# Economia trentina









































































# FILIERE PRODUTTIVE

La necessità di riconsiderarne gli assetti

#### INFORMATIVA ABBONATI

Ai sensi dell'art. 13 del Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR), La informiamo che i Suoi dati personali saranno trattati dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento, Titolare del trattamento, per provvedere alla spedizione della pubblicazione "Economia trentina".

In nessun caso i suoi dati saranno diffusi, ne trasferiti all'estero, ma potranno essere comunicati a terzi incaricati di svolgere o fornire specifici servizi strettamente funzionali all'invio della rivista ed esclusivamente nei limiti e con le modalità previste dalla normativa vigente.

I dati conferiti saranno conservati per il tempo necessario ad adempiere alla fi nalità indicata. Lei potrà far valere i Suoi diritti di cui agli artt. 15 e ss. del GDPR (cancellazione, blocco, aggiornamento, rettifi ca, portabilità, integrazione dei dati, opposizione al loro trattamento e reclamo al Garante Privacy) e in particolare potrà in qualunque momento richiedere la cancellazione del Suo nominativo dall'indirizzario scrivendo a Camera di Commercio LA.A. di Trento, via Calepina 13, 38122 Trento (cciaa@tn.legalmail. camcom.it) oppure al Responsabile della protezione dei dati (rpd@tn.legalmail.camcom.it).

### PRIVACY - BANCHE DATI DI USO REDAZIONALE (articolo 2 Codice di deontologia dei giornalisti)

In relazione al Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR – Regolamento europeo in materia di dati personali e ai sensi dell'art. 2, secondo comma del Codice di deontologia dei giornalisti, relativo al trattamento dei dati personali nell'esercizio dell'attività giornalistica, la Camera di Commercio I.A.A. di Trento, in qualità di Titolare del trattamento, comunica

- · che nella propria sede in via Calepina, 13 38122 Trento sono presenti banche dati ad uso redazionale nelle quali sono raccolti dati personali e sensibili;
- che per far valere i diritti di cui agli artt. 15 e ss. del GDPR (cancellazione, blocco, aggiornamento, rettifica, portabilità, integrazione dei dati, opposizione al loro trattamento) e in particolare per richiedere la cancellazione del proprio nominativo dall'indirizzario può scrivere a Camera di Commercio I.A.A. di Trento, via Calepina 13, 38122 Trento (cciaa@tn.legalmail.camcom.it) oppure al Responsabile della protezione dei dati (rpd@tn.legalmail.camcom.it).

#### ECONOMIA TRENTINA

Rivista trimestriale della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento

Anno LXXI - n. 4-2022 Dicembre 2022

Direzione e redazione Camera di Commercio IAA di Trento via Calepina 13 - 38122 Trento tel: 0461 887269 fax: 0461 986356 email: ufficio.stampa@tn.camcom.it www.tn.camcom.it

Reg. Tribunale di Trento n. 34 dell'11 Agosto 1952

Presidente: Giovanni Bort Direttore responsabile: Alberto Olivo Comitato editoriale: Michele Andreaus, Alberto Folgheraiter, Alessandro Franceschini, Mauro Marcantoni, Daniele Marini, Alberto Olivo, Massimo Pavanelli Coordinamento editoriale e redazionale: Donatella Plotegher

Progetto grafico: Plus Communication Impaginazione: Prima srl

Stampa Sud



#### Foto:

Archivio Camera di Commercio di Archivio Califera di Commercio di Trento: Romano Magrone; Archivio fotografico Dolzan-Villa de Varda; Archivio fotografico Bauer; Archivio fotografico tsm-Trentino School of Management; Alberto Folgheraiter; stock.adobe.com: panpote, phonix\_a, gpointstudio, William, aerogondo, Nenone, peopleimages.com, Maksym Yemelyanov, Анастасия Бурлакова, AYAimages, luckybusiness, Ruan Jordaan/peopleimages.com, mila-tas, jirsak, master1305, Paulista, New Africa, Orion76, marinzolich, bepsphoto, Studio Romantic, Nico-ElNino, chokniti, weyo, jittawit.21, jagoush, Berg, Andrea Contrini, MH, Dumitru, ivanko80, blvdone; shutterstock.com: Malowski Marcin, fizkes, Pressmaster, Dario Pena, Gena Melendrez, Gualtiero Boffi, travelwild, nito, Eug Png.

Poste Italiane s.p.a. Spedizione in Abbonamento Postale 70% Trento n. 4-2022

ISSN 0012-9879

Foto di copertina: stock.adobe.com: andrei

Corrispondenza, manoscritti, publicazioni devono essere indirizzati alla Direzione della rivista. Gli articoli firmati e siglati rispecchiano soltanto il pensiero dell'Autore e non impegnano la Direzione della rivista. È vietata la riproduzione degli articoli e delle note senza l'autorizzazione.

Questa testata è associata a



### AREA **SVILUPPO**

LA RIDEFINIZIONE **DELLE FILIERE** MICHELE ANDREAUS



DAL JUST-IN-TIME AL JUST-IN CASE GIANLUCA TOSCHI



LA GLOBALIZZAZIONE REGIONALIZZATA DANIELE MARINI

### **AREA ECONOMIA** E AZIENDE

14 CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE MARA RINNER



IL TEMPO E IL SUO ELISIR ANDREA GIRARDI

MENTORING, RISORSA VIVA PER NUOVI MANAGER

ROSA MELCHIORRE



ALCHIMIA DI GUSTO, SOSTENIBILITÀ E NATURA ANDREA GIRARDI

### **AREA CULTURA** E TERRITORIO

IL PIACERE DELLA **LENTEZZA** 

**ALESSANDRO FRANCESCHINI** 



TSM-TRENTINO SCHOOL OF MANAGEMENT MAURO MARCANTONI



ALLA CANNA DEL GAS, RASCHIANDO IL BARILE ALBERTO FOLGHERAITER



### **OLTRE** I CONFINI **PROVINCIALI**

LA CRESCITA DELL'IMPORT-EXPORT **TRENTINO** FABIO CASAGRANDE



PANDEMIA E CAMBIAMENTI **DEMOGRAFICI** CHIARA GARGIULO GIANPIERO DALLA ZUANNA



LA DIPLOMAZIA DELL'OLIO ALBERTO FOLGHERAITER



# LA RIDEFINIZIONE DELLE FILIERE

MICHELE ANDREAUS Professore ordinario presso il Dipartimento di economia e management dell'Università degli studi di Trento

## Le implicazioni sul piano produttivo e su quello sociale

ino a marzo 2020, il modello di sviluppo del mondo era basato non solo su una delocalizzazione, che ha casomai caratterizzato gli anni Novanta e i primi anni Duemila. La fase successiva è stata semmai basata su una specializzazione territoriale, dove il prodotto della manifattura risulta dall'assemblaggio di parti prodotte in varie parti del mondo. Ad esempio, oltre il 90% della produzione di microprocessori è localizzata in Asia, in particolare a Taiwan e Corea del Sud. Questa specializzazione avviene anche in

settori tradizionali, come quello delle calzature. Tanto per dare un'idea, la Cina produce circa 13 miliardi di calzature all'anno, un numero chiaramente sovradimensionato rispetto alle esigenze interne.

Se la prima ondata di delocalizzazioni aveva una ragione essenzialmente di costo, negli ultimi dieci anni le produzioni manifatturiere si sono tra loro intrecciate anche, o soprattuto, per le competenze e il *know-how*. Non è un mistero che in alcuni settori i Paesi asiatici dispongono di una supremazia

tecnologia, al punto da creare le prime apprensioni nei governi occidentali. Le tensioni tra Usa e Cina iniziano quando il governo americano si rende conto che sulla tecnologia 5G si trova di fatto quasi completamente dipendente dalla Cina, non solo nella costruzione della componentistica, ma anche nella parte ad alto e altissimo valore aggiunto, che è quella tecnologica.

È al termine dello scorso decennio che il mondo occidentale inizia a trovarsi spiazzato, in quanto per la prima volta si è trovato in posizione di debolezza dal punto di vista tecnologico. È quindi iniziata una profonda riflessione su una complessiva ridefinizione delle filiere produttive, con un ritorno al mondo occidentale di quelle produzioni caratterizzate da un contenuto tecnologico ritenuto sensibile per gli interessi nazionali e continentali.

La pandemia non ha quindi creato nuovi problemi, ma ha semplicemente acuito una situazione già critica. In particolare, il blocco della Cina, protrattosi molto più a lungo di quello degli altri Paesi, ha creato una crisi profonda nelle catene di fornitura globali. Crisi dei trasporti e costi dei noli, mancanza di prodotti e di semilavorati, a causa dei ripetuti lockdown in

regioni ad alto potenziale manifatturiero, hanno di fatto messo in crisi la manifattura e i commerci mondiali, accelerando il trasferimento verso il mondo occidentale di parte delle filiere produttive, soprattutto quelle legate a settori strategici o sistemici.

Questo trasferimento del settore manifatturiero non è però né semplice, né immediato. Accanto ai normali problemi di

> trasferimento dei processi produttivi e degli investimenti, anche ingenti, che ne conseguono, rimangono da gestire alcuni importanti colli di bottiglia.

> Innanzitutto, gli investimenti necessari nell'ordine di centinaia di miliardi di dollari. Se da un lato questo volume di investimenti potrà contribuire a rianimare le economie mondiali, dall'altro, il vero tema sarà la loro sostenibilità finanziaria. In un contesto di economie

depresse, è evidente che gli investimenti tendono a contrarsi. Quindi, il tema della sostenibilità finanziaria di questi investimenti si pone.

Innanzitutto, la disponibilità di forza lavoro, sia in termini di quantità, che di qualità. La riallocazione delle produzioni richiede infatti non solo capacità produttiva, ma anche forza lavoro. L'attuale struttura demografica di parte del mondo



TRA MENO DI VENT'ANNI

AVREMO IN ITALIA

UNA POPOLAZIONE

ATTIVA IN MINORANZA

RISPETTO A OUELLA A

CARICO DELLA SOCIALITÀ



occidentale e soprattutto la struttura demografica attesa a vent'anni, evidenzia una fascia attiva della popolazione minoritaria rispetto agli anziani. Senza entrare nel dettaglio dell'impatto sulla società in generale e sulla sostenibilità dei servizi pubblici in particolare, qui il tema è molto specifico: chi andrà a lavorare nelle fabbriche che dalla Cina tornano in Occidente?

Si pensi che tra meno di vent'anni avremo in Italia una popolazione attiva, tra i 25 e i 65 anni, in minoranza rispetto alle fasce di età a carico della socialità, o comunque non produttive: bambini, studenti, anziani. Questo il dato demografico,

ma la situazione peggiora se consideriamo non l'età, ma la popolazione attiva, tenendo quindi conto di disoccupazione o non impiego. È una tendenza che caratterizza non solo l'Italia, ma tutti i Paesi sviluppati. In Italia l'andamento è più grave, forse perché è un Paese che sta perdendo la speranza nel futuro, aspetto che deprime ulteriormente il già basso tasso di natalità. Se guardiamo ai giovanissimi di oggi, coloro che tra vent'anni saranno nel mondo del lavoro, rispetto allo scorso anno, in Ita-

lia abbiamo perso 147mila alunni, 286mila negli ultimi due anni, 594mila negli ultimi cinque. In dieci anni il sistema scolastico italiano ha perso il 10% degli alunni e a farne le spese è soprattutto la scuola paritaria, che ha perso 3 studenti su 10, con la conseguente chiusura di moltissime scuole, ma anche la scuola statale, che ha perso complessivamente il 7% degli alunni (-558 mila). In Trentino, solo nelle scuole

d'infanzia federate, lo scorso anno c'erano 7.007 bambini, quest'anno 6.297 (-10% circa). Gli andamenti demografici attesi non faranno che aggravare questo *trend*, che a breve avrà inevitabili impatti sulla sostenibilità di quelle strutture che rappresentano i veri presidi del territorio, volti anche a rendere attraente la periferia. Lo svuotamento delle scuole ne implicherà la chiusura, esattamente come avverrà per gli ospedali. Le promesse dei politici di mantenere queste strutture territoriali si scontreranno inevitabilmente con la loro sostenibilità economica.

La carenza di quantità di manodopera potrà essere in parte

sopperita con un aumento degli investimenti in tecnologie e capitale, in particolare introducendo l'intelligenza artificiale nei macchinari, di fatto sostituendo con le macchine la forza lavoro meno qualificata. Si tratta di un fenomeno già in corso e che sta crescendo di anno in anno. Se non si trova personale, lo si sostituisce con le macchine. Secondo un recente studio del World Economic Forum, se oggi il 30% del lavoro viene svolto da macchine, nel 2025, questa percentuale salirà al 50%. In termi-

ni pratici, le macchine sostituiranno solo negli Usa oltre 60 milioni di lavoratori. Il cinico calcolo del Pil vede in questo un impatto positivo per 15 trilioni di dollari in termini di investimenti e ricerca, ma non considera l'elevato impatto sociale di questo passaggio.

È vero, si creeranno nuovi e migliori posti di lavoro, caratterizzati da condizioni meno usuranti. Ma è impensabile im-

IL LAVORO DEL
FUTURO SARÀ BASATO
SU CONOSCENZE
TECNOLOGICHE,
LINGUISTICHE,
INFORMATICHE

maginare uno spostamento di lavoratori da una fabbrica che viene automatizzata, alla gestione e costruzione di macchine basate su intelligenza artificiale. Il lavoro del futuro sarà sempre più basato su conoscenze tecnologiche, linguistiche, informatiche impensabili fino a pochi anni fa. Alcuni lavoratori

potranno essere riconvertiti attraverso percorsi formativi seri, altri verranno espulsi definitivamente dal mondo del lavoro, e saranno proprio quelli a minore reddito, con bassa formazione e sostituibili da macchine. Secondo un'analisi IBM, nei prossimi tre anni, nel mondo occidentale oltre 120 milioni di lavoratori dovranno essere riconvertiti a seguito dell'impatto dell'intelligenza artificiale sui settori manifatturieri.

Solo in Cina, il numero di lavoratori che dovranno essere formati alle nuove tecnologie supera i 50 milioni.

Se *computer* e macchine intelligenti saranno la forza lavoro del futuro, guesto lascia intuire varie conseguenze. Oggi la distribuzione della ricchezza è basata su dinamiche che saranno profondamente differenti in futuro. Rispetto al valore creato dal lavoro umano, quello generato da macchine a in-

telligenza artificiale non crea alcun gettito fiscale, in quanto il *robot* non riceve uno stipendio. Per guesto motivo più volte Bill Gates ha proposto di tassare i robot.

Ecco, guindi, che si crea un nuovo tema: nel momento in cui la creazione di ricchezza non è più basata sul fattore lavoro,

> ma sulle macchine, come immaginiamo la sua distribuzione? Le grandi aziende tecnologiche, pensiamo ad esempio a Google, hanno profitti giganteschi, anche perché il loro fattore produttivo principale non è il lavoro, ma appunto la tecnologia. E immaginare una distribuzione di ricchezza basata solo sulla tassazione di profitti, peraltro facilmente eludibile, e sul reddito da lavoro, avrebbe la conseguenza, come già

oggi si vede, di un profondo e iniquo sbilanciamento verso i redditi da capitale e la rendita. E questo fenomeno sarà destinato a crescere, man mano che le macchine sostituiranno il lavoro umano. Tendenzialmente, avremo crescenti profitti, dato che i ricavi rimangono costanti e i costi si riducono, perché avremo solo ammortamenti o *leasing* dei macchinari, ma non avremo costi di lavoro. Contemporaneamente la disoccu-



LA DISOCCUPAZIONE

CREERÀ UNA CRESCENTE

PRESSIONE SUI SERVIZI

ASSISTENZIALI E

PREVIDENZIALI

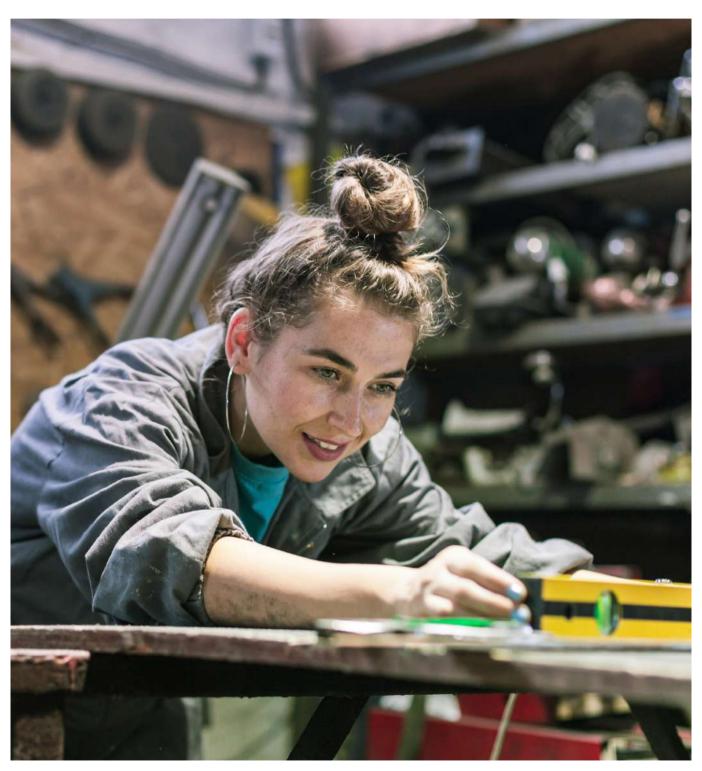
La sede di Google a Londra

pazione creerà una crescente pressione sui servizi assistenziali e previdenziali, senza che alcun gettito contribuisca a coprirne i costi.

E i giovani che si affacciano al mondo del lavoro, che dinamiche incontreranno? L'attuale struttura dei servizi sociali è basata sulla fiscalità e quindi chi lavora provvede al finanziamento anche per chi non lavora. Ma in futuro potrebbe essere che ci si sposti verso un sistema dove ognuno provvede tendenzialmente per sé, attraverso autonome coperture assicurative e previdenziali. In definitiva, le pensioni con il

sistema contributivo vanno proprio in questa direzione. Ma anche qui non basta spostare una leva e cambiare sistema: la transizione sarà complicata, dolorosa, lunga...

Ecco, quindi, che la ridefinizione delle filiere non è un semplice trasferimento di siti produttivi, ma ha e avrà conseguenze molto importanti sulle strutture sociali, sulla formazione, sull'immigrazione. La globalizzazione non riguarda solo la mera produzione, ma l'interconnessione delle società. E non è immaginabile ridefinire la connessione produttiva, trascurando le connessioni sociali.





# DAL JUST-IN-TIME AL JUST-IN-CASE

GIANLUCA TOSCHI Professore a contratto di economia internazionale presso l'Università degli studi di Padova

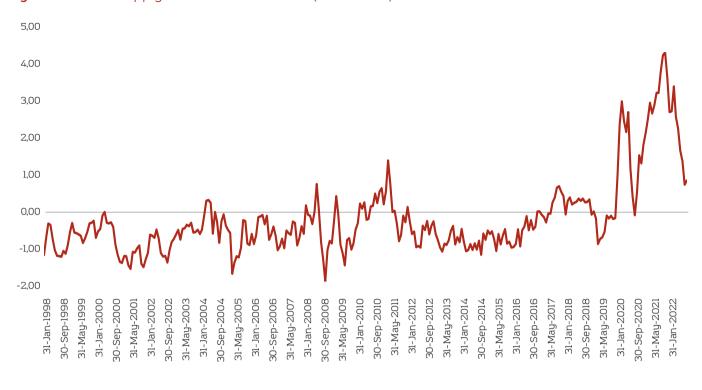
### Le catene globali del valore sotto pressione

egli ultimi anni le catene globali del valore sono sotto pressione: lo dimostra anche il *Global Supply Chain Pressure Index* (Figura 1) calcolato dalla *Federal Reserve Bank* di New York. L'esplosione della pandemia da Covid-19 ha fatto schizzare l'indice verso valori che mai si erano registrati fino ad allora (più è elevato l'indice, maggiore è la pressione alla quale sono sottoposte le catene di

approvvigionamento globale). Valori che sono stati superati all'inizio del 2022 a causa delle tensioni generate dal conflitto tra Russia e Ucraina. A rendere ancora più problematica la situazione è la continua tensione su Taiwan, un Paese importante per le economie avanzate dato che è uno dei principali produttori mondiali di semiconduttori, e che in qualche modo funge da termometro sulle relazioni tra Usa e Cina.



