sue specificità anche in parte sulla lentezza di determinati consumi e stili di offerta turistica - ma piuttosto alla rapidità dei processi. Alla necessità cioè di avere certezza della rapidità di risposta alle istanze poste soprattutto alla Pubblica amministrazione e maggiore velocità di realizzazione dei progetti. La tempestività è un valore, a maggior ragione in caso di diniego, poiché l'allungamento dei tempi di risposta crea situazioni di incertezza che scoraggiano investimenti e progettualità. Per questo motivo si ritiene di individuare "la velocità" come valore che dovrebbe informare il *modus operandi* delle istituzioni di governo e come veicolo per la creazione di valore pubblico diffuso.
- **Partnership pubblico/privato:** la rarefazione di risorse pubbliche e la ridefinizione di ambiti di azione e modelli di *business* renderà sempre più interessanti, ancorché necessarie, le collaborazioni tra soggetti pubblici e privati, anche al di fuori dei tradizionali - e forse in parte superati - schemi della finanza di progetto, per approdare a forme di collaborazione anche

nella cultura e nella gestione di beni storici, con schemi di azione che superino la filantropia per cercare percorsi virtuosi in grado di creare valore sociale e impatto positivo, sul quale poi costruire percorsi di creazione di valori economici condivisi.

- **Apertura:** il futuro del Trentino non può essere autarchico, semplicemente per motivi statistici. Una comunità numericamente piccola come la nostra, non può certo pensare di "produrre" tutto in casa. Vanno usate tutte le leve a disposizione del Trentino per attrarre talenti e professionalità, che riversino la loro visione sul Trentino, facendolo crescere. Queste leve non sono solo di tipo economico, ma devono fare riferimento anche alla qualità della vita che il Trentino può offrire, conciliando una visione globale con azioni e soprattutto ricadute locali.
- **Valutazione:** il principio democratico di rendicontazione pubblica comporta che ogni decisione e ogni azione debba essere valutata, cioè sottoposta a una qualche forma di giudizio sulla fattibilità, sostenibilità ed efficacia. Si tratta non solo di una specifica azione, ma di un approccio e quindi un metodo per creare valore pubblico. La "filiera" visione-strategia-azione-risultato richiede un elemento di chiusura del ciclo di *policy*, la valutazione, che permetta la formazione di un giudizio sugli esiti e gli impatti raggiunti: se questa manca, la filiera stessa salta e rischia di rimanere un'astratta dichiarazione di principi o un coacervo di azioni senza coordinamento. Definire l'approccio e le metriche per le valutazioni richiede uno sforzo conoscitivo della complessità dei programmi e non può limitarsi ai soli aspetti economici.



LE STRATEGIE

Accanto ai valori sono poi state evidenziate le strategie e gli strumenti. Le strategie devono essere coerenti con i valori stessi e a valle con gli strumenti, in quando si tratta di percorsi volti a costruire le azioni attorno ai valori individuati, facendo in modo che questi diventino sempre più sentire comune.

Le strategie individuate sono le seguenti (per maggiore immediatezza nella lettura si indica in corsivo il valore al quale fanno riferimento):

