

I punti di forza (e di debolezza) di un territorio ricco di risorse e potenzialità

#### 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 LA.A. 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 finalità indicata. Lei potrà far valere i suoi diritti di cui agli artt. 15 e ss. del GDPR (cancellazione, blocco, aggiornamento, rettifica, 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 Industria Artigianato e Agricoltura 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 trimestrale della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento

Anno LXVII - n. 2-2018 luglio 2018

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

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

Presidente:
Giovanni Bort
Direttore responsabile:
Mauro Leveghi
Comitato editoriale:
Alberto Folgheraiter,
Alessandro Franceschini,
Mauro Leveghi, Mauro Marcantoni,
Daniele Marini
Coordinamento redazionale:
Donatella Plotegher
In redazione:
Roberto Giampiccolo, Graziella Pisoni

Progetto grafico: Plus Communications Impaginazione: P.S. - Trento Stampa: Publistampa Arti Grafiche



Foto:

Archivio Camera di Commercio di Trento: Romano Magrone; Archivio storico della Camera di Commercio di Trento; Archivio "La Sportiva"; Archivio TrentoFilmFestival: Stefano Vanucci, Elisa Paoli; Pg visitfiemme.it, foto di E. Sieff; Pierluigi Caudino-Archivio storico Rubelli; Villa Foscarini Rossi; Archivio fotografico Museo dell'Occhiale-Pieve di Cadore; Poli Museo della Grappa, Schiavon (VI); Archivio Trentini nel mondo; Fotolia: Elnur, EtiAmmos, Wavebreak Media, Zarya Maxim, ty, Gayus, Chaiyawat, Paolo Gallo, Gina Sanders, Inga, fotogestoreber, Calado, Wax, BillionPhotos.com, sdecoret, Boggy, puhhha, Halfpoint, corepics, Oleg Doroshin, REDPIXEL, MoustacheGirl, ra2 studio, auremar, rh2010, Jevanto Production, johannes86, Enrico Rovelli, murasal, Black Brush, Mike Mareen, contrastwerkstatt, lorenza62, Alberto Masnovo, h7\_25, alberto, Dansar@live. it, poco\_bw, David Debray, harvepino, Idanupong, schame87, Jérôme Rommé.

Poste italiane Spa Spedizione in abbonamento postale 70% Trento n. 2-2018

ISSN0012-9879

Foto di copertina: (Sergey Nivens)

Corrispondenza, manoscritti, pubblicazioni 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.