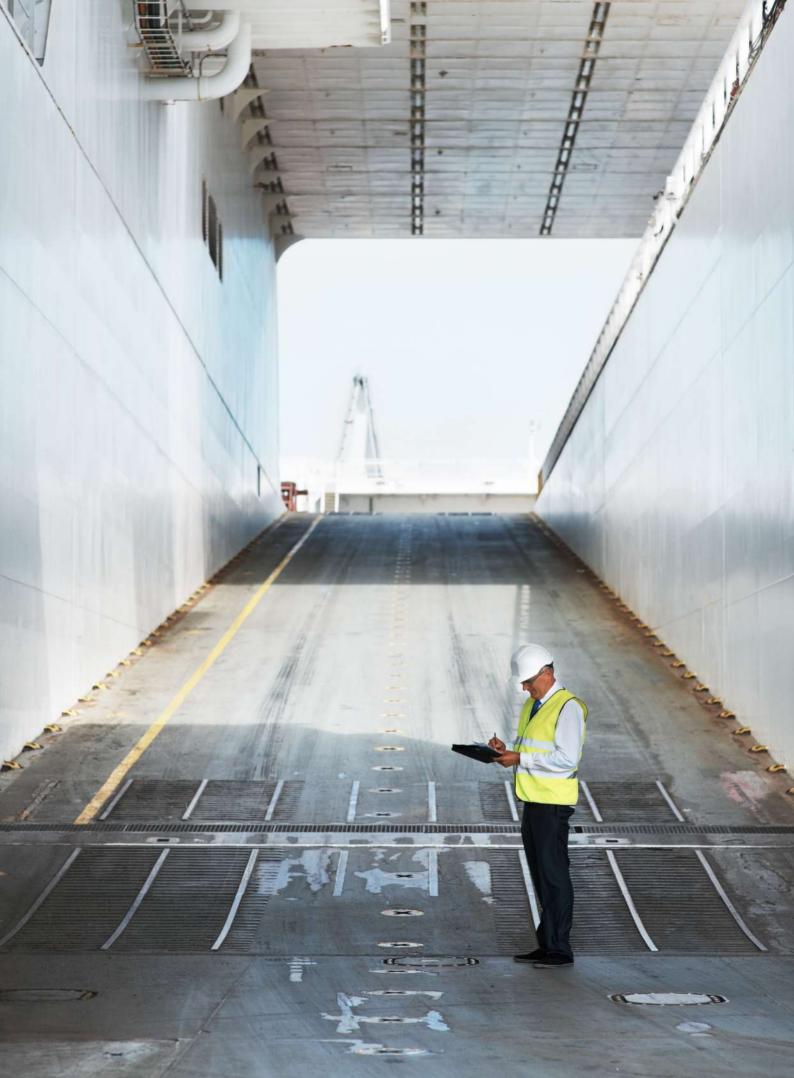
Figura 1 - Global Supply Chain Pressure Index (1998-2022)



Fonte: elaborazione dell'autore su dati Federal Reserve Bank of New York, Global Supply Chain Pressure Index, https://www.newyorkfed.org/research/gscpi.html

La pressione sulle catene del valore rappresenta un grosso problema per un mondo che è connesso, da un punto di vista dei processi economici, proprio da esse. Vale la pena, forse, fare un passo indietro e spiegare cosa siano le Catene globali del valore (CGV) e perché siano così rilevanti guando si studiano le relazioni economiche a livello internazionale. Le CGV sono complesse forme organizzative che governano la frammentazione internazionale dei processi produttivi. La loro affermazione è avvenuta a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso, stimolata da una serie di fattori, quali la crescente adozione di tecnologie dell'Ict (Information and Communication Technology), che hanno reso più semplice il coordinamento di attività economiche a distanza e guindi anche in altri Paesi, la riduzione dei costi di trasporto, le politiche di liberalizzazione di scambi e Investimenti diretti esteri (Ide) e l'accesso nei mercati globali di diversi Paesi, che si caratterizzano per un basso costo del lavoro. Una Catena globale del valore coinvolge imprese leader, affiliate estere e fornitori indipendenti. In questa forma di organizzazione della produzione il prodotto finale è assicurato da una rete di relazioni in cui imprese di diversi Paesi aggiungono valore a ogni fase del processo produttivo. Perché è importante considerare le CGV? Ad esempio, perché generano circa due terzi del totale degli scambi mondiali o perché l'aumento dell'intensità di partecipazione alle reti produttive internazionali è associato a una crescita del Pil; ancora, perché in sistemi produttivi come quello italiano, caratterizzato dalla presenza di un gran numero di piccole e medie imprese (Pmi), la partecipazione a una CGV potrebbe rappresentare una spinta verso forme di internazionalizzazione complesse.

Quanto accaduto negli ultimi anni aggiunge ulteriori elementi di interesse verso l'analisi dell'evoluzione delle CGV. La pandemia, infatti, ha evidenziato la vulnerabilità subita da alcuni Paesi a causa dall'eccessiva dipendenza dalle catene di approvvigionamento globali, testimoniata da fenomeni quali la mancanza di mascherine, respiratori e altri supporti che dovevano essere utilizzati nelle fasi più acute dell'emergenza. Vulnerabilità che oggi si ripropone a causa delle tensioni politiche a livello internazionale e del loro impatto sulle catene di fornitura. Il rischio di mancata consegna ha indotto le imprese dei Paesi ad alto reddito a cominciare a rivalutare le proprie reti di produzione e le strategie di approvvigionamento. Quest'ultimo cambiamento può essere riassunto efficacemente dallo slogan "dal just-in-time al just-in-case" che racconta di come si stia passando da un sistema finalizzato all'efficienza e all'eliminazione degli sprechi (il just-in-time) a uno, il just-in-case, che privilegia la sicurezza della fornitura. Nel just-in-case l'aumento della domanda viene fronteggiato grazie alle scorte aziendali, ma anche grazie all'individuazione di fornitori che dispongono di prodotti in pronta consegna.



Tali politiche di ridondanza delle scorte implicano una valutazione attenta degli impatti che queste hanno non solamente sulla gestione operativa, ma anche su quella economico/finanziaria lungo tutta la filiera.

Resta da chiedersi se la tensione sulle catene di approvvigionamento che viene catturata dal *Global Supply Chain Pressure Index* sia determinata da fattori straordinari, destinati quindi a passare, o se ci siano degli elementi strutturali capaci di modificare l'assetto stesso delle CGV. Il *focus*, quindi, passa dalla pandemia alle tensioni politiche che si registrano a livello internazionale. Più in dettaglio, si tratta di considerare se e come l'odierna situazione politica internazionale rischi di frammentare l'economia globale e quindi aumentare la pressione anche sulle catene di approvvigionamento. Se il

focus nelle relazioni economiche internazionali dovesse spostarsi sempre più dall'efficienza economica alla sicurezza nazionale, alcune barriere agli scambi di tipo non tariffario (come, ad esempio, quelle legate alla sicurezza, alla privacy o agli standard fitosanitari, ma anche alle questioni legate all'interoperabilità delle apparecchiature elettroniche e

digitali) potrebbero modificare sostanzialmente il panorama degli scambi internazionali. Tali barriere renderebbero, infatti, meno convenienti scelte di Paesi che le adottano. Le barriere hanno l'effetto di aumentare indirettamente i prezzi, grazie alla necessità di sottoporre i prodotti o le procedure di esportazione a controlli e certificazioni aggiuntivi a quelli già esistenti.

Sta di fatto che la pandemia e le tensioni politiche a livello internazionale hanno riportato al centro del dibattito sull'evoluzione delle relazioni economiche internazionali il tema della "regionalizzazione" delle CGV, cioè del fenomeno concentrazione su base continentale di questa forma di organizzazione della produzione. È un processo in atto da diverso tempo, ma che la pandemia e le crisi politiche hanno accelerato. Si parla anche di reshoring, il ritorno di unità produttive che erano state delocalizzate, e più recentemente anche di

friend-shoring, cioè dello spostamento di produzioni da Paesi considerati non più affidabili verso Paesi "amici", che condividono gli stessi valori. Quest'ultimo concetto è stato proposto da Janet Yellen, Segretaria del tesoro degli Stati Uniti. Nella sostanza si tratta di, usando le sue stesse parole, "... approfondire le relazioni e diversificare le catene di approvvigionamento con un numero maggiore di partner fidati per ridurre i rischi per la nostra economia e la loro".

Sono tutte questioni particolarmente rilevanti per il nostro sistema economico. Basti pensare che l'adozione di politiche *just-in-case* producono un ulteriore effetto che potrebbe interessare le imprese italiane. Il *just-in-case* porta a scegliere fornitori più vicini da un punto di vista geografico. In passato, per trovare produzioni più economiche si sono cercati fornito-

ri in luoghi distanti, oggi le interruzioni e il malfunzionamento delle catene globali del valore spingono a disegnare reti di fornitura più prossime ai mercati finali. Anche la strategia del *friendshoring* spinge in questa direzione. Il *friendshoring* risponde alla necessità di dirottare le politiche relative agli approvvigionamenti energetici, di altre materie prime

e di beni cruciali, come ad esempio i *microchip*, verso Paesi amici, alleati politicamente, con i quali si condividono gli stessi valori. Chiacchiere? Il piano di investimenti annunciato da Intel nel marzo 2022, in cui prevede di investire fino a 80 miliardi di euro nell'Unione europea nel prossimo decennio, sembrerebbe dimostrare il contrario. Va sottolineato che tra le finalità citate dall'impresa statunitense si ricorda la "...necessità di una *supply chain* più equilibrata e resiliente".

Le questioni affrontate si prestano più a lanciare lo sguardo al futuro e a porre domande, che a fornire risposte. L'Italia potrebbe giocare un ruolo di *hub* manifatturiero in questi processi di rilocalizzazione delle attività produttive? E se si, che traiettoria bisogna seguire per facilitare tale processo? Quali politiche pubbliche? Quali strategie e quindi quali investimenti privati sono necessari per poter interpretare al meglio i cambiamenti in atto?

### IL *JUST-IN-CASE* PORTA A SCEGLIERE FORNITORI PIÙ VICINI DA UN PUNTO DI VISTA GEOGRAFICO

### Bibliografia

Bloomberg "Yellen Touts 'Friend-Shoring' as Global Supply Chain Fix", 18 luglio 2022

Federal Reserve Bank of New York, *Global Supply Chain Pressure Index*, https://www.newyorkfed.org/research/gscpi.html.

"Intel Announces Initial Investment of Over €33 Billion for R&D and Manufacturing in EU", 15 marzo 2022, https://www.intel.com/content/www/us/en/newsroom/news/eu-news-2022-release.html#gs.e8xsb0

Toschi G. (2019). Catene globali del valore: istruzioni per l'uso. Economia trentina ISSN0012-9879 68 (4-2019)



# LA GLOBALIZZAZIONE REGIONALIZZATA

DANIELE MARINI Università degli studi di Padova e Direttore scientifico di Community Research&Analysis

## Un nuovo disegno di prossimità territoriale per il Nord Est

orrevano gli anni Ottanta del secolo scorso quando il fenomeno della delocalizzazione ha cominciato a prendere forma nel nostro Paese. Un costo del lavoro già allora elevato, così come quello dell'energia, e una tassazione più onerosa rispetto agli altri Paesi europei, spinse una parte del sistema produttivo – soprattutto le imprese di dimensioni più strutturate – ad avviare una strategia che prevedeva lo spostamento in un Paese estero della parte della produzione a minor valore aggiunto, costituita

soprattutto dal lavoro manuale. I processi di globalizzazione e le aperture dei mercati cominciavano a prendere corpo e le imprese dovevano recuperare competitività. Il fenomeno fu così diffuso da sostenere che il Veneto avesse una ottava provincia: Timisoara, in Romania, tante erano le imprese che si erano li dislocate. Quella strategia era marcata dal bisogno di contenere i costi di produzione e si guardava ai mercati dove andare a produrre, soprattutto come luoghi di approvvigionamento. I semilavorati rientravano in Italia per

essere assemblati e poi il prodotto completo poteva essere commercializzato. Tuttavia, quella tattica nel medio termine mostrerà la corda e si rivelerà non così conveniente. Perché il costo del lavoro, di approvvigionamento e quelli accessori (tassazione, *welfare*, formazione...) nei Paesi dove le imprese si erano insediate andava aumentando, facendo così perdere i vantaggi iniziali. Ciò avrebbe comportato il trasferimento in altri Paesi, con costi e tempi elevati.

Di qui, prende avvio, dalla metà degli anni Novanta, un'altra strategia che in buona misura assorbe e trasforma la precedente: l'internazionalizzazione o multilocalizzazione. Fermo

restando che l'obiettivo del contenimento dei costi rimane fondamentale, ciò non di meno si assiste a uno spostamento dell'obiettivo prioritario. In questa fattispecie l'elemento chiave è il voler presidiare un mercato estero ed essere vicino al cliente finale. Dunque, il territorio in cui l'impresa si insedia diventa lo sbocco finale. Per essere più prossimo e più veloce nel dare risposte alle esigenze del mercato, l'intera produzione viene realizzata *in* 

*loco.* Così operando, l'impresa è orientata a diventare *leader* su quei mercati e a occupare una posizione dominante.

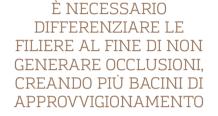
Una conferma alla mutazione di tali orientamenti viene dall'ultima rilevazione presso un ampio gruppo di testimoni privilegiati interpellati da Community Research&Analysis per i Quotidiani del gruppo GNN, con il sostegno del Banco BPM, con BEN (Bussola dell'Economia del Nordest). Come si può osservare, per i due quinti degli imprenditori e manager intervistati (41,5%) il motivo prevalente che spinge un'impre-

sa ad aprirsi alle relazioni con i mercati esteri è la necessità di contenere i costi della produzione e dell'approvvigionamento, motivo leggermente più accentuato in Friuli-Venezia Giulia (41,5%), rispetto al Veneto (37,9%) e decisamente più marcato per le attività dei servizi (45,9%), ben più che per le industrie (32,2%). Viceversa, ad avere il sopravvento complessivamente sono i fattori della vicinanza ai mercati di sbocco (20,3%) e alla presenza di clienti chiave nei Paesi esteri (20,9%), unitamente al fatto di poter disporre di partner qualificati (6,9%) e di lavoratori con una cultura professionale adeguata (3,6%). Un insieme di dimensioni che caratterizza-

no, appunto, una strategia multilocalizzativa, fatta più propria dal mondo delle industrie, più che dei servizi.

Ma due fenomeni occorsi in questi anni recenti paiono far rivisitare le strategie localizzative delle imprese. Da un lato, la pandemia – in realtà, secondo alcuni studi, già dalla crisi Lehman Brothers del 2008 – e, dall'altro, la crisi determinata dal conflitto russo-ucraino sono fattori cruciali nelle decisioni di dove investire,

produrre o commerciare i propri prodotti e servizi. Un esempio evidente viene da quante realtà aziendali hanno chiuso non solo le relazioni, ma anche i propri stabilimenti in Russia, a causa delle sanzioni e della guerra provocata. Un simile riflesso non manca anche per le imprese nordestine. I due terzi degli interpellati (69,0%) ritiene che esse abbiano già mutato le proprie strategie e un altro 26,8% pensa che stiano valutando il da farsi. Nel primo caso, osserviamo una prevalenza fra le aziende del Veneto (71,7%), rispetto a quelle del Friuli-Venezia







Giulia (64,2%), e le manifatturiere (73,3%; 67,9% fra i servizi). Ma cosa accadrà, a quali ridisegni assisteremo nelle catene del valore e di fornitura? In primo luogo, registriamo la consapevolezza che affidarsi a singole catene di fornitura, magari nella logica del costo più basso, non paga. L'esperienza della pandemia ha insegnato che è necessario differenziare le filiere al fine di non generare occlusioni, creando più bacini di approvvigionamento cui poter attingere just-in-case, e non solo just-in-time. Poco più della metà degli imprenditori e manager (53,5%) sottolinea questa visione. Se, per contro, solo il 4,6% ritiene non ci saranno sostanziali modificazioni nelle catene di fornitura, gli altri interpellati si dividono quasi in misura analoga lungo tre direttrici. Il 14,5% prevede un processo di reshoring, ovvero il riportare in patria le produzioni delocalizzate. Il 12,9%, invece, intravede l'opportunità di un avvicina-

mento, ma in Paesi limitrofi, più facilmente raggiungibili (nearshoring). Infine, l'11,9% ritiene plausibile che le produzioni precedentemente delocalizzate siano ricollocate in altri Paesi esteri, privilegiando però quelli con un regime democratico o comunque più prossimi ai valori occidentali (friendshoring). Al di là degli indirizzi e delle motivazioni, tali indicazioni confermano come sia in atto un processo di "globalizzazione regionalizzata". Ciò non significa la fine della globalizzazione, ma un suo nuovo disegno dove la prossimità territoriale delle produzioni e dei fornitori assume una valenza fondamentale. E, di conseguenza, la capacità di un territorio di attrarre investimenti e ricollocazioni diviene fondamentale per la competitività di un sistema sociale e produttivo. E su questo punto, considerati i non proprio positivi indicatori socioeconomici, il Nord Est dovrebbe aprire una riflessione.

### Motivi prevalenti che spingono le imprese ad aprirsi sui mercati esteri... (val. %)

	Regione		Settore		Totale
	Veneto	Friuli-Venezia Giulia	Industria	Servizi	Totale
Esigenze di contenimento dei costi di produzione e approvvigionamento	37,9	41,5	32,2	45,9	41,5
Disponibilità di <i>partner</i> locali qualificati	8,3	6,6	6,7	7,2	6,9
Vicinanza ai mercati di sbocco (B2C)	21,4	19,8	20,0	19,6	20,3
Presenza di clienti chiave a livello locale (B2B)	21,4	19,8	33,3	16,3	20,9
Disponibilità di lavoratori utili alle esigenze produttive	4,1	4,7	2,2	4,3	3,6
Non so	6,9	7,5	5,6	6,7	6,9

Fonte: Community Research&Analysis per Quotidiani GNN, con il sostegno di Banco BPM, maggio 2022 (n. casi: 310)

### Le strategie localizzative nei Paesi esteri stanno mutando? (val. %)

Si, stanno mutando le strategie	69,0
Al momento no, ma stanno valutando il da farsi	26,8
No, rimarranno come prima	2,3
Non so	2,0

Fonte: Community Research&Analysis per Quotidiani GNN, con il sostegno di Banco BPM, maggio 2022 (n. casi: 310)

### Le strategie prevalenti delle imprese che hanno relazioni coi mercati esteri (val. %)

Differenzieranno le catene di fornitura in più Paesi in modo tale da evitare strozzature in futuro	53,5
Riporteranno il più possibile le produzioni delocalizzate nei Paesi esteri in Italia ( <i>reshoring</i> )	14,5
Riporteranno il più possibile le produzioni delocalizzate nei Paesi esteri in altri Paesi più vicini, ma non in Italia (nearshoring)	12,9
Riporteranno il più possibile le produzioni delocalizzate nei Paesi esteri in altri Paesi, privilegiando quelli con un regime democratico	11,9
Non ci saranno modifiche sostanziali nelle catene di fornitura, perché sarebbe troppo oneroso cambiare	4,6
Non so	2,6

Fonte: Community Research&Analysis per Quotidiani GNN, con il sostegno di Banco BPM, maggio 2022 (n. casi: 310)



# CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE

MARA RINNER Consulente aziendale

# Un patto condiviso da istituzioni, imprese, lavoratori e lavoratrici

ell'odierno contesto socioeconomico ci troviamo a interrogarci sui motivi per cui, nonostante da più parti si lanci l'allarme di crisi e recessioni, molte persone lascino il lavoro che hanno per cercare nuove possibilità professionali, magari rinunciando anche a retribuzioni importanti. Si discute poi sul perché vi siano tante offerte di lavoro non raccolte da altrettanti disoccupati.

Risulta subito evidente come la spiegazione al fenomeno sia articolata e abbracci più ambiti.

Oggi è sempre più sentita l'importanza di trovare un equilibrio di vita che permetta di contemperare esigenze e ambizioni professionali con quelle del proprio privato. In America il fenomeno è stato battezzato con il nome di "YOLO Economy" (You only live once).

Sembra dunque necessario un buon patto condiviso dalle istituzioni, dalle aziende e dal mondo dei lavoratori e delle lavoratrici, per costruire ambienti professionali caratterizzati da nuove logiche, che permettano alle aziende di prosperare e crescere sempre più, raggiungendo quei risultati eco-

nomici che possono sostenere e dare vita a nuove strutture organizzative, più in linea con le rinnovate aspettative dei propri collaboratori, in modo da creare un circolo virtuoso in cui questi ultimi siano sempre più motivati e "ingaggiati" nel conseguimento dei risultati di *business*.

Rimanendo nell'ambito della vita professionale delle persone, ma spostandoci per un momento a un livello sovranaziona-

le, le Nazioni unite da un lato e l'Unione europea dall'altro, stanno fortemente spingendo affinché si sviluppino nuove strategie di benessere collettivo, estese a tutte le categorie più fragili: giovani, disabili. donne.

LE DONNE SONO ANCORA IN STALLO RISPETTO ALLA POSSIBILITÀ DI AVANZARE NEI RUOLI DI RESPONSABILITÀ E APICALI

## La questione di genere nel mondo del lavoro in Italia e in Trentino

Come noto, particolare attenzione è posta

agli interventi a sostegno del principio della parità di genere in tutte le sue forme. La stessa Commissione europea ha mostrato, anche con i dati da ultimo pubblicati nel "2022 Report on gender equality", come il divario fra i generi sia una questione aperta per tutti gli Stati membri e come nel mondo del lavoro si registrino disparità tanto a livello di numero di donne impiegate, quanto nelle retribuzioni, per non parlare poi delle opportunità di carriera.

A livello globale, gli Stati hanno inserito tra i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile da raggiungere entro il 2030, l'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne e le ragazze. In Italia, come si evince anche dai dati Istat nazionali e locali,

riportati nella relazione della Commissione provinciale pari opportunità tra donna e uomo sull'andamento delle politiche di genere in Trentino, negli ultimi 20 anni si sono registrati livelli occupazionali femminili molto bassi e, insieme alla Grecia, siamo ancora oggi in fondo alla classifica europea per quanto riguarda la partecipazione femminile al mercato del lavoro: nel 2020, il tasso di occupazione tra le donne in età

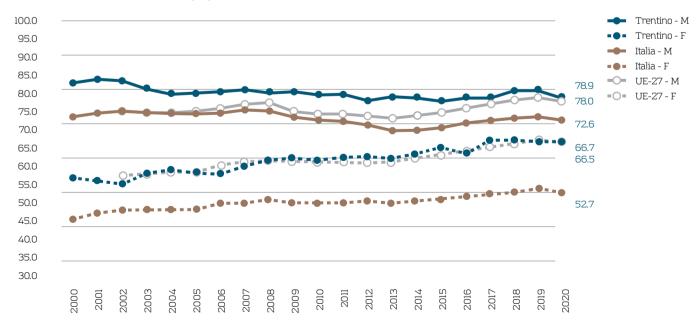
20-64 anni è pari al 52,7%, a fronte di un tasso medio europeo del 66,7%.

Se guardiamo alla nostra provincia, nella relazione sopra citata scopriamo che il gap occupazionale di genere è di 23 punti percentuali a svantaggio delle donne con bassa scolarizzazione, diminuisce a 21,1 punti per le donne in possesso almeno della licenza media, scende a 13,9 per le donne con diploma e diminuisce

ancora a soli 3,6 punti per le donne con una laurea.