- **PARADIGMA INNOVAZIONE** (*visione*): l'innovazione è la base per introdurre soluzioni di discontinuità rispetto al passato. Non deve essere vista solo nel senso "tecnologico" del termine, ma come un approccio, un modo diverso di vedere ciò che ci circonda: un'innovazione nei processi, nella visione, nelle interazioni, negli stili di vita e nel modo in cui il Trentino si propone, si racconta e comunica l'identità territoriale e il suo *brand*. L'innovazione tecnologica in senso stretto è infatti più strumento che valore, essendo questa delocalizzabile per definizione, mentre, ad esempio, l'innovazione vera nell'offerta turistica è qualcosa che resta sul territorio. In tal senso, **due opzioni sembrano prioritarie: la prima rinvia alla necessità di costruire una "smart city" e più in generale un territorio "smart", che sia in grado di connettere in modo intelligente le diverse realtà. La seconda rinvia a una visione del futuro: l'attenzione al ricambio generazionale, non solo nell'impresa ma anche nella Pubblica amministrazione, e alle tematiche di parità di genere.**
- **COSTRUZIONE BRAND** (*identità territoriale*): il *brand* non è solo un marchio esteriore, ma deve essere un processo volto a creare appartenenza e identità, creare veri e propri assi di trasversalità tra settori economici e società. Al fine di evitare utilizzi simbolici e ipocrisie nell'assegnazione e nell'utilizzo del *brand*, questo non deve essere visto come un automatismo, ma come una sorta di "patente", di certificazione volta a premiare quei comportamenti virtuosi effettivamente in grado di creare identità territoriale. **Da un lato, la valorizzazione del patrimonio culturale di cui il Trentino dispone costituisce un asset privilegiato su cui fare leva per la costruzione del brand. Dall'altro, sviluppare il sistema economico secondo il criterio delle filiere, superando la settorialità e privilegiando la trasversalità degli attori economici.**
- **PRECONDIZIONI PER LO SVILUPPO** (*eco-sistema*): si tratta di implementare quelle strategie volte a creare l'ambiente favorevole a uno sviluppo sostenibile dell'economia e della società trentina. È auspicabile **coltivare uno spirito "imprenditivo", che superi lo stereotipo dell'imprenditorialità, alimentando la formazione delle giovani generazioni, una maggiore razionalizzazione e una più elevata coerenza dell'offerta formativa rispetto alle esigenze del mercato, connettendosi con la terza**

missione dell'Università, la corretta gestione del passaggio generazionale, l'incentivazione delle forme di aggregazione e collaborazione fra imprese. Questi sono tutti esempi di strategie e azioni volte a creare queste precondizioni.

- **PA LEAN** (*velocità*): la strategia per velocizzare il tempo di risposta e di azione della Pubblica amministrazione è l'adozione delle cosiddette strategie "lean", volte a rivedere in modo continuo e puntuale processi e metodi, al fine di individuare margini per rendere sempre più efficiente l'implementazione dei progetti. Anche qui, non si tratta di un'azione *una tantum*, ma di un vero e proprio approccio alternativo, volto al miglioramento continuo dell'efficienza. A questo proposito, diverse sono le indicazioni emerse: **favorire una mobilità manageriale non solo all'interno della PA, ma anche in uno scambio continuo fra pubblico e privato; snellimento e razionalizzazione della burocrazia e delle sue pratiche; una crescente integrazione fra sistemi (come lo sportello unico) che aiuterebbe a ridurre gli oneri burocratici sull'azione delle imprese; spostare i controlli della PA sui risultati dei finanziamenti erogati, più che sugli aspetti procedurali in itinere; incentivare e sostenere l'utilizzo dei fondi di rotazione.**
- **CONDIVISIONE CODICI E STILI** (*partnership pubblico/privato*): comportamenti e pratiche comuni, senza steccati tra il pubblico e il privato. Si tratta di contesti certo differenti e che hanno spesso obiettivi differenti, ma i codici di comportamento dovrebbero essere i medesimi. I valori del *manager* devono essere i medesimi, senza distinguere la natura del datore di lavoro. Questo renderebbe inoltre più facile (o meno complicato) il passaggio di personale tra il pubblico e il privato e viceversa. Per raggiungere tale obiettivo si possono **realizzare delle task force del pubblico che entrano nelle imprese con l'obiettivo di comprenderne meglio il funzionamento, favorendo così il dialogo, o si potrebbero realizzare forme di coaching misto pubblico-privato. Inoltre la retribuzione di risultato del management pubblico potrebbe essere, almeno in parte, legata ai risultati (out-come e impatto) dei programmi pubblici sul territorio.**
- **VISIONE GLOCALE** (*apertura*): riuscire a conciliare la visione globale con azioni in grado di generare una ricaduta sul territorio, è la strategia volta a creare e consolidare il valore dell'apertura come sopra illustrato. La cooperazione internazionale è certo l'area nella quale è possibile lavorare con maggiore facilità, ma deve essere a sua volta finalizzata curando la coerenza con gli altri valori e strategie. **Sviluppare progetti di cooperazione internazionale può assolvere a un duplice obiettivo: generare sviluppo in realtà meno fortunate e promuovere l'economia locale. Costituirebbe un altro modo di affermare e caratterizzare il brand del Trentino.**
- **PERFORMANCE/FEEDBACK** (*valutazione*): come sopra accennato, ogni azione, secondo le proprie specificità, dovrebbe essere *coerente con strategia e valori trasversali a monte (fattibilità, sostenibilità e rapporto costi/benefici) e con adeguate metriche di valutazione a valle (risultato e impatto)*. La metrica può essere di varia natura, quantitativa e qualitativa, e non deve essere vista nel suo aspetto esclusivamente tecnico o come una sorta di