Va evidenziato tuttavia come le neo-laureate facciano maggiore fatica rispetto ai colleghi maschi a trovare un impiego e quando lo trovano sono spesso sotto-occupate rispetto alla qualifica di studio, per non parlare poi della cosiddetta "forbice delle carriere" che vede le donne in stallo rispetto alla possibilità di avanzare nei ruoli di responsabilità e apicali rispetto ai colleghi uomini; inoltre, il cosiddetto "Gender pay gap", ovvero la differenza salariale a fronte di pari mansione tra i due sessi, è ancora notevole. Alcuni paradossi emergono in modo lampante settore per settore: in Trentino nel mondo dell'istruzione troviamo – a livello universitario – solo il

Figura 1 - Tasso di occupazione per sesso in Trentino, in Italia e in Europa. Anni 2000-2020 (occupati di 20-64 anni su popolazione totale di 20-64 anni \*100)



Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro ed Eurostat



**Tabella 1** - Tasso di occupazione (15-64) e tasso di disoccupazione 15 anni e oltre per sesso e titolo di studio in Trentino. Anno 2020 (valori percentuali)

	Tasso di occupazione (15-64)			Tasso di disoccupazione (15+)		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Fino a licenza elementare	41,8	18,8	30,0	5,7	7,8	6,3
Licenza media	58,3	37,2	49,1	7,0	8,1	7,4
Diploma	80,6	66,7	73,6	4,4	6,3	5,3
Laurea	85,5	81,9	83,4	2,2	3,9	3,2
Totale	73,1	61,5	67,3	4,7	5,9	5,3

Fonte: Istat Rilevazione sulle forze di lavoro

20,5% di donne come personale docente di I Fascia, mentre sappiamo che nel ciclo primario d'istruzione le maestre rappresentano la normalità. Nel tessuto economico, per fare un esempio fra tutti, vediamo come nel settore dedito ai servizi di cura, sono soprattutto le donne a occupare i ruoli di operatrici o assistenti, mentre sono in maggioranza uomini a sedere nei consigli di amministrazione (il 77,7%), e la situazione non migliora molto anche esplorando altri ambiti del tessuto economico e aziendale.

Quadro normativo nazionale di riferimento

Per far fronte alle questioni sopra descritte, a livello nazionale si sono susseguite nell'ultimo biennio numerose disposizioni normative.

All'interno del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), nella Missione 5, la parità di genere rappresenta una

delle tre priorità trasversali in termini di inclusione sociale (assieme a giovani e Mezzogiorno).

La Legge di bilancio 2022¹ ha previsto l'adozione di un Piano strategico nazionale che ha tra gli obiettivi quello di realizzare un sistema nazionale di certificazione della parità di genere e ha istituito uno specifico Fondo di 3 milioni di euro per il 2022.

Con la Legge del 5 novembre 2021, n. 162 è stata a tal fine introdotta, dal 1° gennaio 2022, la certificazione della parità di genere, che mira a valorizzare le misure adottate nelle aziende in tema di:

- · pari opportunità di crescita;
- · parità salariale a parità di mansioni;
- · politiche di gestione delle differenze di genere;
- · tutela della maternità;
- · politiche di conciliazione tra vita privata e lavoro.

Ne è seguita l'emanazione, il 16 marzo 2022 della prassi di

riferimento Uni/PdR 125:2022, la quale detta le linee guida da adottare per implementare il sistema di gestione per la parità di genere.

Infine, con il Decreto 29 marzo 2022 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali è stata predisposta la versione definitiva del rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile, obbligatorio per le aziende pubbliche e private con più di 50 dipendenti.

NUMEROSI STUDI HANNO
DIMOSTRATO CHE LE
AZIENDE CON MAGGIOR
PARTECIPAZIONE
FEMMINILE SONO PIÙ
EFFICIENTI E PRODUTTIVE

### Sistema nazionale di certificazione della parità di genere

Il sistema di certificazione<sup>2</sup> non è obbligatorio ed è aperto a tutte le imprese indipendentemente dal settore economico di appartenenza, codice attività o dimensione.

La fase in cui ci troviamo ora è di tipo sperimentale e durerà fino al secondo quadrimestre del 2026; in questa fase

sono previste delle agevolazioni e dei sistemi premiali che descriviamo di seguito:

- per le aziende che si certificano è previsto uno sgravio contributivo pari all'1% dell'ammontare complessivo dei contributi dovuti annualmente per il personale in forza, con un limite massimo di 50mila euro annui. Lo sgravio è riconosciuto su base mensile per tutti gli anni di mantenimento della certificazione;
- è previsto un punteggio premiale per la concessione di aiuti di Stato e/o finanziamenti pubblici in genere;
- nei bandi di gara per l'acquisizione di servizi e forniture, il possesso della certificazione determina un miglior posizionamento in graduatoria.

Va osservato che, oltre a questi vantaggi riconosciuti dalla norma, la certificazione in esame rappresenta una opportunità per le imprese anche da altri punti di vista; l'Europa ci dice da tempo che numerosi studi scientifici hanno dimostrato che le aziende con maggior partecipazione anche femminile sono più efficienti e produttive, quindi, valorizzare le competenze del genere femminile, le caratteristiche specifiche della *leadership*, che esse possono portare, e dare vita a un ambiente di lavoro in cui la diversità sia un valore, non può che permettere uno sviluppo alle attività economiche, senza lasciare indietro la costruzione di ambienti di lavoro sempre più vicini ai collaboratori.

Come si sviluppa il sistema di gestione della parità di genere

Il processo parte dalla misurazione dello stato dell'arte sul tema della parità di genere all'interno dell'azienda, attraverso l'applicazione di indicatori che, sommati tra loro, danno un punteggio massimo pari a 100%. Il punteggio minimo richiesto per essere certificabili è pari al 60%.

Nel caso specifico della certificazione della parità di genere gli indicatori di *performance* (KPI - *Key Performance Indicator*) considerati sono di due tipi:

- quantitativi, ovvero misurano i processi tramite dati oggettivi (es: percentuale di dirigenti donne sul totale dei dirigenti presenti in azienda);
- qualitativi, ovvero vanno a indagare tutto ciò che non può essere misurato con dati oggettivi (es: presenza di politi-

che di mobilità interna rispettose dei valori di inclusività e parità di genere).

#### Individuazione della fascia aziendale

L'azienda deve innanzitutto individuare la propria fascia di appartenenza tra le quattro seguenti fasce, divise per il numero di addetti.

È infatti in base alla grandezza dell'organizzazione che il numero di indicatori da prendere in considerazione aumenta o diminuisce: più piccola è l'azienda, minori saranno gli obiettivi da raggiungere, mentre per quelle più grandi (data la complessità della struttura) sarà richiesto un maggiore impegno.

Fascia	Cluster	Numero addetti/e
1	Micro	1-9
2	Piccola	10-49
3	Media	50-249
4	Grande	250 e oltre

Si noti poi che il peso degli indicatori sarà diverso anche in ragione del codice attività di appartenenza.

Ciò perché nella realtà dei fatti, non è possibile applicare



stesse regole a settori merceologici fortemente diversi. Si pensi al seguente caso esemplificativo: la percentuale di donne impiegate sul totale in un'azienda che opera nel settore edile sarà inferiore a quello richiesto a una cooperativa che si occupa di assistenza domiciliare.

#### Valutazione dell'azienda

La certificazione mira a fare un'indagine totale dell'azienda, individuando sei aree specifiche su cui porre l'attenzione:

- Area "cultura e strategia": misura che i principi di inclusione dell'organizzazione siano coerenti con la sua visione:
- 2. Area "governance": misura il grado di maturità del modello di governance presente in organizzazione;
- 3. Area **"processi hr"**: misura il grado di maturità dei processi in ambito della gestione delle risorse umane;
- 4. Area "opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda": misura il grado di maturità dell'organizzazione in relazione all'accesso neutrale dei generi e ai percorsi di carriera e crescita;
- Area "equità remunerativa per genere": misura il grado di differenziale retributivo, anche considerando i compensi di tipo non monetario (sistemi di welfare e well-being);
- 6. Area "tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro": misura il grado di maturità in relazione alla presenza di efficaci politiche di conciliazione vita privata-lavoro.

Ciascuna di queste aree ha un peso diverso nella valutazione e – come detto –al loro interno sono applicati un numero di KPI diversi a seconda della fascia aziendale di appartenenza.

Area	n° indicatori attinenti all'area	Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva
1	7	15%
2	5	15%
3	6	10%
4	7	20%
5	3	20%
6	5	20%

#### Piano strategico aziendale

Sulla base della fotografia così ottenuta dall'analisi delle varie aree esaminate dallo schema di certificazione, abbiamo ora un quadro dell'azienda in rapporto alla parità di genere. Da qui si parte per mettere in atto una serie di cambiamenti migliorativi che comporranno il Piano strategico aziendale. Esso dovrà comprendere numerose tipologie di interventi previsti dalla norma:

- · l'implementazione di nuovi processi;
- · la formazione del personale sulla tematica;
- · l'istituzione di politiche a sostegno della parità di genere;
- · le strategie operative per il raggiungimento di nuovi obiettivi.

#### Monitoraggio

L'implementazione del sistema, misurato con i KPI previsti dalla UNI/PDR 125:2022, viene sottoposta a ispezione dalle aziende di certificazione accreditate dall'ente Accredia che in caso di esito positivo, ne rilascia l'attestato. La norma prevede poi che i risultati vengano monitorati annualmente per lavorare al mantenimento e al miglioramento del sistema.





# IL TEMPO E IL SUO ELISIR

ANDREA GIRARDI Docente a contratto presso il Dipartimento di economia e management dell'Università degli studi di Trento

# Villa de Varda, la tradizione della distillazione attraverso sei generazioni

a distilleria Villa de Varda di Mezzolombardo rappresenta una storica azienda trentina nel campo della distillazione, dell'invecchiamento e della distribuzione di grappa, distillati e amari di qualità in Italia e all'estero.

La storia di questa particolare realtà si sovrappone a quella ben nota della distillazione di vinaccia in Trentino. Infatti,

la fondazione dell'azienda risale all'inizio del 1800 quando Romedio Dolzan, trisavolo dell'attuale proprietario, avvia la prima distillazione di vinaccia proprio a Mezzolombardo. Successivamente, la famiglia Dolzan acquisisce i terreni a vigneto e la villa nel centro di Mezzolombardo dalla famiglia nobile dei de Varda. I nobili de Varda esercitavano il loro potere aristocratico nella Valle dell'Adige dalla metà del 1600.

Attraverso questa acquisizione i Dolzan riunirono sotto il loro controllo le risorse necessarie per alimentare il processo di distillazione, a partire dalla produzione di vinaccia, grazie ai terreni a vite di proprietà della famiglia. L'attuale proprietario, il cavalier Luigi, rappresenta la quinta generazione della famiglia Dolzan. Quella di Luigi è una personalità capace di raccogliere simultaneamente spessore storico e culturale con una visione strategica aziendale di successo. Durante la

sua carriera di oltre 40 anni, ha visto la trasformazione dell'azienda sotto il profilo tecnico e commerciale, partendo dai mercati locali degli anni Settanta, per portare il *brand* "Villa de Varda" sui mercati internazionali. Dall'usanza del consumo di acquavite come alimento per riscaldarsi, più recentemente rappresenta un'esperienza di un prodotto sofisticato e di *status symbol*. Di pari passo con la

crescita aziendale, Luigi ha saputo affiancare la ricerca della storia e della tradizione trentina, anche raccogliendo in un piccolo museo aperto al pubblico autentici attrezzi e oggetti storici, che rappresentano la vita quotidiana delle popolazioni rurali trentine fin dal 1500. Anche i figli di Luigi, Michele e Mauro, hanno attivamente contribuito a questa metamorfosi dell'azienda, portando la loro esperienza professionale, maturata attraverso un ricco percorso di studi e lavorativo in altre realtà. Essi rappresentano il futuro dell'azienda e la sua solidità nei decenni a venire.

Oltre alla dimensione storica, ci sono alcuni interessanti aspetti che distinguono la storia e la filosofia dell'azienda Villa de Varda sul panorama della distillazione in Trentino. In particolare, ci sono cinque tematiche caratterizzanti l'azienda e il rapporto con la comunità che la ospita: i vigneti coltivati a "vinaccia", un alambicco speciale, la grappa del Trentino sui mercati mondiali, la pazienza del tempo, il museo di Villa de Varda.

### Vigneti coltivati a "vinaccia"

La storia della distillazione in Trentino affonda le sue radici nella maestria
di trasformare un prodotto di scarto in
una bevanda alcolica ricca e piacevole.
Il Trentino ha storicamente una vocazione molto importante per la produzione
di vino. Si è studiato che la coltivazione
della vite da vino risalga già all'epoca
post-romana in molte aree della regione.

La vocazione della regione a questo tipo di coltivazione ha portato all'impianto sempre più frequente di colture a vite. La grande produzione di vino storicamente presente in Trentino ha quindi rappresentato la presenza di un'importante disponibilità di vinaccia, che altro non è se non la parte rimanente dell'acino d'uva a seguito della spremitura e dell'eliminazione della polpa per la produzione del vino. È rappresentata dalla buccia e dai vinaccioli (semi) dell'uva che assieme contengono ancora sostanze zuccherine o alcoliche non trasmesse al vino nella fase di vinificazione. Tradizionalmente la vinaccia

La famiglia Dolzan



VILLA DE VARDA

POSSIEDE I VIGNETI

CHE LE PERMETTONO

DI APPROVVIGIONARSI

DIRETTAMENTE DI

VINACCIA DA GRAPPA



La distilleria Villa de Varda

rappresenta un prodotto di scarto rispetto alla produzione del vino. Grazie alla tradizione di distillazione della vinaccia, si è riusciti a sviluppare una tecnica di estrazione della grappa come elisir alcolico a forte contenuto aromatico e gustativo. L'azienda Villa de Varda è parte integrante di questa tradizione, ma con una particolarità. Villa de Varda non compera la vinaccia dai viticoltori, ma possiede i vigneti che le permettono di approvvigionarsi direttamente di vinaccia da grappa. In

questo senso, l'azienda riversa il paradigma di produzione enologica elevando la vinaccia a prodotto principale e il vino a "sotto" prodotto. Questa particolarità, rara in Trentino, permette di ottenere una vinaccia di altissima qualità, controllandone la produzione durante tutto il processo di vinificazione. Le varietà coltivate sono principalmente quelle tipicamente utilizzate in di-

stillazione in Trentino come Teroldego, Pinot nero, Traminer aromatico e Müller Thurgau. I vini così prodotti dall'azienda, e commercializzati sotto il marchio "Campo Maseri", risultano di ottima qualità pur rispettando la natura delicata della vinaccia. Questa caratteristica permette a Villa de Varda di controllare tutta la filiera produttiva, dalla vigna alla bottiglia di grappa, in un sistema circolare dove l'uva viene utilizzata per produrre i vini, la vinaccia in distillazione e poi in campagna come concime per le viti.

### Un alambicco speciale

Un'altra particolarità del sistema di distillazione dell'azienda Villa de Varda riguarda la tecnica di distillazione. L'alambicco in uso riesce a combinare sistemi di distillazione diversi unendo tradizione e tecnologia. Nel campo della distillazione, infatti, l'aspetto tecnologico non sostituisce la tradizione. Al contrario, ne supporta la qualità e la sicurezza alimentare mantenendola inalterata e migliorandola. Presso l'azienda

si cerca di mantenere questo equilibrio tra tradizione e tecnologia a beneficio proprio del prodotto finale che assume caratteristiche di eleganza e raffinatezza conservando l'anima e la personalità acquisita nei secoli. In particolare, l'azienda ha sviluppato un sistema di distillazione in rame, materiale storicamente utilizzato per gli alambicchi, composto da tre bloc-

chi principali che rappresentano tre diverse tecniche di distillazione: vapore diretto, bagnomaria e colonne. Il controllo dell'intero impianto è affidato a un sistema di monitoraggio 4.0 composto da dei rilevatori puntuali collegati a un *computer*. Il *software* del *computer* non solo analizza dati e crea dei *report* sul funzionamento dell'impianto, ma è anche in grado di intervenire attivamente sull'impianto aprendo e chiudendo le valvole all'interno delle quali passa il vapore alcolico. Il controllo computerizzato permette un'analisi costante dei

L'AZIENDA RIVERSA
IL PARADIGMA DI
PRODUZIONE ENOLOGICA
ELEVANDO LA VINACCIA A
PRODOTTO PRINCIPALE



La nuova barricaia

parametri chimici del distillato e l'intervento tempestivo al fine di migliorare la qualità e l'aroma della grappa. Il sistema così composto riesce a combinare tecniche antiche e tecnologie moderne in un'alchimia unica che bilancia tra sistemi tradizionali e strumenti al passo con gli ultimi tempi.

### La grappa del Trentino sui mercati mondiali

Una delle peculiarità di Villa de Varda è la costruzione negli ultimi decenni di una rete distributiva che le permette di servire i suoi clienti in tutto il mondo. I mercati più importanti per l'azienda sono oggi il Giappone e la Germania. Nel 2021

il 75% del fatturato (totale 1,8 milioni di euro nel 2021) è stato generato all'estero, dove particolarmente apprezzate sono le grappe invecchiate. La maturazione in botti di legno conferisce un aroma e un colore unici al distillato, permettendogli di competere al pari di altri distillati come whisky e cognac, che sono consumati in tutto il mondo. La particolarità dell'invecchiamento ha quindi permesso alla grappa trentina di essere apprezzata sui mercati di tutto il mondo.

Sotto il profilo commerciale, de Varda presenta una strategia molto particolare. Pur collocandosi nel settore dei distillati invecchiati in botti di legno, ha un'attenzione particolare al legame col territorio. Da questa consapevolezza nascono alcuni prodotti affinati in botti prodotte con legni locali trentini: ad esempio, la Grappa vecchia riserva "Vibrazioni" (grappa di Teroldego) che riposa per almeno cinque anni in botti di

legno di abete rosso della Val di Fiemme, lo stesso usato da Stradivari per i suoi violini. La piegatura delle assi di abete è realizzata con il vapore in modo da non alterare la composizione del legno con un sentore vanigliato o affumicato conferito dal sistema di piegatura tradizionale a fuoco.

L'azienda produce principalmente grappe riserva invecchiate. I prodotti in commercio, divisi per tipologia e formato, sono a oggi 51. Il prodotto più venduto è la Grappa riserva "Triè" (blend di più grappe di Teroldego, Pinot bianco e Müller Thurgau invecchiata 3 anni) che riscontra maggior successo sui mercati internazionali, soprattutto in Germania.

ALCUNE BOTTI
PROVENGONO
DA BOTTEGHE DI LIUTAI
FAMOSE IN TUTTA EUROPA
E IL LORO REPERIMENTO
È IMPEGNATIVO

### La pazienza del tempo

L'invecchiamento in botte dona alla grappa un'evoluzione che la arricchisce sia sotto il profilo gustativo che visivo. La tecnica di invecchiamento in botte necessita però di molto tempo affinché il processo di affinamento possa realizzarsi. Uno degli ingredienti segreti dei prodotti di Villa de Varda è proprio il tempo che permette alla

grappa e al legno di amalgamarsi in una nuova forma. Il minimo di invecchiamento della grappa è tre anni, ma vi sono delle riserve che arrivano a 43 anni in botte. La barricaia è protetta da un sistema di sigilli fiscali che la Guardia di finanza appone per proteggere i prodotti ad alto grado dalla vendita illegale. Tutte le botti, contenenti ognuna una storia di distillazione e di invecchiamento diversa, sono raccolte e impilate in una speciale area all'interno della cantina di Villa de

Varda. La protezione legale dei prodotti ad alto grado diventa così un modo per proteggere e non disturbare le centinaia di botti di legno che permettono alla grappa di riposare ed evolvere attraverso gli anni. D'altro canto, l'invecchiamento rappresenta una pratica costosa per l'azienda. L'acquisto e la conservazione di un gran numero di botti in legno porta con sé un investimento finanziario non indifferente. Alcune botti provengono da botteghe di liutai famose in tutta Europa e il loro reperimento è molte volte impegnativo e oneroso. L'immobilizzazione di grandi quantità di prodotto rappresenta proprio un investimento dell'azienda nel tempo.

Il museo di Villa de Varda

L'edificio della distilleria ospita un museo che espone centinaia di oggetti raccolti dal proprietario Luigi Dolzan. Si tratta di una raccolta di oggetti e strumenti antichi principalmente afferenti al settore agricolo, dalle coltivazioni in campagna,

alla cantina e alla distilleria. Il museo è ospitato nella sala più grande dell'azienda a indicare l'importanza che la distilleria vuole conferire al valore della storia e della tradizione contadina trentina. Il museo nasce dalla sensibilità di Luigi Dolzan verso tutto ciò che riguarda la storia e l'arte, soprattutto nel contesto locale. Gli oggetti raccolti all'interno del museo sono migliaia e alcuni risalgono al 1500. Tutti assieme rappresentano l'antica tradizione contadina che ha caratterizzato tutta la regione da tempi antichi fino al *boom* economico degli anni Sessanta. La particolarità e la ricchezza del museo lo hanno portato a essere riconosciuto dal Ministero dei beni culturali con un patrocino conferitogli nel 2000.

GLI OGGETTI RACCOLTI ALL'INTERNO DEL MUSEO SONO MIGLIAIA E ALCUNI RISALGONO AL 1500

Oltre al ruolo etnografico del museo nel raccogliere e conservare parte della storia rurale locale, esso rappresenta un importante mezzo di divulgazione di tale storia. Il museo è infatti aperto al pubblico e ospita regolari visite da parte delle classi delle scuole elementari e medie di Mezzolombardo. Luigi e Mauro Dolzan accompagnano regolarmente gli studenti all'interno di un percorso guidato, che li conduce a rivivere la vita rurale della comunità di un secolo fa anche attraverso la scoperta degli strumenti che caratterizzavano i mestieri e le arti di un tempo. La possibilità di visitare il museo rappresenta per Villa de Varda un collegamento tan-

gibile con l'aspetto sociale di appartenenza alla comunità di Mezzolombardo e ai suoi abitanti.

In conclusione, questo articolo racconta come la storia di Villa de Varda abbia origini antiche, ma, forte di queste radici, sia in grado di innovare in un settore

che molti considerano tradizionale. Attraverso una strategia basata su tradizione, tecnologia e mercati internazionali, Villa de Varda è decisamente proiettata al futuro. L'impatto di questa impresa sul territorio di Mezzolombardo e sul Trentino nel suo complesso è importante sia dal punto di vista sociale che economico, consentendo ai valori e alla tradizione della grappa trentina di farsi conoscere e apprezzare in tutto il mondo. Tale sfida è stata vinta grazie alla stabilità della dimensione famigliare dell'impresa e alla sua costante abilità di adattarsi a un mondo in continua evoluzione incluse le sfide che tale evoluzione ha portato, e porta tutt'ora, al contesto economico e sociale trentino.

Il museo di Villa de Varda





# MENTORING, RISORSA VIVA PER NUOVI MANAGER

ROSA MELCHIORRE Executive coach di imprenditori, manager, aziende, team e professionisti

### I vent'anni di Federmanager Trento

el complicato momento storico che stiamo attraversando i dirigenti d'impresa sono chiamati a una sfida cruciale: contribuire a costruire una crescita economica robusta e duratura, basata su occupazione, inclusività, welfare, transizione ecologica e trasformazione digitale. Grazie ai fondi europei, anche il nostro Paese è chiamato a concretizzare il piano più ambizioso di riforme e investimenti che si ricordi

dal Dopoguerra: oltre 222 miliardi di euro che, sommati alle altre risorse nazionali ed europee, configurano una capacità di spesa dieci volte maggiore di quella sperimentata finora. Per gestire al meglio queste sfide servono preparazione, continuo aggiornamento professionale, capacità di fare squadra e di costruire reti di solidarietà sul territorio nazionale. Federmanager, da oltre mezzo secolo, risponde a queste esigenze. Con circa 180mila dirigenti, quadri apicali, alte pro-

fessionalità, in servizio e in pensione, è oggi l'associazione maggiormente rappresentativa nel mondo del *management*, di cui cura in particolare gli aspetti contrattuali, istituzionali, sociali, professionali e culturali. Le sue 55 sedi, sparse su tutto il territorio nazionale, si occupano di fornire una rappresentanza istituzionale a livello locale, servizi agli associati, consulenze di carattere contrattuale, legale, fiscale e previdenziale, e realizzare iniziative di natura formativa, culturale e di *networking*.

Federmanager è attiva anche in Trentino. Già all'indomani

della Seconda guerra mondiale, nel 1945, un primo nucleo di ventiquattro soci fondatori diedero vita al Sindacato dirigenti aziende industriali della provincia di Trento, che l'anno seguente entrò a far parte della Federazione nazionale dirigenti aziende industriali. Dal primo giugno del 2000 l'associazione trentina cominciò a utilizzare

il logo Federmanager. Nel frattempo, in questi decenni, gli iscritti sono passati in provincia di Trento dalle poche decine iniziali a ben 400. Una realtà dunque molto dinamica, in costante crescita, dalle ambizioni alte. "Non buoni propositi (consueti e viziati) ma desiderio e voglia di rappresentare integralmente una forza dinamica, proattiva e di riferimento" sottolinea Marco Larentis, Presidente di Federmanager Trento da giugno 2020, che di fronte alle sfide di una fase storica, come quella attuale, impegnativa e turbolenta, spiega

come proprio Federmanager possa rappresentare per la comunità trentina e per il sistema Paese una risorsa preziosa, un valore aggiunto: "Nel rispetto del passato facendone tesoro, siamo rivolti al domani" continua Larentis. "Ci aspettiamo di essere coinvolti e di coinvolgere, in un gioco di squadra con l'obiettivo di una crescita comune e associativa".

Marco Larentis è anche un valente professionista che si dedica con passione al settore della formazione delle risorse umane, un'attività su cui la stessa Federmanager è attualmente impegnata anche al suo interno, in un importante

programma semestrale di *mentoring*, interamente finanziato da Fondazione Trentino Università.

Si tratta di un sistema di apprendimento e di crescita applicato alla vita lavorativa, che si svolge tramite una relazione continua con il formatore, il *mentor*, durante la quale gli iscritti hanno l'opportunità di trattare le

proprie sfide professionali avvalendosi del supporto di un *partner* "saggio" ed esperto. Il metodo applicato, semplice e immediato, prevede la combinazione di insegnamento, pratica, osservazione e *feedback*, con grande attenzione al rigore etico.

"Il mentoring è quel tipo di attività che tutte le associazioni dovrebbero realizzare per creare proselitismo, per un efficace passaggio di consegne alle nuove generazioni" spiega Cinzia Pellegrino, membro del Consiglio direttivo e della



IL *MENTORING* È OUEL TIPO

DI ATTIVITÀ CHE FAVORISCE

UN EFFICACE PASSAGGIO

DI CONSEGNE ALLE NUOVE

**GENERAZIONI** 

Commissione giovani di Federmanager che, insieme a Franco Torelli, coordinatore del Comitato *senior* Federmanager Trento, si sono adoperati per la messa in campo di questo importante percorso.

Attraverso l'attività di *mentoring* infatti è possibile comprendere meglio come e perché un'associazione si muove nella realtà locale, focalizzare con più precisione la sua *mission*, e infine modellare gli obiettivi dell'associazione sulla base di questi *feedback*. Un processo tanto più fondamentale in un momento storico in cui assistiamo a una generale crisi di rappresentanza, a tutti i livelli.

In questo percorso, è di primaria importanza la figura del *mentor*, di chi cioè affianca i partecipanti (i *mentee*) in un ruolo che va ben al di là della semplice trasmissione di un sapere. In fin de conti, resta ancora valida la famosa frase di Alessandro Magno: "A mio padre devo la vita, ad Aristotele una vita che vale la pena di avere vissuto".

A guidare il percorso anche per il 2022, così come già per l'edizione dello scorso

anno, è Damiana Kralj, esperta coach, supervisor e formatrice, una sorta di "allenatrice di efficacia personale e professionale", così si autodefinisce. Damiana Kralj è una nota professionista nel campo della formazione, con una solida esperienza lavorativa nel mondo della finanza internazionale. Un'esperienza che le consente di calare il percorso di mentoring in un campo peculiare e specifico come quello del business. La sua presenza si è rivelata fondamentale, per spiegare bene a tutti i partecipanti in cosa consiste il percorso, quali sono gli aspetti più importanti su cui soffermarsi, le insidie da evitare.

Più del 50% dei soci di Federmanager Trento rientrano nell'area *senior*, vale a dire *manager* già pensionati o in via di pensionamento. Persone ancora molto attive, dotate di grande esperienza e ben inserite in una rete di relazioni, non solo sul territorio locale. È una fascia di soci che è anche molto dinamica all'interno dell'Associazione, sempre presente e curiosa di ogni dettaglio organizzativo o normativo. Da queste persone arriva una costante richiesta di partecipazione, di coinvolgimento. "Sull'altro versante – spiega ancora Cinzia Pellegrino – abbiamo le nuove generazioni che invece faticano a partecipare".

Il percorso di *mentoring* è stato dunque pensato sia per agganciare questa fascia più giovane, avviando una conoscenza reciproca, sia per fornire alle nuove generazioni di *manager* un valido supporto. Un obiettivo centrato fin dalla sua prima edizione, nel 2021: il programma ha suscitato infatti un immediato interesse proprio da parte di quella fascia meno attiva dentro l'Associazione, ma è anche rimbalzato a

livello nazionale, in Federmanager Italia, dove l'esperienza trentina è seguita con grande attenzione, tanto che quest'anno la metà circa dei *mentor* e degli stessi iscritti proviene da fuori regione. Un successo registrato anche dai numeri: la partecipazione ottimale era fissata nella quota di 17 coppie di *mentor* e di *mentee*; alla fine se ne sono iscritte 20.

Un altro elemento – non così scontato alla vigilia – consente di valutare la bontà dell'iniziativa: a conclusione del percorso, tutti i *mentor* coinvolti nel programma si sono dichiarati molto soddisfatti dell'esperienza compiuta. Nel processo di ascolto

AL CENTRO DUNQUE C'È SEMPRE LA CRESCITA DELLA PERSONA, PROFESSIONALE, MA ANCHE UMANA







attivo, di domande e risposte, di assistenza personalizzata, si è innescato un meccanismo virtuoso che richiama alla mente la maieutica di Socrate, dove il *mentee* era costantemente sollecitato a ragionare con la propria testa, piuttosto che ascoltare passivamente i consigli altrui. Una situazione che non è così facile riscontrare all'interno di un'organizzazione aziendale, dove i vari gradi dirigenziali assumono decisioni e si fanno portatori di responsabilità, prevedendo anche corsi di formazione interna, ma difficilmente svolgono questo ruolo di *mentor* a tutto tondo – non solo professionale, ma potremmo dire anche di tipo esistenziale – nei confronti di singoli sottoposti o delle nuove leve dirigenziali. Si è pagati per raggiungere un *target* e le decisioni principali vengono prese quasi sempre a livello individuale. A volte il ruolo di *mentor* è assunto senza nemmeno che vi sia piena consapevolezza.

È l'ascolto attivo lo strumento principale messo in campo in questi percorsi di *mentoring*. Anche perché molto spesso le

persone hanno già dentro di sé le risposte e hanno solo bisogno di trovare negli altri, in chi reputano più saggio o più esperto, una sorta di specchio da cui avere la conferma della bontà del proprio ragionamento. Al centro dunque c'è sempre la crescita della persona, la preparazione adeguata agli aspetti professionali, ma anche umani.

"Il percorso – conclude Cinzia Pellegrino – si è snodato lungo tre fasi principali: una illustrazione generale del progetto da parte della formatrice; un primo lavoro di gruppo, per prendere consapevolezza dei fondamenti di questo processo; e infine il lavoro all'interno di ciascuna coppia di *mentor* e di *mentee*, dando vita a relazioni così strette che, anche al termine del progetto, i componenti di ciascuna coppia continuano a tenersi in contatto. Tutto questo contribuisce a creare un *network* profondo, anche fra persone di territori diversi, con una ricaduta preziosa sulla qualità del proprio lavoro e sull'impostazione generale della propria vita".



La sede di Bauer a Trento

# ALCHIMIA DI GUSTO, SOSTENIBILITÀ E NATURA

ANDREA GIRARDI Docente a contratto presso il Dipartimento di economia e management dell'Università degli studi di Trento

### Bauer, oltre cinquant'anni di esperienza nella produzione di preparati da brodo di alta qualità

azienda Bauer è specializzata nella produzione e commercializzazione di preparati e insaporitori da brodo di alta qualità. La storia dell'impresa affonda le sue radici nella prima metà del secolo scorso quando non era diffusa in Italia, e tanto meno in Trentino, la produzione di dadi da brodo o insaporitori alimentari.

Negli anni Venti del 900, i fratelli Bauer erano commercianti specializzati nell'importazione di dadi da brodo dalla Germania. Il dado da brodo era un prodotto ancora molto di nicchia e la Germania rappresentava un Paese innovatore sotto questo punto di vista. Data l'esperienza accumulata negli anni, i fratelli Bauer decisero di intraprendere un progetto imprendi-

toriale al fine di costruire un'azienda che potesse produrre i dadi da brodo direttamente in Trentino e nel 1929 fondano l'azienda Bauer a Trento. La prima sede si trovava a ridosso del centro storico, proprio dietro al Castello del Buonconsiglio. All'interno della fabbrica, i Bauer misero in pratica le loro conoscenze tecniche e gastronomiche, al fine di sviluppare un prodotto adatto alla crescente domanda di dadi da brodo in regione. La Bauer diventa negli anni Trenta l'azienda di riferimento in Trentino per la produzione di insaporitori

alimentari e dadi da brodo. Negli anni Ottanta, venne venduta alla famiglia Flor che, assieme a un altro socio, rilevò il 100% delle quote della Bauer. Dagli anni Ottanta a oggi, l'azienda ha visto cambiare completamente il suo posizionamento di mercato e la sua presenza sullo scenario nazionale, pur mantenendo intatta la tradizione, la

qualità e la salubrità degli ingredienti utilizzati per confezionare il prodotto finito. Oggi, Bauer è una media azienda trentina, che impiega venti persone, fatturando oltre sei milioni di euro su tutto il territorio nazionale. Rappresenta in Italia il 6% della quota di mercato e si colloca al terzo posto nel settore nazionale dei dadi da brodo e al primo posto nel segmento biologico. Il posizionamento di mercato configura l'azienda come produttrice di articoli premium di alta qualità distribuiti in GDO (Grande distribuzione organizzata). Infatti, la rete distributiva di Bauer si basa sulla presenza in quasi

tutti i listini dei principali gruppi di grande distribuzione in Italia. Accanto a questo, l'azienda si sta concentrando anche sulla diversificazione della distribuzione dei propri prodotti ricercando una nuova fetta di mercato all'interno del settore HoReCa (Hotellerie-restaurant-café) della ristorazione dell'hotellerie. Il settore business to business sta rappresentando per l'azienda una componente sempre più importante di fatturato e di margine, mentre la sfida futura riguarda l'apertura ai mercati esteri, europei in primis.

In aggiunta all'aspetto storico e di *business*, vi sono alcune interessanti caratteristiche che distinguono il carattere e la personalità di Bauer rispetto ad altri produttori del settore. L'azienda, anche attraverso il suo progetto "Bontà a 360°", riesce a combinare in maniera sistemica tre tematiche caratterizzanti il valore condiviso della

realtà aziendale e della comunità che la ospita: "La bontà e le certificazioni: l'interesse del consumatore"; "Il rispetto ambientale: le esigenze della natura"; "La dimensione sociale: la dignità delle persone nella squadra".

#### La bontà e le certificazioni: l'interesse del consumatore

La filosofia produttiva di Bauer prevede un allineamento molto stretto tra l'autenticità delle materie prime impiegate (principalmente estratti, sali, erbe e spezie) e il risultato gustativo sensoriale per il cliente. L'azienda, infatti, utilizza solo mate-

Preparazione degli ingredienti per la produzione dei dadi da brodo (foto storica)



L'IDEA DI FONDO È OUELLA

DI SODDISFARE LE ESIGENZE

DI GUSTO E LE PRESTAZIONI

**GASTRONOMICHE** 

DEL CLIENTE

rie prime di alta qualità. Tali materie prime sono "semplici", nel senso che rispettano la propria autenticità senza snaturarla. L'idea di fondo è quella di soddisfare le esigenze di gusto e le prestazioni gastronomiche del cliente attraverso la fornitura di un prodotto che implementi solo materie prime più vicine possibili alla natura. In questo modo, la logica del gusto non è antagonista rispetto alla naturalezza degli ingredienti. Al contrario, più gli ingredienti rimangono ancorati alla natura,

più l'esperienza gustativa finale sarà intensa e profonda.

Giovanna Flor, amministratrice unica, sostiene infatti che "in Bauer l'autenticità delle materie prime va a braccetto con il risultato di gusto che vogliamo ottenere. Non c'è la necessità di sofisticare o artefare le materie prime aggiungendo additivi chimici e artificiali".

Gli estratti utilizzati dall'azienda sono

infatti principalmente di origine vegetale e animale, confezionati attraverso processi di condensazione che impiegano materie prime di prima scelta. Per questo motivo, gli estratti acquistati dall'azienda (principalmente a base di carne, vegetali e lievito) sono preziosi sul mercato e vengono venduti a prezzi molto alti. Gli estratti di origine animale provengono principalmente dal Sud America, che garantisce una produzione allineata con la definizione degli *standard* legali italiani. Gli estratti vegetali provengono dal mercato olandese, che garantisce un profondo rispetto ambientale e che ha intrapreso un percorso di conversione bio. Da ultimo, gli estratti di lievi-

to, tra i più utilizzati dall'azienda, provengono dalla Francia. In generale, tutti i fornitori di Bauer sono selezionati sulla base delle caratteristiche organolettiche del prodotto, ma anche delle loro *performance* ambientali. La capacità tecnica e manageriale dell'impresa, che la differenzia anche rispetto ad altre realtà del settore, risiede proprio nella sua abilità di creare un'alchimia unica tra materie prime di alta qualità e il risultato gustativo, organolettico e prestazionale conferito al

consumatore finale.

Dall'altro canto, una delle difficoltà riscontrate dall'impresa è quella di veicolare il valore aggiunto delle proprie scelte di rispetto della natura, di approvvigionamento e produzione al consumatore finale. L'azienda distribuisce i propri prodotti principalmente attraverso il canale della grande distribuzione. Tale canale concede

una limitata interazione con il cliente rispetto, ad esempio, a quello *on-line* (con schede tecniche, video, ecc.) o alla bottega dove il commesso ha la possibilità di spiegare il prodotto al cliente. Quindi, nel caso specifico di Bauer, la ricerca, l'autenticità e la qualità del prodotto sono più difficili da descrivere, raccontare e trasmettere al consumatore finale, data la limitata dimensione del *packaging* e dal canale di vendita in grande distribuzione. Per ovviare a tale problematicità, l'azienda negli anni ha deciso di costruire un sistema di comunicazione che riuscisse a raggiungere il cliente finale per informarlo del valore intrinseco del prodotto. In tal senso, la presen-



UNA COMPONENTE

IMPORTANTE DEL

POSIZIONAMENTO

DELL'IMPRESA È L'ESSERE

UN'AZIENDA TRENTINA



za pubblicitaria in televisione è stata affiancata, soprattutto negli ultimi anni, da una campagna di *social network* volta a raccontare il valore del prodotto e coinvolgere il cliente finale nel progetto e nella filosofia aziendale. Assieme a questo, il *marketing* dell'impresa è stato recentemente rivisitato e innovato. Una componente molto importante del posizionamento dell'impresa per il consumatore è l'essere un'azienda trentina. Anche attraverso ricerche strutturate di mercato, è

stato evidenziato il fatto che la "trentinità" di Bauer rappresenta un fattore distintivo per il consumatore italiano, che lo associa a valori come la fiducia, l'affidabilità, la serietà e la qualità. Questi risultati suggeriscono che l'appartenenza alla comunità economica trentina rappresenta un asset molto importante e di valore per le imprese del territorio, dimostrando come

il Trentino e le sue realtà produttive, sono percepiti come un *partner* di fiducia sui mercati nazionali.

### Il rispetto ambientale: le esigenze della natura

La propensione verso la sostenibilità e verso la riduzione degli impatti ambientali rappresenta una delle peculiarità dell'azienda Bauer. Tale sua caratteristica la distingue non solo dalle altre aziende operanti nel settore dei dadi da brodo, ma anche da molte altre aziende italiane. Tra le iniziative di Bauer in termini di impatto ambientale troviamo l'implementazione della certificazione *Product Environmental Footprint* 

(PEF), che mappa l'intera filiera di produzione e si occupa di misurare e rendicontare l'impatto ambientale di ogni snodo, al fine di creare una misura aggregata di impatto per il prodotto finale. Tale certificazione misura le emissioni di sostanze inquinanti nell'aria e nell'acqua e il consumo di materiali, partendo dalla produzione della materia prima, nel caso di Bauer soprattutto di origine agricolo-alimentare, per poi tracciare gli impatti ambientali di tutte le lavorazioni successive fino

alla fase di consumo finale. L'aggregazione di tutti gli impatti ambientali di ogni singolo nodo della filiera confluisce all'interno di un indicatore d'impatto ambientale comprensivo per un dato prodotto. La particolarità di Bauer è l'utilizzo strategico che viene fatto di tale indicatore. L'azienda non si limita alla misurazione della sostenibilità ambientale di tutta la

filiera del suo prodotto ai fini di trasparenza, legittimazione e comunicazione, ma include tale misurazione all'interno del proprio sistema di controllo di gestione al fine di migliorare i processi interni di approvvigionamento e di produzione. Di conseguenza, le pratiche manageriali all'interno dell'azienda tengono conto di tale misurazione di sostenibilità, condotta attraverso la certificazione PEF, in chiave strategica sia sotto il profilo comunicativo che concreto. Negli ultimi 15 anni, l'azienda ha modificato la propria attività e il proprio processo produttivo per incorporare la dimensione ambientale, assegnandole una dignità d'importanza strategica nei piani

LA DIMENSIONE
AMBIENTALE
HA UN'IMPORTANZA
STRATEGICA
NEI PIANI AZIENDALI

aziendali. Inoltre, su questo fronte, l'azienda ha attuato delle politiche di approvvigionamento e di valutazione dei fornitori, che tengano conto della dimensione ambientale negli accordi commerciali e contrattuali.

Un altro importante esempio di *engagement* dell'azienda verso la sostenibilità ambientale è rappresentato dalla progettazione e dalla realizzazione della nuova sede produttiva e di rappresentanza collocata a Spini di Gardolo, nella zona industriale di Trento. L'edificio progettato dalla Bauer è uni-

co nel suo genere e presenta elementi molto innovativi sotto il profilo del risparmio energetico. L'edificio è stato costruito in accordo con le prescrizioni della certificazione Leed, ottenendo il livello "Gold". La certificazione Leed prevede la progettazione e la costruzione di edifici altamente indipendenti dal punto di vista energetico, capaci di raccogliere e conservare

capaci di raccogliere e conservare l'acqua piovana, altamente isolati dal punto di vista termico per prevenire la dispersione di calore e capaci di produrre in autonomia un'alta percentuale dell'energia necessaria al loro funzionamento. Le finestre sono orientate alla raccolta dell'irraggiamento solare e alla conservazione del calore naturale del sole all'interno degli ambienti. I tetti di tipo verde (2.600 metri quadri) con la presenza di un impianto fotovoltaico utile alla produzione di energia elettrica. L'edificio è dotato di un sistema di raccolta delle acque piovane capace di raccogliere all'interno di cisterne le risorse idriche naturalmente presenti a seguito delle precipitazioni. L'acqua piova-

na viene utilizzata per l'irrigazione dei giardini e delle aiole aziendali e per il sistema idrico sanitario degli uffici e della produzione. In aggiunta al sistema fotovoltaico, l'azienda ha installato dei cogeneratori a gas metano che producono energia elettrica dalla disaggregazione del metano non emettendo gas serra e producendo energia elettrica pulita e calore, quest'ultimo convogliato poi all'interno del sistema di riscaldamento o sanitario. Il sistema fotovoltaico installato sulla copertura verde dell'impresa assieme all'installazione dei co-

generatori di energia elettrica hanno permesso all'azienda di raggiungere il 60% di autonomia energetica. Tale risultato è importante data anche la natura dell'impresa orientata alla produzione, più che ai servizi. La strategia aziendale prevede l'incremento di tale percentuale nei prossimi cinque anni fino a raggiungere possibilmente la completa indipendenza energetica

da fonti esterne all'azienda.

La dimensione sociale: la dignità delle persone nella squadra

Per Bauer le persone che prestano il proprio servizio nella squadra sono considerate una risorsa importantissima. La dimensione sociale in Bauer vede i collaboratori come un gruppo di individui con esigenze professionali e personali di cui l'azienda deve farsi carico. La filosofia aziendale vuole che il gruppo di lavoro sia coeso e che il livello di benessere all'interno dell'organizzazione permetta ai lavoratori di esprimersi come professionisti, ma prima di tutto come persone.