“automatismo contabile”, ma come frutto di un genuino approccio e cultura valutativa. **Questo significa che vanno avviate azioni volte a migliorare la trasparenza sia sui finanziamenti erogati e sui destinatari dei fondi, ad esempio con la creazione di un sito o di una piattaforma web, e sia sui risultati raggiunti dai finanziamenti stessi.** La *feedback* sulle *performance* pubbliche (enti di governo) e private (aziende) funziona se è pensato a vantaggio dei beneficiari ultimi dei programmi e delle politiche, cioè la popolazione e la comunità trentina. Per questo un'altra strategia possibile è quella di **attivare forme di “valutazione civica” dei progetti e dei programmi pubblici, coinvolgendo università, scuole e società civile nella valutazione attraverso l'uso delle metodologie consolidate della Commissione europea, a scopo di apprendimento.** Dagli esercizi valutativi possono trarsi indicazioni anche per la valutazione delle *performance* manageriali pubbliche e per adeguare il sistema degli incentivi a una maggiore dinamicità territoriale.

VALORI	Visione	Identità territoriale	Eco-sistema	Velocità	Partnership pubblico/privato	Apertura	Valutazione
	Paradigma innovazione	Costruzione brand	Pre-condizioni per lo sviluppo	PA lean	Condivisione codici, stili	Visione globale	Performance/feedback
STRUMENTI	Smart city	Valorizzazione patrimonio culturale	Infrastrutture materiali e immateriali	Mobilità manageriale	Impiego task force pubbliche nel privato e viceversa	Cooperazione internazionale	Misurazione obbligatoria dei risultati
	Ricambio generazionale, parità di genere	Costruire filiere di territorio	Formazione imprenditorialità giovanile	Snellimento e razionalizzazione	Coaching pubblico-privato		Verifica impatti socioeconomici
			Razionalizzazione e adeguamento offerta formativa	Integrazione fra sistemi (Urp, sportello unico)	Standardizzazione procedure		Valutazione civica condivisa e disponibile pubblicamente
			Terza missione Università	Controlli su risultati, non su processi			Incentivi management pubblico/indicatori territoriali
			Premiare la costruzione di filiere, reti fra imprese	Fondi di rotazione			

APPENDICE

MULTILEVEL PRODUCTION (POST-IT & CROSS FERTILIZATION)

Scopo: lo scopo di tale metodo di lavoro è quello di produrre un quantitativo rilevante di idee in un tempo particolarmente limitato operando anche con grandi numeri di partecipanti. Questa tecnica si basa sulla libera generazione di idee. Alla fine della sessione si ottengono mediamente 40/60 idee per ogni gruppo di lavoro composto da 8/10 persone.

Possono venire trattati più temi nella stessa sessione.

Partecipanti: sono state coinvolte circa venti persone, divise in piccoli gruppi. In generale è opportuno avere un *mix* tra persone già informate sui temi, mescolate ad altre "esterne", di varia estrazione sociale e culturale. In questo caso sono stati invitati alcuni colleghi dei componenti della Giunta camerale.

Ai partecipanti (tutti) non è richiesta alcuna preparazione specifica preventiva. Durante la sessione stessa sono illustrate loro le modalità di lavoro.

Modalità operative: lo sviluppo della sessione avviene in cinque fasi successive.