LA FILOSOFIA AZIENDALE

VUOLE CHE I LAVORATORI

SI ESPRIMANO

COME PROFESSIONISTI.

MA PRIMA DI TUTTO

COME PERSONE



Anche per questo motivo è stata implementata e conseguita la certificazione "Family Audit" nel 2016. Tale certificazione è stata sviluppata dalla Provincia autonoma di Trento e, in base a essa, le imprese possono mappare intelligentemente il bilanciamento casa-lavoro dei lavoratori. In particolare, la certificazione permette all'azienda di erogare dei *benefit* ai lavoratori che permettano loro di vivere la dimensione lavorativa in maniera armonica rispetto agli impegni personali e familiari che l'individuo presenta. Il conseguimento di tale

certificazione è un processo impegnativo da parte dell'impresa, il cui risultato può rappresentare anche un aumento dei costi aziendali legati alla gestione del personale. Tuttavia, la Bauer ritiene che la dimensione sociale del suo operato passi anche attraverso l'investimento, nel benessere personale dei propri lavoratori. Nel concreto, i dipendenti di Bauer beneficiano di interventi e benefit come la formazione per lo sviluppo delle soft skill e di ruolo, lo

smart working flessibile, il team building, la presenza dello psicologo del lavoro, flessibilità di orario, ecc. Tutti questi interventi sono stati accolti con molto entusiasmo dai collaboratori di Bauer aumentandone il senso di appartenenza e la performance professionale.

Un altro elemento importante della dimensione sociale dell'impresa è rappresentato dalla sua *leadership*, tutta al femminile, che da anni guida strategicamente e operativamente l'azienda attraverso le sfide del mercato. Dal 1999 la guida dell'impresa è affidata a Giovanna Flor, figlia di uno dei

soci che negli anni Ottanta hanno rilevato la Bauer. Dopo gli studi, Giovanna è stata nominata amministratrice unica della società, con tutte le deleghe operative ordinarie e straordinarie. La particolarità di questa *leadership* risiede nella sua abilità di coniugare aspetti e dinamiche tipiche di un'azienda familiare, con una gestione manageriale moderna e aperta ai nuovi sistemi organizzativi. In Bauer, le persone sono messe al centro dell'attenzione nel loro sviluppo professionale e per il loro benessere personale. Accanto alla dimensione familiare,

la gestione dell'azienda, nell'ultimo ventennio, ha visto un'evoluzione verso modelli di business all'avanguardia. Il posizionamento di mercato vede l'azienda collocarsi in una nicchia di produzione di preparati da brodo di alta qualità. Tale posizionamento ha comportato delle sfide manageriali difficili e l'attuale leadership ha saputo accoglierle, guidando la squadra di Bauer verso questi nuovi scenari pur mantenendo la dimensione famigliare.

In conclusione, la personalità di Bauer spa si concretizza nella sua abilità di innescare e mantenere vivo un circolo virtuoso che combina rispetto per l'ambiente, per le persone e la realizzazione di un prodotto dalle alte prestazioni tecnico-gastronomico ed esperienziali. In Bauer questo si chiama "Bontà a 360°" e l'equilibrio tra queste tre dimensioni ha rappresentato un asset che l'impresa ha consolidato nel suo know-how. La sfida per la squadra Bauer è ora di mantenere e rafforzare tale impostazione. Il dado è tratto, sarà interessante vedere come giocherà Bauer la prossima partita.

BAUER HA UNA
LEADERSHIP TUTTA
AL FEMMINILE,
CHE DA ANNI GUIDA
STRATEGICAMENTE
E OPERATIVAMENTE
L'AZIENDA



## IL PIACERE DELLA LENTEZZA

ALESSANDRO FRANCESCHINI Architetto e urbanista

#### Il turismo destagionalizzato ed ecosostenibile dei cammini

è un nuovo modo di fare turismo. Lento, rispettoso e sostenibile: quello della camminata. Ovvero del muoversi semplice, all'aria aperta, alla ricerca della storia, della cultura e della spiritualità di un luogo. Il protagonista di questa nuova modalità di vivere il territorio è il "cammino". Una parola entrata da poco nell'immaginario collettivo, che indica un itinerario culturale di particolare rilievo, nazionale o europeo, percorribile a piedi o con altre forme di mobilità sostenibile, come la bicicletta o il cavallo, che rappresenta una modalità di fruizione del patrimonio naturale e culturale diffuso, nonché un'occasione di

valorizzazione degli attrattori naturali, culturali e dei territori interessati. Si tratta, in altre parole, di una pratica dentro la quale il turista abbandona i luoghi a lui consueti, le abitudini e gli affetti che gli sono soliti, per recarsi a piedi fino a una meta religiosa o laica, con una motivazione di scoperta, spirituale o semplicemente emozionale. I cammini si sviluppano su antiche vie dei pellegrini, sentieri dei pastori, vie della transumanza, vecchie vie di comunicazione commerciali, vie del sale. Per gli spostamenti vengono usate strade e sentieri poco battuti, lontani – fisicamente e simbolicamente – da altre vie più frequentate, più agevoli e più veloci.



Da alcuni anni, questa modalità di vivere nell'aria aperta, dopo una lunga e lenta progressione che ha interessato, in particolare, l'ultimo decennio, ha subito in questi ultimi due anni un vero e proprio *boom*, complice la voglia di libertà nata come reazione al *lockdown*, causato dalla crisi sanitaria mondiale. Recenti studi, diffusi dalla casa editrice Terre di Mezzo, raccontano di un fenomeno di grande portata. Se fino al 2019, infatti, il turismo dei cammini è cresciuto con un ritmo del 9% all'anno, negli ultimi dodici mesi questa modalità

di fare turismo è tornata fortemente di moda, superando i numeri del periodo pre-pandemico. Un dato emblematico: le "credenziali" distribuite, ovvero i documenti che certificano la partecipazione a uno dei 49 cammini presenti nel Bel Paese, sono state 59.538 contro le 45.472 del 2019. Il 2021 ha fatto registrare, quindi, una crescita importante

anche rispetto agli anni pre-pandemia: dati alla mano si sono messe in cammino complessivamente (con o senza credenziali) almeno 80mila persone.

Tanto per fare un esempio concreto: uno dei cammini più frequentato in Italia, soprattutto dai giovani, è quello della "Via degli Dei" che collega Bologna e Firenze. Si tratta di un itinerario "laico", e quindi non religioso, che nasce da un'idea di alcuni soci bolognesi del Club alpino italiano. Il percorso

riprende le tracce di un antico tracciato storico, frequentato da Etruschi e i Romani nei loro traffici, da mercanti e viandanti durante il Medioevo e che è stato anche teatro di eventi tragici durante la Seconda guerra mondiale (in gran parte, il tracciato, si sviluppa infatti sulla "Linea gotica"). Il percorso è stato caratterizzato, negli ultimi anni, da un grande successo di frequentatori, tanto che il suo impatto economico ha contribuito nel far rinascere alcuni piccoli paesi dell'Appennino, evitando in parte lo spopolamento che deriva dalla mancanza

di lavoro o di opportunità.

Sempre secondo i dati elaborati da Terra di Mezzo incrociati con alcuni studi, meno recenti, del Touring club italiano (2016), è possibile anche costruire un profilo del frequentatore dei cammini italiani: si tratta di un fenomeno intergenerazionale, anche se la quota degli studenti universitari è piuttosto incisiva. Il

66,9% dei camminatori ha dai 30 ai 60 anni: il 46% di questi è un dipendente a tempo pieno, mentre il 17% un libero professionista. Questo movimento non può che creare un significativo impatto sui territori attraversati dai cammini: dai libri alle guide, dai pernottamenti ai pasti dei pellegrini, dall'abbigliamento alle calzature. Il 51% dei pellegrini spende, durante il cammino, dai 30 ai 50 euro al giorno. Il 16% investe più di 50 euro, il 22% riesce a stare sotto i 30 euro e il 9% riesce a



IL 51% DEI PELLEGRINI

SPENDE, DURANTE

IL CAMMINO, DAI 30 AI 50

EURO AL GIORNO

vivere con meno di 20 euro. Sempre con riferimento all'Italia, il 38% dei camminatori – che molto spesso viaggiano da soli e nel 65% dei casi sono uomini – dorme in B&B, mentre il 22% negli ostelli per pellegrini.

#### In Trentino: dai sentieri laici...

Anche la provincia di Trento ha vissuto, negli ultimi anni, un fiorire di valorizzazioni turistico-paesaggistiche basate sul turismo lento e, in particolare, sui cammini. Oggi il Trentino è caratterizzato dalla presenza un'interessante rete di percorsi che mettono in contatto il camminatore con la natura, la storia, la cultura del territorio. E che possiamo dividere in due grandi categorie: quelli che nascono su una preesistenza sacra o religiosa e quelli che traggono origine da una narrazione più squisitamente laica. Tra questi ultimi va anzitutto segnalato il "Sentiero della pace". Un tracciato che segue la linea del fronte della Prima guerra mondiale, in guello che fu il settore occidentale della guerra italoaustriaca, combattuta tra il 1915 e il 1918. Si tratta di un percorso che si sviluppa in 604 chilometri, dal Passo dello Stelvio alla Marmolada, collegando tra loro le vette dei ghiacciai ai fondovalle alpini e creando un'ampia rete di sentieri che consente all'escursionista di raggiungere forti, capisaldi, tagliate vallive, strade militari, trincee approntati dall'esercito italiano e austroungarico durante il Primo conflitto mondiale.

C'è poi il "Sentiero del Dürer", più noto come "Dürerweg", che parte dal Klösterle di San Floriano, a Salorno, per concludersi presso quella straordinaria conformazione geologica che sono le Piramidi di Segonzano. Il percorso, che riprende antichissime vie di comunicazione tra l'Italia e la Mitteleuropa, alternative alla pericolosa e spesso inaccessibile Val d'Adige, coincide in alcuni tratti con il sentiero europeo E5 e unisce idealmente l'Alto Adige al Trentino, divisi morfologicamente dal Dossone di Cembra. Il percorso, che si sviluppa per una ventina di chilometri, evoca l'itinerario seguito dal pittore Albrecht Dürer (Norimberga 1471 – 1528) nel suo famoso viaggio in Italia del 1494, a testimonianza del quale rimangono alcuni fedeli acquerelli realizzati sul territorio.

Infine va segnalato il tratto trentino della "Via Romea Germanica", un cammino lento, che unisce tre diversi Paesi europei (ovvero Germania, Austria e Italia), percorribile a piedi, in bici o a cavallo. Si tratta un lungo e antichissimo percorso (la prima testimonianza scritta risale al XIII secolo), lungo 2.200 chilometri che nel suo tratto italiano attraversa il valico del Bren-

Le Piramidi di Segonzano





Il Cammino di Santiago

nero, lungo la Val d'Isarco, percorre il Sentiero del Castagn e scende poi nel Trentino, sul sedime dell'antica via Claudia Augusta. A Trento, il percorso vira lungo la Valsugana, lambendo i laghi di Levico e Caldonazzo e affiancando il Brenta, fino al Ponte di Bassano. Il percorso prosegue poi nella Pianura Padana attraversando Padova, Ferrara e Ravenna per poi giungere

al Lago Trasimeno. Da lì si entra in Tuscia e lungo la Cassia si giunge a Monte Mario e quindi a Roma, in San Pietro, dove si conclude idealmente l'antico percorso dei pellegrini e dei mercanti.

#### ...a quelli spirituali

Ampia e articolata anche l'offerta dei sentieri nati da un impulso o da un'origine di natura spirituale presenti sul

territorio della provincia di Trento. Uno dei più noti è il "Cammino di San Vili", ovvero un percorso che unisce Trento a Madonna di Campiglio, collegando la Val d'Adige alle Dolomiti di Brenta, attraverso un'articolata sequenza di antichi sentieri arricchiti da nuove strade ciclopedonali. Il sentiero San Vili si snoda sulle tracce di un'antica via romana che la tradizione vuole sia stata percorsa nel 400 da Vigilio, vescovo di Trento, nella sua opera di evangelizzazione del Trentino occidentale. È articolata in una variante in fondovalle e

SECONDO LA TRADIZIONE, IL "CAMMINO SAN VILI" FU PERCORSO NEL 400 DA VIGILIO, VESCOVO

DI TRENTO

una "in quota", con diversi livelli di percorrenza, dislivelli e di difficoltà. Il percorso si sviluppa su una lunghezza di circa cento chilometri, suddivisi in sei tappe, ciascuna delle quali può essere anche costituita da un'escursione a sé stante. La cifra del cammino è la sua componente paesaggistica: in un itinerario molto intenso, costeggia le Dolomiti di Brenta, alter-

nando carrarecce tra i campi e strade forestali, sentieri su cenge panoramiche a passaggi attraverso vecchi borghi, lontano dal turismo di massa.

Più recente ma ugualmente spettacolare è il "Cammino Jacopeo d'Anaunia", un percorso che si sviluppa all'interno della Val di Non, sulle tracce dei pellegrini di un tempo. Constatata la quantità di testimonianze della devozione a San Giaco-

mo Maggiore in Valle di Non, i promotori dell'iniziativa hanno immaginato di far rivivere l'antica tradizione del pellegrinaggio in una serie di tappe che percorrono le strade della Valle sulle orme degli antichi camminatori e di collegarlo idealmente al più famoso Cammino di Santiago. Il punto di partenza è Sanzeno, dove si trovano la Basilica dei Santi Martiri (i santi Sisinio, Martirio e Alessandro) e il Santuario di San Romedio. Il percorso è particolarmente suggestivo durante il periodo della fioritura dei meleti: si sviluppa in un anello lungo circa

170 chilometri, suddiviso in sette tappe, tutte all'interno della Val di Non, toccando i maggiori luoghi sacri della zona. Il "Cammino Jacopeo d'Anaunia", nato da un'idea di Paolo Menapace e sviluppato dall'Associazione anaune degli amici del Cammino di Santiago, offre la possibilità di conoscere il grande patrimonio di una valle ricca di storia e tradizioni, di strade e sentieri percorsi da commercianti, eserciti e pellegrini per raggiungere i ricchi mercati o le frontiere dell'impero o, con devozione, luoghi sacri e invocare grazia e perdono. Infine, va segnalato il "Cammino di San Romedio", un cammino internazionale che collega i tre territori dell'Euregio partendo da Thaur, in Tirolo, fino all'Eremo di San Romedio in Trentino, toccando tra gli altri il monastero di Maria Waldrast,

le Stubaier Alpen, la Val Ridanna e Merano, attraverso suggestivi valichi alpini, in un percorso che travalica confini nazionali e confini spirituali. È articolato in dodici tappe, per un totale di 180 chilometri che superano un dislivello di 9.600 metri. È, naturalmente, possibile percorrere solamente la parte trentina. Il cammino è intitolato al santo tirolese che si stabilì in Val di Non ai tempi dell'evangelizzazione del Trentino. Un percorso di grande spiritualità che nulla ha da invidiare a cammini ben più noti e frequentati in altre parti d'Europa e che richiede giusta preparazione e un buon allenamento. Il tracciato è stato realizzato e inaugurato ufficialmente nel 2014 in occasione del cinquantenario di fondazione della Diocesi di Innsbruck.

#### Il Cammino di San Romedio





#### Conclusioni: un interessante modello di sviluppo turistico

Insomma, la ricerca di benessere fisico e mentale, l'arricchimento personale, la riscoperta di se stessi, l'esplorazione di luoghi semisconosciuti e la ricerca del senso profondo del viaggio sono alcuni dei valori che portano le persone a muovere il primo passo sui cammini laici e religiosi. Si tratta di un fenomeno che sta raggiungendo, come abbiamo visto, numeri interessanti, diventando così un elemento significativo dell'offerta turistica di una località. Con delle evoluzioni anche importanti: negli anni, il fenomeno dei cammini è passato da un'attività con valore quasi esclusivamente devozionale a un'attività prevalentemente laica, che porta il turista dentro luoghi in gran parte esclusi da flussi tradizionali, che mette in primo piano il patrimonio culturale e ambientale da conoscere, tutelare e valorizzare e che soprattutto abbisogna di un coinvolgimento di tutti i soggetti che si occupano di

promozione territoriale (comuni, aziende per il turismo, operatori privati...).

Tra i vantaggi di questa progettualità, c'è sicuramente la valorizzazione di luoghi di pregio paesaggistico, la messa a sistema di luoghi in zone altrimenti scarsamente raggiungibili, la rivitalizzazione di piccoli borghi, lo sfruttamento sostenibile dei parchi naturali, la creazione di attività lavorative ed economiche, con posti di lavoro per giovani in luoghi soggetti allo spopolamento, senza dimenticare il coinvolgimento della comunità locale e l'affermazione dell'identità dei luoghi. Promuovere i cammini, per concludere, significa proporre, attraverso la viabilità lenta, un nuovo modello di turismo destagionalizzato ed ecosostenibile che permette di valorizzare socialmente, culturalmente ed economicamente le aree interne, normalmente non interessate dai circuiti del turismo tradizionale.



Le celebrazioni per il 20° anno di attività di tsm-Trentino School of Management

# TSM-TRENTINO SCHOOL OF MANAGEMENT

MAURO MARCANTONI Direttore dell'Istituto per l'assistenza allo sviluppo aziendale

#### Una risorsa formativa al servizio dello sviluppo

impegnativa e sofferta epoca che stiamo attraversando, così carica di problemi e di scenari cupi, forse rende meno visibile la straordinaria portata dello sviluppo che il Trentino ha vissuto dal Secondo dopoguerra in poi grazie al suo ingegno e alla sua operosa perseveranza, ma anche grazie alla specialissima Autonomia di cui, insieme all'Alto-Adige/Südtirol, felicemente dispone.

Se consideriamo che solo cinquant'anni fa eravamo ancora una terra marginale, confinata nelle fasce basse dello svilup-

po economico e della qualità della vita, mentre ora siamo ad ogni livello nelle posizioni più elevate, è immediato dedurre quanta strada abbiamo fatto negli ultimi cinquant'anni. Una strada certamente percorsa sotto la spinta di una società e di un'economia fortemente vocate alla crescita, ma con il decisivo impulso di un'Autonomia che ha saputo, nei fatti, dimostrare il suo valore. E questo valore - è necessario tenerlo sempre presente - prende forma e sostanza attraverso l'apparato istituzionale e burocratico che dell'Autonomia è il braccio operativo.

Anche se il sistema pubblico è un'impresa che non opera per il mercato, che non consegue profitti e che non distribuisce utili, è comunque un apparato che gestisce una pluralità di attività e di interventi, che eroga servizi e dove gli utili sono di natura sociale. Come tale, dunque, non può sfuggire ai principi di buona organizzazione, principi che trovano alimento e supporto nel *management* e nelle tecniche di organizzazione aziendale. Non va certo nascosto che, adottare le

tecniche dell'organizzazione aziendale in un contesto pubblico, sia più difficile e complesso che nell'impresa privata. Una difficoltà che si moltiplica se i compiti a cui corrispondere non sono solo amministrativi – detto ovviamente senza misconoscerne il valore – ma anche di governo. Il sistema dell'Autonomia trentina – con le sue numerose e pregiate competenze – di responsabilità di autogoverno

ne ha davvero molte e di natura amplissima. A queste alte responsabilità, e alla conseguente esigenza di sviluppare le competenze e le capacità che ne derivano, offre un formidabile supporto la Trentino School of Management, in acronimo "tsm", che ha nella sua *mission* proprio la formazione dei pubblici dipendenti che operano nel sistema dell'autonomia trentina e regionale.

Per esigenze di protocollo istituzionale, ma soprattutto per promuovere la straordinaria importanza dell'operato della

tsm, la celebrazione dei vent'anni dalla sua costituzione è quindi risultata una scelta opportuna, anzi necessaria.

Nata nel 2002 per iniziativa della Camera di Commercio di Trento, dell'Università di Trento e della Fondazione Caritro, la allora Trento School of Management aveva l'obiettivo di creare un pregiato e innovativo sistema di offerte formative di alto profilo, con un *focus* particolare sui settori della cultura e del turismo. Allo scopo furono organizzati dei *master* 

universitari estremamente qualificati che, per una decina d'anni, hanno formato personale di altissima qualità indirizzato alle migliori opportunità professionali del turismo e della cultura.

Nel 2007, a causa dell'uscita dalla compagine societaria della Fondazione Caritro e dei problemi finanziari che ne erano derivati, la *mission* della Scuola fu rideterminata, trovando nel-

la formazione del personale pubblico la sua nuova configurazione programmatica e operativa. Così, la Trento School of Management diventò la Trentino School of Management. La Provincia autonoma di Trento entrò nel capitale sociale e la nuova società consortile divenne il principale "formatore" dei dipendenti del sistema pubblico provinciale.

Nel 2017 si è configurato l'attuale assetto societario con l'ingresso della Regione autonoma Trentino Alto-Adige/Südtirol, accanto alla Provincia – socia di maggioranza – e all'Università.



IL PROGETTO DI TSM È DI

ULTERIORE CRESCITA NELLA

QUANTITÀ, NELLA QUALITÀ

E NELL'INNOVATIVITÀ DELLE

SUE PROPOSTE FORMATIVE

A 20 anni dalla nascita, dopo due mutazioni societarie e un percorso prestigioso, la tsm celebra il suo compleanno all'insegna di un nuovo e ambizioso progetto di ulteriore crescita nella quantità, nella qualità e nell'innovatività delle sue proposte formative. Un progetto sostenuto da un bilancio di attività di primissimo ordine: 95mila iscrizioni ai percorsi formativi nel 2021, un *network* di 1.250 formatori che lavora a fianco della Pubblica amministrazione per contribuire allo sviluppo integrato del territorio.

È questa la potenza di tiro della nuova Trentino School of

Management che ha celebrato i suoi primi 20 anni di attività con un'iniziativa organizzata nella sala di rappresentanza della Regione.

"L'ambizione della Scuola" - ha esordito l'amministratore delegato Delio Picciani- è diventare un punto di riferimento per la formazione a supporto della 'buona amministrazione', valorizzando così il Trentino e la sua

Autonomia. L'acquisizione di nuove competenze e professionalità da parte delle risorse umane della Pubblica amministrazione e delle organizzazioni industriali e di servizi, diventa oggi una leva strategica, un vantaggio indispensabile per rimanere competitivi sul mercato e aumentare il livello di soddisfazione di cittadini e imprese. Non dobbiamo avere paura di osare - ha proseguito Picciani proponendo una sorta di ritorno alle origini, - candidandoci a essere una vera e propria business school per la formazione del management pubblico e non solo". L'intento di Picciani, in sostanza, è uti-

lizzare al massimo gli spazi aperti dalla modifica della legge istitutiva della Scuola per mettere in cantiere un ampio e variegato insieme di attività formative, di studio e di ricerca, volte a rendere il Trentino più competitivo e vivibile.

Le dichiarazioni dell'Amministratore delegato sono state rinforzate dall'intervento del rappresentante della Provincia, l'Assessore allo sviluppo economico, ricerca e lavoro, Achille Spinelli, che ha aggiunto: "Tsm rappresenta un'apertura verso la realtà, una grande finestra attraverso la quale la Pubblica amministrazione riesce a confrontarsi innanzitutto con

il Trentino, ma con lo sguardo rivolto alla realtà nazionale e a quella europea. A volte rischiamo di chiuderci nella nostra autoreferenzialità e quindi abbiamo bisogno di essere aiutati dall'esterno. La grande forza di tsm è proprio questa, farci percepire la realtà, quello che cittadini e imprese chiedono alla Pubblica amministrazione". L'assessore Spinelli ha poi concluso

sottolineando l'importanza vitale di investire sulla qualità della classe dirigente pubblica, come irrinunciabile volano di sviluppo: "Abbiamo tanto bisogno in Trentino di una classe dirigente adequata ai tempi difficili che stiamo vivendo".

Quasi in risposta a questa esigenza di apertura e di sguardo nuovo sono state le parole di Paola Severino che ha evidenziato come tsm rappresenti uno dei *partner* più importanti della SNA (la Scuola nazionale di pubblica amministrazione di cui la stessa Severino è Presidente), grazie al rapporto di attiva collaborazione avviato da alcuni anni. "Abbiamo di fronte - ha



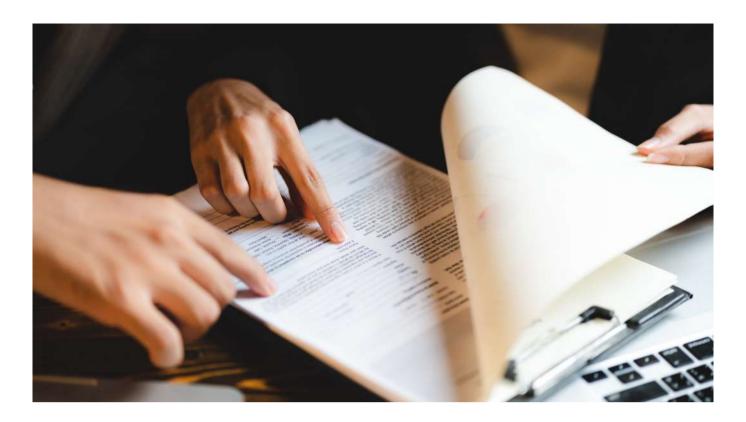
INVESTIRE SULLA OUALITÀ

DELLA CLASSE

DIRIGENTE PUBBLICA

È UN IRRINUNCIABILE

VOLANO DI SVILUPPO



ricordato – la sfida del PNRR. Una grande opportunità, non solo per la ripresa post-pandemica, ma soprattutto come acceleratore di quelle riforme, spesso rimandate e ora diventate prioritarie e irrinunciabili. Regioni, Province e Comuni rappresentano l'ossatura del nostro Paese: investire sulla formazione per lo sviluppo delle competenze di chi lavora in questi enti è fondamentale, ed è altrettanto fondamentale farlo promuovendo occasioni di formazione congiunta che permettano di sviluppare competenze grazie anche al confronto e alla tra-

sversalità. Ed è proprio in questa direzione – ha detto in conclusione – che vorremmo sviluppare ulteriormente la collaborazione della SNA con Trentino School of Management, che riteniamo possa essere il *partner* ideale per la creazione di un Polo formativo territoriale del Nord Est".

Queste dichiarazioni hanno trovato conferma, anzi, il necessario completamento, nelle parole del Presidente

della tsm, Roberto Bertolini: "Celebrare i 20 anni della Scuola è soprattutto sviluppare una riflessione sull'intuizione di investire in formazione e cultura a favore del sistema della Pubblica amministrazione". Poi ha aggiunto: "La formazione e la cultura sono stati in questi anni un collante importante per questa Provincia, per evitare lo sfilacciamento e attuare una propensione attiva, in termini di capacità di innovazione e di qualificazione del sistema pubblico".

Utili a cogliere meglio gli aspetti progettuali e operativi sono state le parole di Paola Borz, Direttrice generale di tsm, che,

dopo aver fatto il bilancio delle attività realizzate, ha sottolineato l'importanza di una formazione capace di corrispondere in modo costantemente aggiornato le esigenze formative del sistema pubblico: "Solo formandosi continuamente, ognuno di noi può infatti sentirsi, ed essere, pieno protagonista di un futuro in continua evoluzione, ricco di nuove sfide che vanno affrontate, gestite e vinte. Lo facciamo con passione, competenza e attenzione alla persona e ai bisogni reali dei nostri interlocutori".

SOLO FORMANDOSI CONTINUAMENTE OGNUNO DI NOI PUÒ SENTIRSI, ED ESSERE, PROTAGONISTA DI UN FUTURO IN CONTINUA EVOLUZIONE Nei prossimi anni l'Autonomia del Trentino, nel più ampio quadro regionale, sarà chiamata a misurarsi con una fase di sviluppo nuova, inevitabilmente costellata da difficoltà e da ostacoli, ma anche ricca di opportunità e di prospettive sfidanti. Basti pensare agli epocali mutamenti economici e sociali generati dall'entrata in funzione del Tunnel del Brennero; dagli effetti dirompenti del cambiamento climatico;

dai nuovi scenari della competizione sostenibile; dalle conseguenze delle trasformazioni demografiche; dalla capacità di motivare i giovani a rimanere e impegnarsi in Trentino; dall'esigenza di conciliare delicatezza ambientale e spinta all'innovazione, per cogliere nella sua straordinaria rilevanza il ruolo chiave del nostro sistema autonomistico e, in un nesso inscindibile, del suo capitale umano.

Una grande sfida per la Provincia autonoma e per il suo sistema operativo, una grande sfida per la Trentino School of Management.



## ALLA CANNA DEL GAS, RASCHIANDO IL BARILE

ALBERTO FOLGHERAITER Giornalista e scrittore

#### I tentativi di reazione alla crisi energetica nel secolo scorso

a guerra del gas, che si è sovrapposta alle sanzioni dell'Europa per l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, ha portato al "razionamento energetico" del quale avevamo perso memoria. Ma "l'inverno di Putin" non è il primo esempio, in tal senso, nella storia italiana. Chi ha superato i cinquant'anni ricorderà "l'inverno dell'austerità", delle domeniche a piedi, dell'illuminazione ridotta del 40%, delle vetrine e delle insegne dei negozi spente. Accadde tra il 1973 e il 1974. Il 6 ottobre 1973, festa ebraica dello *Yom Kippur* (il giorno più sacro e solenne del calendario ebraico) l'esercito egiziano e i soldati siriani attaccarono

Israele nel tentativo di recuperare i territori conquistati dalla Stella di David, nel 1967, con la "guerra dei sei giorni".

Gli Stati Uniti diedero sostegno a Israele e, per tutta risposta, i Paesi arabi aderenti all'Opec (l'Organizzazione dei Paesi esportatori di petrolio) decisero la riduzione del 5% nelle forniture, aumentarono le *royalty* e decretarono l'embargo nei confronti di Usa e Paesi Bassi. Fu sufficiente a scatenare una corsa all'oro nero, con il prezzo del barile che schizzò da 3 a 12 dollari.

L'Italia non fu direttamente coinvolta nell'embargo. Tuttavia, nel tentativo di ridurre i consumi, il governo italiano, presie-

duto dal democristiano di Vicenza, Mariano Rumor (1915-1990), decise il divieto di circolazione delle automobili tutti i giorni festivi, con multe salate: da 100mila a un milione di lire per i trasgressori. Per dare il buon esempio, il divieto di circolazione fu applicato anche ai rappresentanti dello Stato, Presidente della Repubblica compreso. Infatti, Giovanni Leone (1908-2001), che l'8 dicembre voleva presenziare al rito

dell'Immacolata, in piazza di Spagna a Roma, fu costretto a recuperare una carrozza a cavalli dalle rimesse del Quirinale. Potevano viaggiare soltanto i mezzi pubblici e gli addetti a quella che sarebbe diventata la "protezione civile".

La benzina alla pompa lievitò da 134 lire (equivalenti a 1,17 euro) a 190-200 lire al litro; il gasolio a 113 lire.

La decisione delle serrande abbassate di bar e ristoranti entro le 24 fu accompagnata da altre misure che oggi fanno quasi tenerezza: i cinema dovevano chiudere entro le 22; i programmi della TV entro le 23. Il TGl, l'unico telegiornale diffuso in Italia in quegli anni, modificò l'orario di messa in onda: dalle 20:30 alle 20:00. E tale orario è rimasto. Per contro, stadi e palestre si riempirono.

Le domeniche del silenzio dai motori a scoppio videro i ragazzini scendere nelle strade con i pattini a rotelle; le biciclette che sfidavano il freddo e la maggioranza che passeggiava tra lo stupore e la preoccupazione. Per addolcire il disagio, la stretta fu chiamata all'inglese: "Austerity". Durò pochi mesi, dal 1° dicembre 1973 al 10 marzo 1974. Poi, fino al successivo 2 giugno, fu consentita la circolazione festiva a targhe alterne.

Nel mese di marzo era stato annullato l'embargo del petrolio. La crisi si allentò ma l'inflazione fece segnare il 12,5%. Tanto da far comprendere ai cittadini dei Paesi occidentali "la fra-

gilità di un sistema economico e produttivo dipendente dai rifornimenti di energia che derivavano dalle aree più instabili del contesto internazionale. Una vulnerabilità che si è proposta negli anni successivi e che ancora oggi non possiamo dire superata".

Vent'anni prima la "fame" di energia nell'Italia che cercava di sollevarsi dalle rovine della guerra, aveva visto

la corsa allo sfruttamento dell'oro bianco. Lungo la catena delle Alpi, i corsi d'acqua erano stati spremuti come limoni. Si erano alzati sbarramenti, creati laghi artificiali, condotte forzate, centrali idroelettriche.

La provincia di Trento, in tal senso, fu tra le più sfruttate. Oggi, in Trentino, sono operative 39 centrali per una produzione di energia elettrica annua di 3.600 Gigawattora, 22

1 E. Pagano, 1973: le prime domeniche dell'austerity, Novecento.org, n. 8, agosto 2017.



OGGI. IN TRENTINO. SONO

**OPERATIVE 39 CENTRALI** 

PER UNA PRODUZIONE DI

ENERGIA ELETTRICA ANNUA

DI 3.600 GIGAWATTORA

invasi e 13 grandi dighe, 180 opere di presa. In provincia di Bolzano ci sono 34 grandi centrali con una produzione annua di energia "pulita" per 4.500 Gwh.

#### Cercarono il petrolio in Val di Non

Ma l'acqua non bastava. Si pensò, a quel punto, di tentare la via del petrolio.

Può far sorridere l'idea di prospezioni geologiche e perforazioni petrolifere a queste latitudini, ma andò proprio così.

Le trivelle furono allestite una mattina di gennaio del 1958 nella piana tra Mollaro, Tres e Segno, in Val di Non. Il pozzo scavato e poi abbandonato si chiamava "Coredo 1".

Il 10 dicembre 1958, nel corso di un dibattito in Consiglio regionale, l'assessore ai lavori pubblici, Donato Turrini, spiegò che nel corso dell'estate era sta-

ta compiuta una profonda trivellazione nella Piana di Mollaro. Rivelò, inoltre: "Sono stati rinvenuti due orizzonti bituminosi a 450 metri e a 1.250 metri di profondità, di cui il secondo contenente evidenti pellicole di idrocarburi liquidi".

Come racconta Mauro Lando nel suo "Dizionario dei fatti e dei personaggi del Trentino" (2008) "tutto ebbe inizio nel 1956 quando le società Montecatini e Agip chiesero alla Regione le concessioni per "la ricerca di idrocarburi liquidi e gassosi" in ampi tratti del territorio.

All'Agip fu assegnata la "concessione Coredo" in Val di Non,

mentre alla Montecatini fu assegnato il territorio a sud di Trento. Nel dare notizia delle concessioni, "il Gazzettino" del 16 gennaio 1957 riportò anche un giudizio prudente del mineralogo Ciro Andreatta dell'Università di Bologna: "Non vi sono ragioni specifiche di principio che facciano escludere tassativamente giacimenti di idrocarburi nella placca mesocenozoica, ma non vi sono prove o addirittura indizi che possano offrire qualche elemento a questo riguardo. In particolare, sono scarse nella regione Trentino-Alto Adige le rocce

bituminose, che sovente costituiscono un indizio dell'esistenza di idrocarburi liquidi, mentre la tettonica molto tormentata e le profonde incisioni vallive della regione non sono certamente elementi positivi per il mantenimento fino ai nostri giorni di eventuali giacimenti di idrocarburi liquidi e gassosi".

L'Agip avviò i primi accertamenti nella

zona di Tres e in particolare nell'area denominata "Bus de la pégola". "Pégola", in dialetto, significa, sfortuna, ma anche pece, il che testimonia che qualche affioramento di bitume era presente. Lo confermò anche "l'Adige" del 29 novembre 1957, ricordando che la comunità di Tres, nei secoli passati, vendeva alla Repubblica di Venezia la pece raccolta sul suo territorio: serviva per calafatare le navi. Storia a parte, la prima perforazione vera e propria dell'Agip iniziò il 30 gennaio 1958 in zona Braide nel comune di Segno. Una perforatrice mobile aveva raggiunto, quel giorno, i 30 metri di profondità.

La diga di Malga Bissina



LA PRIMA PERFORAZIONE

VERA E PROPRIA DELL'AGIP

INIZIÒ IL 30 GENNAIO 1958

IN ZONA BRAIDE NEL

COMUNE DI SEGNO



Pinzolo in Val Rendena

Per il via alla ricerca del petrolio erano presenti il presidente della Regione, Tullio Odorizzi e l'assessore Turrini. Lo scavo vero e proprio fu avviato a metà luglio, a Mollaro, nei pressi della stazione della Trento-Malé. Fu alzato un traliccio alto una quarantina di metri. Entro dicembre, la trivellatrice arrivò a una profondità di duemila metri. Il risultato fu quel-

lo segnalato dall'assessore, ossia l'individuazione di "pellicole". Il 15 dicembre 1958 l' "Alto Adige" titolò: "Sospesa la trivellazione al pozzo di Mollaro. Dopo l'entusiasmo iniziale è subentrata la delusione". Nel frattempo, il Consiglio regionale aveva anche approvato all'unanimità una legge per regolamentare le ricerche e lo sfruttamento degli idrocarburi. I tentativi di trovare il petrolio fu-

rono sospesi ma la cronaca se ne occupò, anni dopo. Era il mese di agosto del 1966. A Fuchiade, in Val di Fassa, i geologi dell'Osservatorio geofisico di Trieste, coordinati da Carlo Morelli, individuarono uno strato di 80 centimetri di materiale bituminoso che avrebbe potuto portare alla scoperta di un giacimento.

Anche qui, la "febbre dell'oro nero" svaporò con le prime piogge d'autunno, che sarebbero culminate nell'alluvione generale del 4 novembre.

#### La ricerca dell'uranio in Val Rendena

La crisi petrolifera dell'inverno 1973-1974 recuperò dai cassetti dell'Agip mineraria la nota di alcuni sopralluoghi che erano stati compiuti, a metà degli anni Cinquanta, in Val d'Algone e in Val Rendena alla ricerca di materiale uranifero.

Così, nell'estate del 1976 i tecnici dell'Agip tornarono in Val

Rendena per sondare il terreno. L'area interessata alle prospezioni geologiche era compresa tra i comuni di Bleggio inferiore, Stenico, Ragoli, Montagne, Bocenago, Spiazzo e Massimeno. Ottenuta la concessione da parte della Provincia di Trento, furono allestite in quota 14 piazzole. Le sonde cominciarono le perforazioni che avevano un diametro di 12 centimetri. Erano in grado, si disse,

centimetri. Erano in grado, si disse, di raggiungere una profondità tra gli 800 e i mille metri. Per qualche mese tutto fu compiuto all'insaputa della popo-

lazione locale. Soltanto il 1º novembre 1977, il giornale "l'Adige" diede conto di un incontro, nel palazzo della Provincia, a Trento, fra il presidente, Giorgio Grigolli, e il direttore generale delle ricerche minerarie di Agip, Manuel d'Agnolo.

Le ricerche preliminari, scriveva il quotidiano, si sarebbero concluse entro il 1978.

Passò qualche mese. Il 16 marzo 1978, l'associazione ambien-

IN VAL RENDENA, IL CONSIGLIO COMUNALE DI PINZOLO VOTÒ UNA MOZIONE CONTRO L'ESTRAZIONE DI MATERIALE URANIFERO talista "Italia Nostra" attizzò la protesta popolare ipotizzando danni ambientali e problemi di contaminazione. Si scriveva: "Meglio attivi oggi che radioattivi domani". In Val Rendena il Consiglio comunale di Pinzolo (3 aprile) votò all'unanimità una mozione contro l'estrazione di materiale uranifero. A ruota seguirono analoghe deliberazioni da parte degli altri comuni della Valle.

Sull'edizione trentina del giornale "Alto Adige", il giornalista

Franco de Battaglia scrisse: "La Rendena vuol sapere quali misure sono state prese per difendere la valle prima che l'uranio venga trovato". La sera prima, il 29 aprile 1978, nel corso di una infuocata assemblea, nel teatro di Spiazzo Rendena, la popolazione infuriata aveva lanciato sul palco, contro un esterrefatto Giorgio Grigolli, centinaia di libretti dalla copertina verde fatti distribuire dalla Provincia per spiegare, per chiarire,

per far scemare la paura delle contaminazioni uranifere.

E che ci fossero, a prescindere, problemi di radioattività, lo aveva confermato a chi scrive Luciano Romeri (1927-2018), medico condotto della Valle. Consultando le cause di morte della popolazione, raccontò di aver scoperto che nel secolo scorso molte persone erano state colpite da tumore alla vescica. Segno che l'acqua conteneva tracce radioattive.

Dopo la protesta di Spiazzo, un lungo corteo di vetture strombazzanti, con striscioni e cartelli, scese fino a Trento per una manifestazione davanti ai palazzi della Provincia e della Regione. Fra tutti spiccava lo *slogan*: "Se l'uranio c'è, resti dov'è". Vista la mal parata, il partito della Democrazia cristiana, che aveva ancora la maggioranza del Consiglio provinciale, presentò una mozione con l'intento di "armonizzare l'utilizzo di eventuali materiali uraniferi con le esigenze espresse dalla

Rendena". Nel mese di giugno 1978, la Giunta provinciale revocò le concessioni all'Agip. Fu il sigillo sul proseguimento di nuove ricerche e il blocco di ulteriori progetti di scavo.

Il ricorso dell'Agip al Consiglio di Stato contro la revoca andò a sentenza cinque anni dopo. La magistratura amministrativa stabili che l'annullamento delle concessioni era stato illegittimo, tuttavia il Presidente della Giunta provinciale (a

Grigolli era subentrato Flavio Mengoni) mantenne lo "stop". Sulle cappelle cimiteriali di Pinzolo e Carisolo, la morte col piccone, frescata dai Baschenis nella prima metà del XVI secolo, sia pure sbiadita dalle intemperie, resta un monito. Analoga immagine figura sulla parete della cappella cimiteriale di Clusone, in Val Seriana, nel bergamasco, dove, negli anni Settanta del secolo scorso. l'uranio si scavava sul... Serio.

Scorcio degli affreschi dei Baschenis sulla cappella di Pinzolo (XVI secolo)



NEL MESE DI GIUGNO 1978,

LA GIUNTA PROVINCIALE

REVOCÒ LE CONCESSIONI

ALL'AGIP. BLOCCANDO

ULTERIORI PROGETTI

DI SCAVO



# LA CRESCITA DELL'IMPORT-EXPORT TRENTINO

FABIO CASAGRANDE Ufficio studi e ricerche della Camera di Commercio di Trento

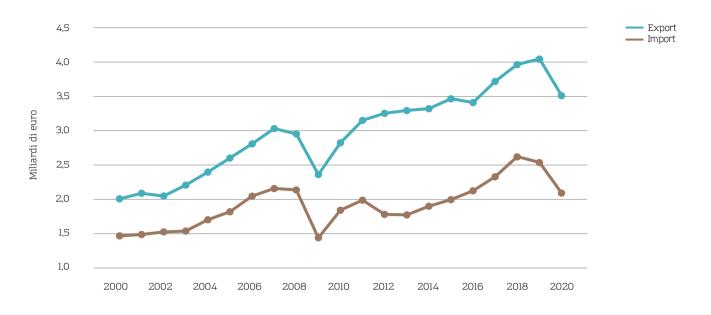
#### L'analisi dell'interscambio commerciale negli ultimi vent'anni

j interscambio commerciale con l'estero è divenuto, con il tempo, via via più rilevante per la provincia di Trento. Il valore dei beni e servizi esportati ha raggiunto, nel corso degli anni, livelli sempre più elevati e la buona dinamica dell'export rappresenta ormai un elemento imprescindibile per un miglior andamento congiunturale dell'economia provinciale, così come riscontrato dalle

periodiche rilevazioni sulla congiuntura condotte dall'Ufficio studi e ricerche della Camera di Commercio di Trento.

L'analisi di dettaglio dell'*import-export* si concentra per sua natura sui dati più recenti e le informazioni in serie storica sono per lo più disponibili a livello aggregato. Nel corso degli ultimi due decenni l'interscambio commerciale del Trentino ha evidenziato però delle trasformazioni molto significative,

Grafico 1 - Andamento delle esportazioni e delle importazioni in provincia di Trento dal 2000 al 2020



Fonte: elaborazione Ufficio studi e ricerche, Camera di Commercio di Trento

passando da una fase di "gioventù" a una di piena maturità e l'obiettivo del presente articolo consiste proprio nel descrivere questo mutamento avvalendosi anche dei microdati Istat sulle esportazioni e sulle importazioni.