Presentazione del tema e della tecnica

I partecipanti vengono suddivisi in piccoli gruppi, generalmente di 6/8 persone. A ciascun gruppo viene data adeguata scorta di Post-it colorati, un colore per ogni gruppo. Vengono presentati o chiariti quali sono i temi di lavoro. I gruppi lavorano ognuno su un tema differente. Il titolo del tema è indicato sul tavolo di lavoro del gruppo.

Nel nostro caso i temi erano:

- un nuovo ruolo per l'intervento pubblico in economia;
- il cammino verso un'economia di territorio;
- la riduzione della spesa pubblica improduttiva.

Il lavoro si sviluppa su diversi livelli di elaborazione di idee:

1) Produzione individuale

Innanzitutto viene richiesto a ciascuna persona partecipante alla sessione creativa di scrivere 2/3 idee sul tema posto al suo gruppo. Il partecipante utilizza un solo Post-it per annotare ogni singola idea, eventualmente firmandolo o siglandolo onde consentire il riconoscimento dell'ideatore.

2) Produzione all'interno del gruppo

Alla conclusione della fase di produzione individuale, i biglietti scritti vengono posti in un'area libera del tavolo e a ognuno dei membri del gruppo viene richiesto di leggere le idee degli altri, senza l'espressione di alcuna critica o commento in merito. Il lavoro quindi prosegue traendo spunti e ispirazioni anche dalle idee altrui. Generalmente viene richiesta la generazione di almeno un'idea ogni 3/4 lette.

In questa fase è opportuno che i componenti del gruppo inizino una prima categorizzazione delle idee sin qui prodotte.

3) Produzione incrociata (*Cross Fertilization*)

Come fase successiva, la tecnica prevede lo spostamento dei partecipanti a un altro gruppo, non prima di aver nominato un facilitatore/coordinatore che rimane fisso al tavolo di partenza. In questa fase i Post-it scritti rimangono sempre fermi sui propri tavoli originari e i soggetti che si spostano portano con sé il proprio blocchetto di Post-it non ancora utilizzati, sui quali continueranno a scrivere. In questo modo dal colore sarà possibile rilevare quali siano le idee del gruppo di partenza e quali quelle generate dalla fertilizzazione incrociata.

Il compito del facilitatore/coordinatore è quello di assistere i nuovi arrivati, presentando il tema e il lavoro svolto fino a quel momento, e procedere nella categorizzazione delle idee.

4) Categorizzazione delle idee

Al termine delle rotazioni, ogni gruppo tornato al tavolo di partenza aggiunge eventuali altre idee e completa la categorizzazione delle idee prodotte attaccandole ordinatamente su un cartellone riportante il tema di lavoro del gruppo, il nome del gruppo e i nomi dei partecipanti. Se richiesto, ogni gruppo prepara un sunto del proprio lavoro e/o seleziona le idee che sembrano più rappresentative.



Giunta della Camera di Commercio di Trento

Giovanni Bort (Presidente), Luca Rigotti (Vice Presidente), Graziano Rigotti (Vice Presidente), Mara Baldo, Massimo Debertol, Enzo Franzoi, Loris Lombardini, Bruno Lunelli, Mauro Mendini, Paolo Mondini, Natale Rigotti, Stefania Tamanini.

Hanno collaborato:

Rappresentanti del tessuto economico provinciale che hanno partecipato ai lavori

Gianni Beretta, Gabriele Calliari, Giuliana Cova, Andrea De Zordo, Marco Fontanari, Teresa Lanzinger, Massimiliano Peterlana, Germano Preghenella, Elvio Ropelato, Lorenzo Saiani, Marco Segatta, Martina Togn.

Gruppo di lavoro scientifico

Alessandro Garofalo (Coordinatore), Michele Andreaus, Daniele Marini, Maria Stella Righettini.

Segretario generale della Camera di Commercio di Trento

Mauro Levegghi

Ufficio studi e ricerche e Servizio relazioni esterne della Camera di Commercio di Trento

Massimo Pavanelli, Matteo Degasperì, Donatella Plotegher, Giovanna Antonini.

Concept e grafica: Prima srl

Stampato da Esperia srl

Foto Fotolia: AntonioDiaz, industrieblick, ty, Pavlo Vakhrushev, Robert Knescheke, goodluz.