La banca dati Istat di cui dispone la Camera di Commercio di Trento contiene microdati che descrivono le singole operazioni di *export* e *import*, avvenute sul territorio provinciale trentino negli anni compresi tra il 2000 e il 2020. Le singole transazioni sono elencate a livello azienda-prodotto-Paese-anno e consentono un'analisi di dettaglio eccezionale: la grandez-

za del *database* è di 1.054.548 singole osservazioni nel periodo 2000-2020 con una densità annuale di 43.674 nel 2000, che cresce fino a 62.917 nel 2020; l'anno con più ricchezza di osservazioni è il 2017 con 65.718.

Andando a considerare l'andamento complessivo dell'export e dell'import nel corso dei due decenni, si nota una costante crescita. Questo aumento ri-

sulta evidente nel Grafico I, in cui si può osservare un andamento sensibilmente positivo sia dell'*export* sia dell'*import*. Sempre dal grafico emerge come l'*export* sia cresciuto più rapidamente rispetto alle importazioni, con un saldo commerciale che è risultato positivo e in aumento nel periodo sotto osservazione. Nel 2000, primo anno di analisi della serie storica, le esportazioni del Trentino ammontavano a poco più di 2 miliardi, mentre le importazioni erano pari a 1,5 miliardi. Nel 2019, ultimo anno pre-pandemia, le esporta-

zioni erano sostanzialmente raddoppiate in termini di valore raggiugendo i 4 miliardi, mentre le importazioni sfioravano i 2,6 miliardi. Questi valori si sono poi momentaneamente ridimensionati nel corso del 2020 a causa della diffusione del Covid-19.

In vent'anni, si assiste quindi a un rafforzamento sensibile dell'*export* e dell'*import*, interrotto solo in due momenti temporali: la crisi economico-finanziaria globale del 2008-2009 e la crisi da Covid-19 del 2020.

LA CATEGORIA DI PRODOTTO CHE INCIDE DI PIÙ SULL'EXPORT TRENTINO È "MACCHINARI E APPARECCHIATURE" (20%)

#### Le esportazioni in dettaglio

Andando ad analizzare più in dettaglio le esportazioni, dividendole per categorie di prodotto, si può avere un'idea di come, tra il 2000 e il 2020, le relazioni commerciali siano cambiate. La categoria di prodotto che incide di più in Trentino è rimasta costante in questi anni: i "macchinari e apparecchiature" infatti rappresentano circa il 20% delle

vendite estere. In termini assoluti però ha sperimentato una crescita considerevole di valore, passando da 422 a 809 milioni di euro. Seguono per ordine di rilevanza le esportazioni di "autoveicoli, rimorchi e semirimorchi" (10,5% dell'*export* nel 2019), interessati da una crescita straordinaria di oltre 406 milioni di euro. Nel 2000 questo insieme di prodotti si caratterizzava per esportazioni pari a 14 milioni di euro e la sua incidenza era pari ad appena lo 0,7%. Si ritrovano poi tre categorie di beni che hanno mantenuto sostanzialmente le loro

posizioni relative seppur con dinamiche leggermente differenziate. La categoria "bevande" aumenta moderatamente il peso relativo (dal 7,6% del 2000 al 9,8% del 2019), con una crescita in termini assoluti di oltre 230 milioni di euro; i "prodotti chimici" evidenziano un leggero arretramento in termini relativi, passando dal 9,0% all'8,5%, ma con un aumento dei va-

lori assoluti di oltre 151 milioni di euro. Un moderato arretramento interessa anche la "carta e i prodotti di carta" (dal 10,5% del 2000 al 7,5% del 2019), pur in un quadro di incremento dei valori esportati di oltre 80 milioni.

Considerando invece i Paesi in cui il Trentino esporta, troviamo la Germania come *partner* più importante con una riduzione lieve della sua incidenza percentuale nel corso di due decenni (dal 21,5% al 17,4%), anche se in termini

di valore l'export è aumentato di quasi 250 milioni di euro. Prendendo in esame invece i primi cinque Paesi di esportazione nel 2019 (Germania, Stati Uniti, Francia, Regno Unito e Austria) emerge che sono gli stessi presenti all'inizio del millennio; tuttavia, la loro incidenza relativa è diminuita nel corso del tempo. In particolare, è scesa la rilevanza dell'export verso la Francia, che nel 2000 rappresentava il

secondo Paese con il 12% dell'*export* sul totale, mentre nel 2019 è sceso al terzo posto con il 9,6%. Diminuisce anche l'incidenza dell'*export* verso l'Austria (dal 7,0% del 2000 al 5,6% del 2019), mentre rimane piuttosto stabile l'importanza relativa delle esportazioni verso gli Stati Uniti (11,9% e secondo Paese di esportazione nel 2019) e il Regno Unito (dall'8,6%

È SIGNIFICATIVO

LO SVILUPPO

DELL'EXPORT VERSO

PAESI EMERGENTI

COME INDIA E VIETNAM.

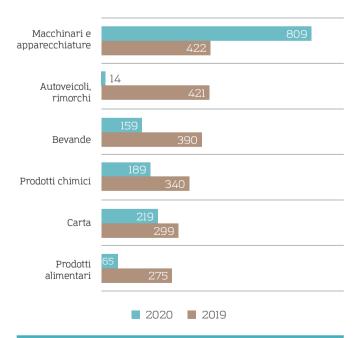
MA ANCHE IRAO

F. MOLDAVIA

del 2000 all'8,4% del 2019). In termini assoluti il valore dei beni e servizi venduti in questi Paesi cresce sensibilmente nel corso del tempo. Allargando lo sguardo ai primi venti Paesi per valore delle esportazioni, si evidenzia l'ingresso nel corso del tempo di alcune economie dell'Est Europa, che nel 2000 non erano tra i top 20, come Ungheria, Romania, Croazia, oltre a una crescita dell'incidenza della Polonia e la presenza di Cina, Russia e Turchia. Viceversa, erano tra i primi 20

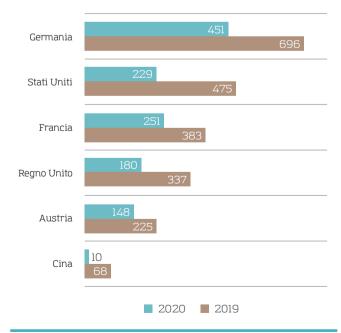
Paesi nel 2000 e non sono più presenti nel 2019 la Grecia, il Brasile, il Portogallo, l'Australia e i Paesi scandinavi Finlandia e Danimarca. Nel complessivo, guardando a tutti i Paesi di esportazione, significativo è lo sviluppo dell'export verso Paesi emergenti come India e Vietnam, ma anche Iraq e Moldavia. Tra i Paesi invece in cui l'export trentino è diminuito in maniera costante troviamo l'Algeria e l'Argentina.

### Principali settori di esportazione nel 2000 e nel 2019 (valori in milioni di euro)



Fonte: elaborazione Ufficio studi e ricerche, Camera di Commercio di Trento

#### Principali Paesi di esportazione nel 2000 e nel 2019 (valori in milioni di euro)



#### Le importazioni in dettaglio

Per quanto riguarda l'*import* invece, la voce di gran lunga più rilevante rimane "autoveicoli, rimorchi e semirimorchi" che rappresentava il 23,7% nel 2000 e il 18,5% delle importazioni trentine nel 2019. Nonostante la diminuzione di importanza relativa del prodotto, esso è cresciuto in termini assoluti

di circa 115 milioni di euro, raggiungendo così il valore complessivo di 483 milioni nel 2019. Cresce invece l'importanza dell'*import* di prodotti alimentari (dal 6,8% del 2000 al 10,9% del 2019), che divengono nel tempo la seconda voce di importazione superando i 277 milioni di euro (+172 milioni rispetto al 2000). Si mantengono poi tra le voci più importanti dell'*import* trentino: i "prodotti chimici", con un'incidenza che rimane sostanzialmente stabile (dal 11,2 al

10,8%) e una crescita in termini assoluti di oltre 104 milioni di euro, la "carta e i prodotti di carta", che evidenzia però un arretramento in termini relativi (dal 14,9% del 2000 al 9,5% del 2019), e i "macchinari e apparecchiature", che invece sperimentano una crescita in termini sia relativi (dall'8,2% al 9,0%) sia assoluti (+103 milioni di euro).

La Germania si conferma il Paese economicamente più legato al Trentino; infatti, costituisce il *partner* più rilevante anche

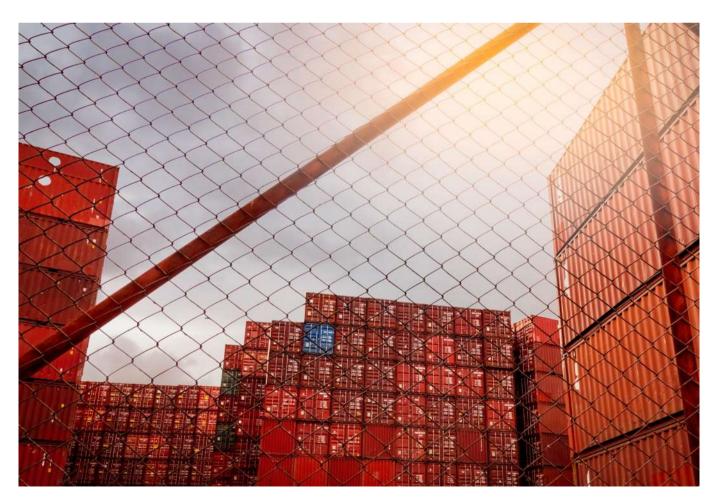
per quanto riguarda le importazioni, con una crescita in termini relativi dal 20,5% del 2000 al 22,3% del 2019. Questo aumento percentuale si traduce in un incremento in termini assoluti di ben 250 milioni di euro. Al secondo posto nel ranking dei Paesi si ritrova la Francia con un valore dei beni e servizi acquisiti dalla provincia pari a 395 milioni (+179)

milioni rispetto al 2000) e un'incidenza del 15,4%. I Paesi Bassi hanno evidenziato invece un sensibile rallentamento, passando in vent'anni dal secondo al quarto posto e riducendo il peso relativo dal 14,0% del 2000 al 6,9% del 2019. Austria, Belgio, Regno Unito e Spagna si confermano tra le principali nazioni di importazione del Trentino. Tra i Paesi che assumono nel corso del tempo sempre più rilevanza troviamo la Cina, con un valore di import che

passa dai 16 milioni del 2000 ai 121 del 2019. Cresce inoltre il peso di Polonia e Finlandia, mentre si ridimensiona l'incidenza di Canada e Cile.

#### L'incidenza dei grandi esportatori

Per comprendere meglio la natura del tessuto aziendale trentino che si interfaccia con i mercati esteri è utile osservare come si comportano le aziende che sperimentano le re-



LA FORTE

CONCENTRAZIONE

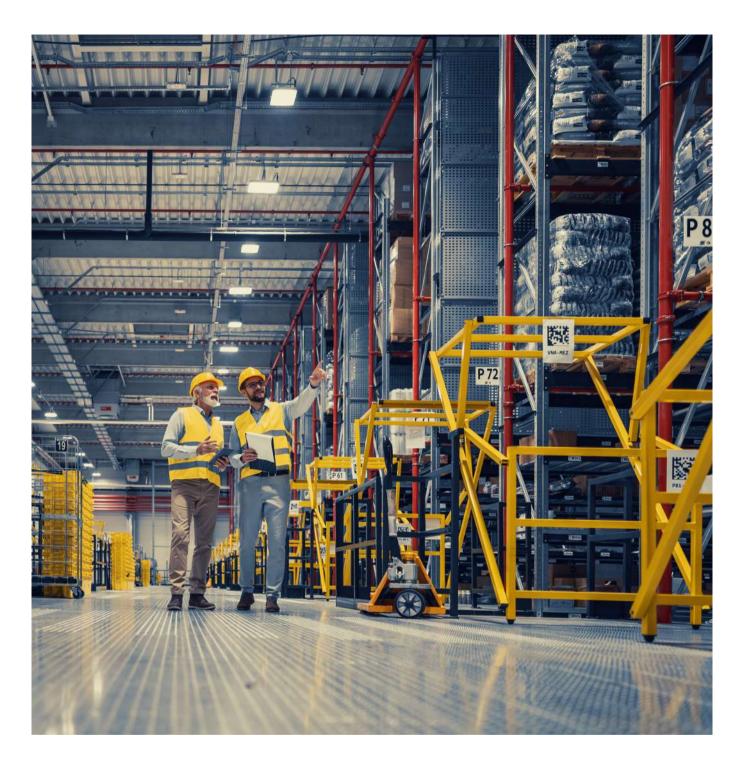
DELL'EXPORT

**PROVINCIALE** 

È IN MANO A UN

NUMERO CONTENUTO

DI AZIENDE



lazioni commerciali più rilevanti, in particolare considerando le prime dieci e le prime cento aziende provinciali in termini di valore dell'export. Partendo dall'osservare le prime dieci aziende, si nota come la loro incidenza sia rimasta più o meno stabile nel periodo considerato. Nel 2000, infatti, aggregavano più del 27% delle esportazioni, con un aumento al 36,2% nel 2012 e poi una diminuzione fino ai livelli di partenza nel 2019 (27,7%). Diverso è invece l'andamento delle prime cento imprese: la loro incidenza sull'export complessivo è aumentata pressoché costantemente dal 63% del 2000 all'82,4% nel 2018. Questo aumento percentuale si è tradotto in una crescita del valore di 2 miliardi di euro, che ricalca

l'aumento del totale delle esportazioni trentine. Dividendo le imprese per numero di Paesi di esportazione si può notare inoltre come ci siano 104 aziende trentine che nel 2019 avevano relazioni commerciali con almeno 20 Paesi diversi e la loro incidenza sull'*export* complessivo era superiore al 68%. Allo stesso modo 763 aziende esportavano esclusivamente in un singolo Paese, ma il volume complessivo di *export* che rappresentavano era appena dell'1%. Ciò testimonia la forte concentrazione dell'*export* provinciale in mano a un numero contenuto di aziende. Concentrazione che nel corso di due decenni non diminuisce, ma piuttosto evidenzia un leggero aumento, pur con una naturale variabilità annuale.



## PANDEMIA E CAMBIAMENTI DEMOGRAFICI

CHIARA GARGIULO Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di scienze statistiche dell'Università di Padova GIANPIERO DALLA ZUANNA Professore ordinario presso il Dipartimento di scienze statistiche dell'Università di Padova

## Gli effetti su decessi, nascite, flussi migratori e numero di persone in età lavorativa

esplosione della pandemia da Covid-19 ha modificato e, sotto alcuni aspetti, stravolto tutti gli ambiti della vita delle persone, sia sul piano materiale sia psicologico. La minaccia sanitaria, assieme alle ricadute economiche e sociali delle misure di contenimento della diffusione del virus, hanno contribuito a creare un forte clima di incertezza e di instabilità. Ne risulta che gli effetti della pandemia sul piano sanitario, insieme alle misure attuate per il contenimento dei contagi direttamente, e tutto quello che riquarda la sfera psicologica indirettamen-

te, hanno contribuito a modificare i flussi demografici dal marzo del 2020 a oggi.

Parallelamente agli effetti demografici di breve periodo, indotti da quello *shock* di sistema che è stata l'epidemia di Covid-19, l'assetto della popolazione si sta modificando tramite processi demografici di lungo periodo, alcuni dei quali strettamente

connessi al nostro sistema socioeconomico, come la disponibilità di forza lavoro e di popolazione in età lavorativa, oltre che ai fenomeni migratori connessi alla domanda di forza lavoro.

Per comprendere come sta evolvendo la popolazione, quali dinamiche sono in atto e quali possiamo attenderci continueranno ad agire, è opportuno dunque mantenere una duplice attenzione sul breve e sul lungo periodo.

LA PANDEMIA
HA AVUTO UN IMPATTO
INDIRETTO ANCHE
SULLE NASCITE,
ACCENTUANDO
LA TENDENZA AL CALO

principali dimensioni demografiche, vale a dire sui decessi, sui concepimenti e le nascite e sui flussi migratori.

L'effetto più evidente e drammatico della diffusione del Covid-19, soprattutto nel primo anno della pandemia, ha riguardato i decessi, in particolare in corrispondenza della pima ondata tra marzo e aprile 2020 e nella seconda tra novem-

bre e dicembre dello stesso anno, e si è protratto fino a gennaio del 2021. Allo scoppio della crisi sanitaria ha infatti corrisposto un'impennata dei decessi su tutto il territorio nazionale, con una penalizzazione ancor più evidente nelle regioni del Nord, maggiormente colpite dal virus. Il picco di decessi del 2020 corrisponde a un aumento del 16% dei decessi nazionali, simile a quello sperimentato

in Veneto (+17%), mentre il picco è particolarmente evidente nel Trentino-Alto Adige (+26%). Nel 2021 il numero di decessi è diminuito, ma nelle tre regioni non si è tornati ai livelli pre-pandemici, con una situazione particolarmente critica nel Friuli-Venezia Giulia (+17% rispetto alla media 2017-19), come illustrato nella Tabella I.

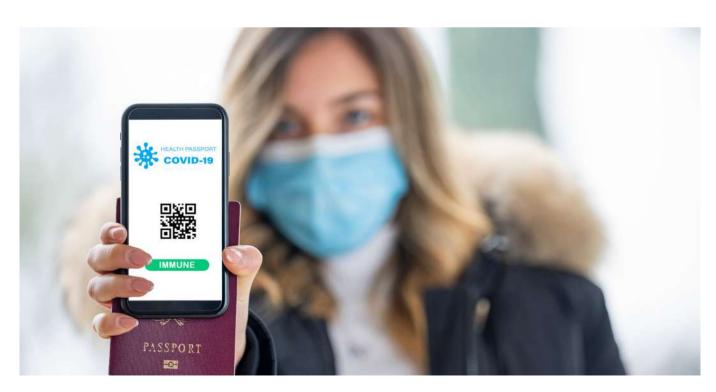
La pandemia ha avuto un impatto indiretto anche sulle na-

#### La pandemia di Covid-19 e gli effetti di breve periodo sulla demografia

La diffusione della pandemia di Covid-19 e le misure che sono state adottate per il contenimento dei contagi, hanno avuto da marzo 2020 a oggi delle ricadute dirette e indirette su tutte le

**Tabella 1 -** Decessi totali per anno in Italia e nelle tre regioni di Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige. 2017-2021

	Italia	Trentino-Alto Adige	Veneto	Friuli-Venezia Giulia
Media 2017-19	638.870	9.465	49.161	14.433
2020	740.317	11.973	57.337	16.406
2021	709.035	10.555	54.088	16.930



scite, accentuando la tendenza al calo già in atto nel secondo decennio del ventunesimo secolo. L'abbandono o il posticipo della scelta riproduttiva è stato particolarmente evidente nella prima fase della pandemia, nei mesi tra marzo e aprile 2020. Dopo questo periodo si è assistito a un sensibile recupero nel giugno 2020, mese in cui sono state rilassate le

misure di contenimento del Covid-19 ed è terminato il primo severo *lockdown*. Nonostante ciò, il parziale recupero della natalità nei restanti mesi del 2020 non ha portato i livelli annuali dei concepimenti, terminati con una nascita, a eguagliare quelli pre-pandemici. Infine, l'emergenza sanitaria ha imposto restrizioni e limitato la mobilità sia interna al territorio nazionale sia con l'estero e tali limitazioni, in congiunzio-

ne con gli effetti economici e sociali dell'emergenza sanitaria, hanno avuto conseguenze rilevanti sul saldo migratorio, che negli ultimi decenni ha rappresentato la componente più dinamica della popolazione. Il blocco dei flussi migratori sia in entrata che in uscita è stato particolarmente evidente nei mesi tra marzo e giugno del 2020, in concomitanza con le misure restrittive e il lockdown, tuttavia, dopo questo periodo i movimenti anagrafici perduti non sono stati recuperati (né

in entrata né in uscita), ma si sono stabilizzati sui livelli degli anni precedenti.

Guardando alle differenze tra le tredici province del Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige sugli aggregati demografici descritti e con particolare riferimento ai periodi di maggiore intensità degli effetti della pandemia, si ri-

scontra che iscrizioni e cancellazioni anagrafiche non hanno seguito una geografia particolare, perché in tutte le province il numero degli atti anagrafici è diminuito – nei mesi del *lockdown* – del 50-60%. Con qualche eccezione (Gorizia e Bolzano), anche la variabilità geografica dell'effetto Covid-19 sui concepimenti terminati con una nascita è stata contenuta. Ampie differenze si sono osservate invece fra le province

- per la seconda e specialmente per la prima ondata - nel surplus dei decessi. Nella prima ondata si va dal +80% di Bolzano al +13% di Gorizia e Trieste, nella seconda ondata dal +39% di Gorizia e Padova al +79% di Udine (vedi Tabella 2). A distanza di due anni e mezzo dallo scoppio della pandemia, risulta necessario continuare a monitorare gli effetti del virus in particolar modo sulla mortalità e sulle differenze tra province, per definire al meglio le strategie di contenimento.

**Tabella 2 -** Numeri indice (x 100) degli eventi demografici durante l'epidemia di Covid-19. Province di Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige

	MORTALITÀ lª ONDATA	MORTALITÀ 2ª ONDATA	CONCEPIMENTI 1º ONDATA	ISCRITTI lª ONDATA	CANCELLATI lª ONDATA
Bolzano	165	144	102	64	69
Trento	180	170	95	58	57
Verona	142	170	88	55	66
Vicenza	123	157	92	62	68
Belluno	116	150	92	64	66
Treviso	133	158	90	60	67
Venezia	125	152	88	62	70
Padova	119	139	86	63	72
Rovigo	121	142	85	56	67
Udine	113	179	92	68	71
Gorizia	113	139	102	55	62
Trieste	131	143	84	53	64
Pordenone	123	170	96	60	64

A DISTANZA DI DUE ANNI

E MEZZO DALLO SCOPPIO

DELLA PANDEMIA. È

NECESSARIO CONTINUARE

A MONITORARE GLI

EFFETTI DEL VIRUS

 $\textbf{Decessi prima ondata} = \textit{Mar}_{20} + \textit{Apr}_{20} / \textit{Mar}_{\textit{MEDIA}} + \textit{Apr}_{\textit{MEDIA}} \ \ \text{con MEDIA tre anni precedenti}$ 

Decessi seconda ondata =  $Nov_{20}$  +  $Dic_{20}$  /  $Nov_{MEDIA}$  +  $Dic_{MEDIA}$  +  $Gen_{MEDIA}$  con MEDIA tre anni precedenti

 $\textbf{Concepimenti prima ondata = } \textit{Mar}_{20} + \textit{Apr}_{20} + \textit{Mag}_{20} / \textit{Mar}_{\textit{MEDIA}} + \textit{Apr}_{\textit{MEDIA}} + \textit{Mag}_{\textit{MEDIA}} \text{ con MEDIA tre anni precedenti } \\ \textbf{Mag}_{\textit{MEDIA}} + \textit{Mag}_{\textit{MEDIA}} + \textit{Mag}_{\textit{MEDIA$ 

Movimenti migratori prima ondata =  $Mar_{20} + Apr_{20} + Mag_{20} / Mar_{MEDIA} + Apr_{MEDIA} + Mag_{MEDIA}$  con MEDIA due anni precedenti



#### Variazioni della popolazione in età di lavoro e cambiamenti demografici di lungo periodo

Il numero di lavoratori è dato dall'incontro fra domanda e offerta, dove per "domanda" si intende quella espressa dai datori di lavoro e dal sistema economico (imprese, Pubblica amministrazione e famiglie), mentre l' "offerta" è quella espressa

dai lavoratori. L'offerta di lavoro dipende da diversi fattori, molti dei quali entrano spesso nelle cronache giornalistiche: l'entità dei salari, la gravosità delle mansioni, la possibilità di trascorrere periodi senza lavorare, l'entità dei diversi sussidi di disoccupazione e così via. Sullo sfondo di questi aspetti socioeconomici, si colloca il fattore de-

mografico, dato dal numero di persone in età lavorativa: una diminuzione delle persone in età 20-64 anni genera una tendenziale diminuzione dell'offerta di lavoro, mentre l'opposto accade se le persone in età 20-64 aumentano. La variazione della popolazione in età lavorativa è la molla che ha generato (e che genera) i grandi fenomeni migratori: in entrata, quando i nuovi ventenni autoctoni non sono in numero sufficiente per soddisfare la "fame" di lavoratori espressa dal sistema economico; in uscita, quando il sistema economico non è in

grado di offrire un numero di posti di lavoro sufficiente a tutti i nuovi potenziali lavoratori.

Negli ultimi vent'anni, il numero di persone in età 20-64, residente nelle regioni del Nord Est (Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige) è rimasto quasi costante: erano 4 milioni e 210mila nel 2002, sono 4 milioni 176mila nel

2022. All'inizio del 2002 il rapporto  $P_{0-44}/P_{20-64}^{-1}$  valeva solo 0,88. Quindi, se nel ventennio 2002-2021 non ci fossero stati saldi migratori largamente positivi e determinati soprattutto dagli arrivi dall'estero, fra il 2002 e il 2022 il numero delle persone in età di lavoro in queste regioni sarebbe diminuito del 12%, invece di rimanere costante.

Nei primi vent'anni del secolo le immigrazioni dall'estero hanno evitato il declino numerico dell'offerta potenziale di lavoro. Ha dunque senso chiedersi cosa accadrà nel prossimo ventennio, con il pensionamento dei *boomer* (nati nel 1955-75) e con l'arrivo in età lavorativa delle coorti decisamente meno numerose nate dopo il 1980. All'inizio del 2022 il

SI EVIDENZIANO
DIFFERENZE IMPORTANTI
TRA LE PROVINCE DEL
NORD EST IN TERMINI
DI VITALITÀ DEMOGRAFICA

Il rapporto tra la popolazione tra 0 e 44 anni e la popolazione tra i 20 e i 64 anni.

rapporto  $P_{0-44}/P_{20-64}$  nelle regioni considerati valeva solo 0,76, perché a fronte di 4 milioni 176mila individui in età di lavoro 20-64, c'erano solo 3 milioni 190mila persone in età 0-44. Quindi, per avere lo stesso numero di lavoratori potenziali all'inizio del 2042, evitando di "perderne" quasi uno su quattro, nel ventennio 2022-2041 il saldo migratorio delle persone in età lavorativa dovrebbe essere positivo per 50mila

a quello effettivamente osservato nel primo ventennio del secolo (vedi Figura I). Inoltre, si evidenziano differenze importanti tra le province del Nord Est in termini di vitalità demografica, delineando due situazioni distinte. Da una parte le province demograficamente (e non solo) più "depresse", dove la popolazione tra i 20 e i 64 anni è diminuita negli ultimi vent'anni e

persone ogni anno, ossia il doppio rispetto

continuerà a decrescere drasticamente da oggi al 2042, che sono - nell'ordine - Rovigo, Trieste. Belluno, Udine, Gorizia e Venezia. Dall'altra parte si trovano le province di Padova, Pordenone, Vicenza, Treviso, Verona, Trento e Bolzano dove, tra il 2002 ed il 2012, la popolazione in età lavorativa è cresciuta e, nel caso delle ultime tre, ha continuato a non calare anche nell'ultimo decennio. Tuttavia anche in queste aree demograficamente più vitali, nel prossimo ventennio ci si aspetta

una diminuzione del 15-20% della popolazione tra i 20 e i 64 anni, che comporterà delle forti pressioni sui flussi migratori (vedi Figura 2).

Infine, la polarizzazione appena mostrata a livello provinciale, emerge in misura ancora più netta se si restringe l'orizzonte spaziale a livello del singolo comune. L'asse est-ovest Udine-Verona, nella fascia fra la Pedemontana e la linea a sud del-

le città, si salda con l'asse Verona-Brennero, includendo quasi tutti i comuni del Trentino e dell'Alto Adige. D'altro canto, emerge invece la debolezza demografica dei comuni di alta collina, della montagna veneta e friulana, delle zone di bassa pianura, incluso tutto il Polesine e dei comuni in provincia di Gorizia e di Trieste. Senza nuove migrazioni, 70 comuni delle Venezie avranno nel 2042 meno del 50% della popolazione in età attiva

rispetto ad appena quarant'anni prima (vedi Figura 3).

Alla luce dei dati mostrati in questo contributo, appare necessario e fondamentale pensare e proporre delle politiche lungimiranti, che mirino a contrastare lo spopolamento e, parallelamente, a governare i flussi migratori, regolamentando uscite e ingressi, per una gestione responsabile del territorio e per il benessere socioeconomico della popolazione che ne fa parte.

Figura 1 - Popolazione e occupati di età 20-64 in Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige. 1990-2042

**FONDAMENTALE** 

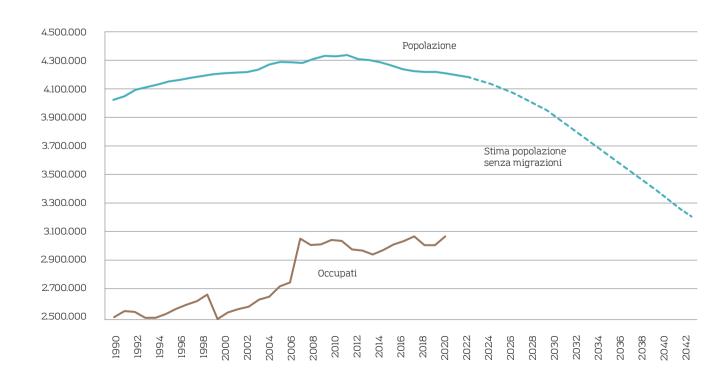
PROPORRE POLITICHE

LUNGIMIRANTI.

PER IL BENESSERE

SOCIOECONOMICO

DELLA POPOLAZIONE

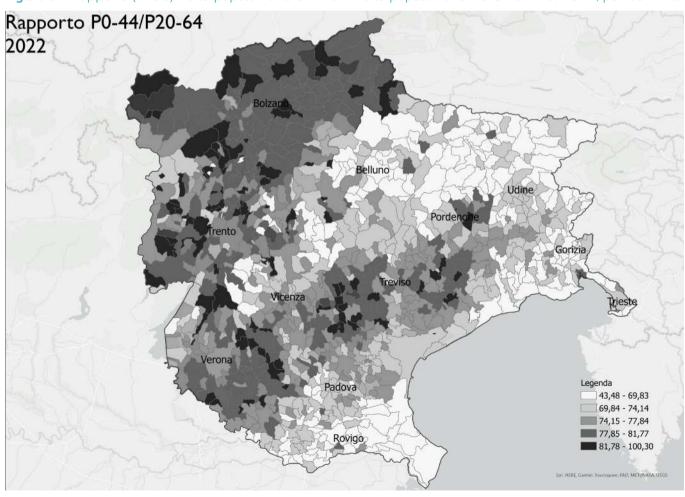


**Figura 2** - Rapporto (x 100) fra la popolazione in età lavorativa (20-64) nel 2002, 2012, 2022 e stima 2042 (senza migrazioni) per provincia



<sup>\*</sup> La popolazione in età 20-64 al 2042, in assenza di migrazioni, è data dalla popolazione in età 0-44 nel 2022. Questa stima è accettabile dati i bassissimi livelli della mortalità prima dei 65 anni.

Figura 3 - Rapporto (x 100) fra la popolazione 0-44 anni e la popolazione 20-64 anni al 2022, per Comune



Esri, HERE, Garmin, Foursquare, FAO, METI/NASA, USGS



Margherita Bovicelli

## LA DIPLOMAZIA DELL'OLIO

ALBERTO FOLGHERAITER Giornalista e scrittore

## La straordinaria avventura di Margherita Bovicelli, console onoraria e contadina

aleotta fu la Sonnambula del Bellini che andava in scena, quella sera di maggio, al Teatro "Verdi", a Pisa. Nel fare la fila per i biglietti del loggione vide uno studente greco di medicina, bello come un Apollo, che parlava un eccellente italiano ed era accompagnato da una nutrita schiera di spasimanti. Fu un colpo di fulmine che l'ha condotta al matrimonio (1980), a un figlio, ad abbandonare il lavoro, che le dava grandi soddisfazioni (era

direttore dell'ufficio *marketing* di un'importante azienda), e al trasferimento in Grecia.

Oggi, Margherita Bovicelli (1957) fa la contadina nella campagna che digrada verso il mare di Kalamata, nel Peloponneso centro occidentale. Coltiva gli olivi, le mandorle e i fichi che crescono in sei ettari di terra lasciati a lei, in eredità, dal suocero. Che già il sottolinearlo è una bestemmia nella tradizione greca ancorata al patriarcato, alla successione padre-figlio (maschio).

Margherita Bovicelli, vissuta per vent'anni tra le Marche e la Toscana, fa pure, a tempo pieno, il console onorario: d'Italia, in Grecia. La dizione esatta è: "Agente consolare onorario per il sud Peloponneso".

Racconta: "È capitato per caso, ma a un certo punto ho capito che era necessario mettermi a disposizione dei connazionali. La Grecia ha una conformazione orografica, continentale con

molte isole, per cui i collegamenti pubblici e privati sono spesso difficili. C'era bisogno estremo di un punto di riferimento per i connazionali in difficoltà. E visto che lo facevo già per conto mio, Fabrizio Lobasso, oggi ambasciatore a Khartoum, in Sudan, allora console d'Italia in Grecia, mi propose di assumere ufficialmente l'incarico"

Il console onorario è un volontario per il quale non è previsto alcun compenso. Soltanto un rimborso-spese di 900

euro l'anno. Margherita Bovicelli non lo ha mai chiesto. "Ho rinunciato – dice – perché la burocrazia per ottenere tanto denaro è talmente assurda per cui non potevo perdere altro tempo, visto che di tempo me ne resta sempre poco".

E così, indaffarata a risolvere i problemi degli italiani che hanno perso il passaporto, o hanno subito un furto, o non riescono a rimpatriare o hanno problemi con la giustizia ellenica, Margherita Bovicelli fa la console d'Italia "gratis". Mettendoci perfino del proprio (benzina, telefono, francobolli e raccomandate) pur di dare una mano ai connazionali in difficoltà.

Residente in Grecia da quarant'anni non ha mai chiesto la cittadinanza ellenica. Potrebbe avere almeno il doppio passaporto e votare per quel Parlamento, ma non ne avverte il bisogno: "Oltre che italiana sono europea e tanto basta".

Suo marito, Nico, fa il medico a Messini. Lo fa ancora benché abbia compiuto 70 anni perché, nella terra dei Miti e degli Dei, la situazione economica è ancora precaria. La crisi del

2008, reiterata nel 2014, ha strangolato la Grecia e reso complicata la sopravvivenza della popolazione. In quegli anni il confine meridionale d'Europa si confuse con situazioni da Terzo mondo. Demerito dei governi-cicala, certo, ma pure Bruxelles ci mise del proprio. Fu in quei frangenti, con famiglie costrette alla fame, viste rovistare nei cassonetti dell'immondizia, che la console onoraria si improvvisò contadina. "Non subito però, perché quando sono

arrivata qua le cose non erano esattamente come me le aspettavo. Prima di tutto, il ruolo della donna era completamente diverso rispetto all'Italia. Io sono venuta per la prima volta in Grecia negli anni Ottanta ed era un Paese del Terzo mondo. Con tutto il fascino di un Paese visto con gli occhi dell'amore. Innamoratissima di mio marito e poi innamoratissima della Grecia perché mio padre, che aveva fatto la terza elementare, era un uomo appassionatissimo di mitologia greca. E io sono cresciuta con un padre che, invece delle favole, mi raccontava le storie dei miti".



"SONO ARRIVATA OUI

INNAMORATISSIMA

DI MIO MARITO E DELLA

GRECIA PERCHÉ MIO

PADRE, INVECE DELLE

FAVOLE, MI RACCONTAVA

LE STORIE DEI MITI"



Cresciuta a pane e Dei, si potrebbe dire.

"Proprio così. E allora sono arrivata qua e mi sono trovata malissimo perché era tutta un'altra cosa da quello che mi ero immaginata. Per una donna, la vita di provincia era difficilissima anche negli anni Novanta, parecchi anni dopo il mio primo impatto con la Grecia. Anche se, con tutti i cambiamenti messi in atto dal governo del Pasok (il partito socialista ellenico), pareva che si fosse fatto un salto in avanti di trent'an-

ni rispetto a dieci anni prima. Tuttavia, in provincia la Grecia era rimasta un Paese sempre difficile per una donna perché sei sempre 'la moglie di...', 'la figlia di...'. Io sono sempre stata una donna contestatrice, padrona della propria vita. Così, quando le persone mi chiedevano: 'Di chi sei'? mi facevano ribollire il sangue".

E come è arrivata a fare la contadina e la console onoraria?

"In Grecia l'università è a numero chiuso. Per tale ragione, i ragazzi studiano tantissimo le lingue perché, già in quegli anni Novanta, ma anche oggi, molti di loro si trasferivano e si trasferiscono all'estero per poter completare gli studi accademici. Arrivata qui, la prima cosa da fare, la più facile per me, fu quella di collaborare con le scuole dove si insegnava l'italiano. Ho cominciato così perché avevo capito che mio suocero non aveva alcuna intenzione di favorire le mie idee, i

miei principi, che erano quelli di mettere le coltivazioni a regime biologico e di lavorare la terra in modo completamente diverso da come lui era abituato".

Non era un padre-padrone, ma un suocero greco. "I primi anni sono stati molto difficili, poi ho capito che non si devono mai fare confronti. Quando ho smesso di confrontare la mia vita di prima con quella che stavo vivendo lontana dall'Italia e ho cominciato a prendere queste persone per quello che

sono, ho scoperto che mi rispettavano, mi amavano. Al punto che sono riuscita a prendere in mano tutta l'azienda agricola, affittando i terreni da mio suocero per metterli a coltura biologica. Addirittura, nel testamento, buona parte della terra mio suocero l'ha lasciata a me. Cosa assolutamente incredibile per la mentalità greca".

Basti dire che in Grecia, quando le fi-

glie si maritano, prendono la dote e, per un accordo di famiglia, escono dall'asse ereditario.

"Mi sono improvvisata contadina per dare una mano ad alcuni coetanei di mio figlio che non avevano lavoro e la crisi mordeva. Così ho formato una cooperativa agricola".

In precedenza, Margherita Bovicelli aveva creato un'associazione di "Italiani della Messinia". Italiane, soprattutto, perché le loro storie sono simili. Si tratta di una cinquantina di donne le quali, tra il 1970 e il 1980, hanno conosciuto e si sono

LA CRISI DEGLI ULTIMI ANNI HA FRENATO LO SVILUPPO, MA NON HA SCALFITO L'ENTUSIASMO DELLA CONSOLE ONORARIA



innamorate di giovani greci che studiavano in Italia. Solo a Kalamata, che ha 60mila abitanti, le famiglie miste sono una settantina. Dell'associazione, peraltro, fanno parte anche liberi professionisti greci, ex-studenti che dopo la laurea, conseguita in Italia, sono tornati in Grecia.

La crisi degli ultimi anni ha frenato lo sviluppo ma non ha scalfito l'entusiasmo della console onoraria. La crisi arrivò in

modo tanto repentino che le persone non avevano avuto il tempo di capire che cosa stesse succedendo.

"Quando leggevo i giornali italiani che scrivevano della Grecia non mi rendevo conto della situazione. Nel 2009-2010. i giornali e le emittenti Tv non parlavano della crisi. Dopo dieci anni di vita spensierata, vissuta dentro una bolla, nella quale i greci avevano accesso a mutui facili, a carte di credito e di debito a profusione. è arrivata la crisi".

Ouando le banche hanno cominciato a chiedere i rientri. a chiudere i rubinetti, tutto è precipitato. Le famiglie si sono trovate strangolate nei debiti, con le carte di credito tutte in rosso. Indebitati e senza lavoro.

"In quel periodo, venduto il negozio, mi occupavo a tempo pieno dell'azienda agricola. Era stata approvata una legge che consentiva agli agricoltori di approntare parchi di fotovoltaico, per integrare l'economia dei piccoli contadini". Siamo al 2013-2014 quando scoppiò il caso del Presidente della Repubblica, con il governo Samaras che non aveva votato la rielezione. In Grecia, se l'elezione del presidente fallisce per tre volte si deve andare a elezioni politiche nazionali. La Grecia era di fatto fallita. Quella tornata fu conquistata da Tsipras (1974), leader di Syriza, il partito della Sinistra euro-

> pea, passato dal 4% alla vittoria pur con mancanza di esperienza e di quadri. "Sono cose che gli italiani conoscono. Ciò che invece non immaginano è vedere il proprio vicino di casa, con il quale hai condiviso magari una cena o hai litigato per il parcheggio, andare a frugare, quando fa buio, nei bidoni della spazzatura alla ricerca di qualcosa da mangiare. Mi commuovo ancora, perché in quei

E mi sono sentita anch'io tremare la terra sotto i piedi. Lì, però. ho conosciuto una Grecia che non immaginavo. Fino a guegli anni, in Grecia il volontariato non esisteva. Improvvisamente, le signore che io evitavo perché consideravo un po' snob, perché erano 'la moglie di...', donne che avevano avuto una vita diversa dalla mia, che non erano mai andate a sporcarsi le mani con la terra, da un giorno all'altro hanno dato vita a una catena della solidarietà. Sono sorte, come funghi, decine di gruppi di





volontariato che mi hanno commossa e stupita per la capacità messa in campo. Queste donne di Messini, bussando alla porta di chi aveva ancora la possibilità di dare una mano concreta, in quel periodo hanno assicurato settecento pasti al giorno a chi ne aveva davvero bisogno. Poi, però, mi sono resa conto che questo non poteva bastare. Visto che già vendevo tutto

il mio olio in Italia, mi sono detta: proviamo a vedere se riusciamo a mettere in piedi una cooperativa. Ho coinvolto alcuni giovani, amici di mio figlio, che erano rimasti senza lavoro ed erano tornati a casa, dai genitori. Con cinque giovani ho fondato una cooperativa sociale che si chiama "Palmi". All'agricoltore l'olio viene pagato un prezzo giusto, vale a dire più del doppio di quanto qui in Grecia il

più del doppio di quanto qui in Grecia il contadino riceve dai frantoi. Vi abbiamo aggiunto un 10% per le spese della cooperativa e abbiamo avviato la commercializzazione sperando in un risultato positivo. Che abbiamo avuto, anche perché, in Italia, dove esportiamo tutto il nostro olio biologico, possiamo contare su una rete capillare di amici che si sono uniti in gruppi di acquisto equo e solidale.

La cosa è proseguita bene perché i nostri prodotti sono di qualità, il rapporto qualità-prezzo è conveniente. In questo

viaggio alla ricerca di una soluzione alla crisi della mia comunità di adozione, ho scoperto un'Italia, dalla quale manco da tanto tempo, e che non conoscevo. Erano gli anni dei porti chiusi, dei respingimenti e delle stragi di disperati nel Mediterraneo. Ebbene: mi sono resa conto che quell'Italia dei telegiornali non corrispondeva alla realtà. Ci siamo trovati a

essere invitati a Milano, a Trento, a Lecce, da gente comune, da associazioni di volontariato sociale, da gruppi di acquisto creati proprio per noi. Per esempio, a Trento, il nostro "console onorario" è l'amico Dario Visconti. Il successo dell'iniziativa ha coinvolto adesso altre piccole aziende a gestione familiare, che producono olio, olive, ma anche fichi secchi e marmellate di fichi freschi, uvetta

passa di Corinto, mandorle".

UN INTERSCAMBIO DI

PRODOTTI DELLA TERRA.

**AVVOLTI NELLE PAGINE** 

DI UNA CULTURA ANTICA

DI CINQUEMILA ANNI

Dalla Grecia dei Miti all'Italia, fino al Trentino-Alto Adige, il mito si fa realtà. Un interscambio di prodotti della terra, avvolti nelle pagine di una cultura antica di cinquemila anni, ma che ha in comune le radici di molte parole. Compresa "solidarietà" che in greco si traduce "filantropia". Amore per l'uomo. E non solo quello di Margherita Bovicelli per il "suo" Nico, agguantato nella fila per la Sonnambula del Bellini.