### AREA SVILUPPO

02

UN TERRITORIO CAPACE DI PRODURRE BENESSERE E SVILUPPO



UN DOCUMENTO CONDIVISO DA IMPRENDITORI ED ESPERTI



IMPRESE E PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE:
RELAZIONI PER LE
POLITICHE DELLO
SVILUPPO

24 L'IMPRESA 4.0 E I CAMBIAMENTI NELL'ORGANIZZAZIONE E NEL LAVORO



CAPITALE STRATEGICO DELL'IMPRESA

### AREA ECONOMIA E AZIENDE

36

IL WEB NELLE STRUTTURE RICETTIVE ALBERGHIERE

GIANFRANCO BETTA MARCO DEL FRATE



TRENTINO: SCENARI DI UN MERCATO IN SALUTE
ALESSANDRO FRANCESCHINI



LA SPORTIVA:
90 ANNI, 4 GENERAZIONI,
1 MERCATO GLOBALE
MARIA LIANA DINACCI



### AREA CULTURA E TERRITORIO

LE MONTAGNE PARTONO
DA TRENTO



SVILUPPO ECONOMICO
E CLASSE DIRIGENTE
MAURO MARCANTONI



IL SILENZIO È SACRO E LA VACANZA PURE ALBERTO FOLGHERAITER

# OLTRE I CONFINI PROVINCIALI

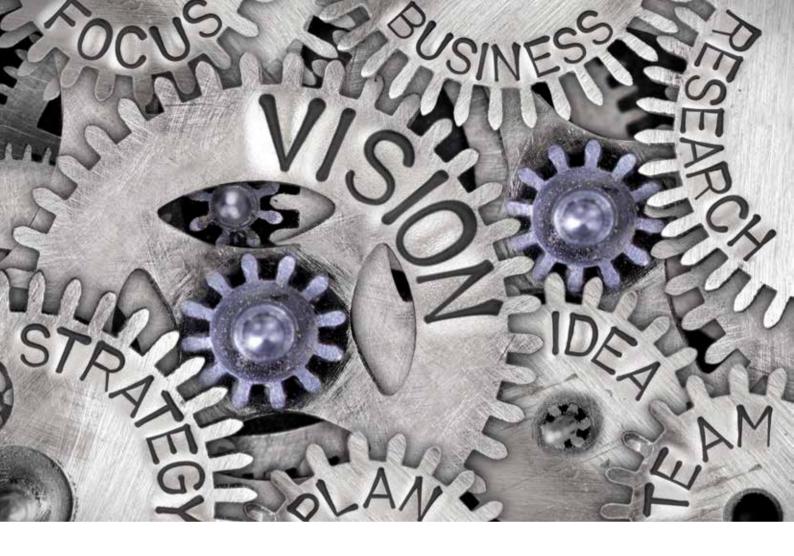
MUSEI D'IMPRESA:
TRA AZIENDA
E TERRITORIO
DAVIDE GIRARDI



74
TRENTINI NEL MONDO,
IL FILO DELLA MEMORIA
MAURIZIO TOMASI



79
MARIA DI LEDRO SULLA
"COSTA DEGLI SCHIAVI"
ALBERTO FOLGHERAITER



# UN TERRITORIO CAPACE DI PRODURRE BENESSERE E SVILUPPO

### I punti di forza (e di debolezza) dell'economia trentina

on la firma dell'Accordo di programma la Provincia autonoma di Trento riconosce alla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento un ruolo strategico nello svolgimento di funzioni di rappresentanza unitaria e di interesse generale con riferimento al sistema delle imprese, oltre che di supporto e promozione dell'economia locale.

In questo contesto, a partire dal 2016, l'Ente camerale è chiamato ad elaborare, entro aprile di ogni anno, quale contri-

buto di riflessione strategica, un documento programmatico di indirizzo del mondo economico trentino e di proposta di possibili misure di politica economica da adottare a favore del sistema imprenditoriale. A tal fine, la Giunta della Camera di Commercio di Trento ha deliberato in data 18 maggio 2018 l'approvazione del presente documento intitolato "Linee di indirizzo per la crescita economica del Trentino – Anno 2018" che parte da un'attenta valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'economia trentina.



### I PUNTI DI FORZA

### ELEVATO LIVELLO DI BENESSERE

Il livello di benessere, misurato attraverso il Pil *pro capite*, pone il Trentino tra le prime province in Italia con un valore pari a 35mila euro. L'Alto Adige vanta una posizione ancora migliore con un dato superiore ai 42mila euro. A fronte di una media italiana di poco inferiore a 28mila euro, le due province si pongono tra le regioni europee con un più elevato livello di ricchezza.

In ambito provinciale, la percentuale di persone, sulla popo-

lazione di 14 anni e oltre, che si dichiara molto o abbastanza soddisfatta della situazione economica, è pari al 69,7%, mentre nel Nord-Est questo dato scende al 57,8% e a livello nazionale si colloca al 50.5%.

### **BUONA OUALITÀ DELLA VITA**

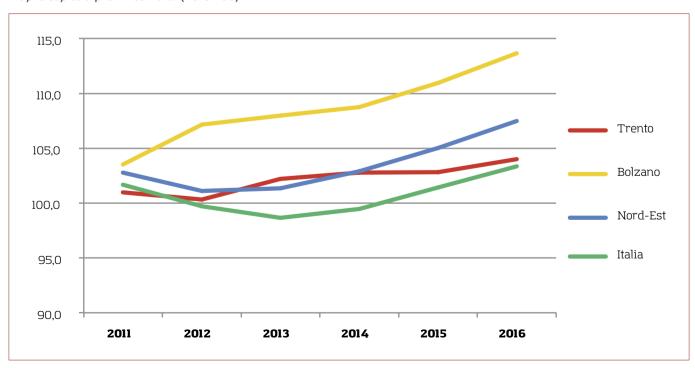
Il Trentino gode di una buona qualità della vita. Il capoluogo è tra le città italiane dove si vive meglio: il dato trova conferma nelle classifiche sulla qualità della vita realizzate annualmente da vari studi nazionali ed europei. In provincia, l'ambiente naturale fa la differenza, con il 60% del territorio coperto da

### Pil pro capite a prezzi correnti (2010-2016)

Anni	Trento	Bolzano	Nord-Est	Italia
2010	33.660,0	37.351,2	30.995,1	26.818,1
2011	33.991,3	38.667,1	31.857,1	27.263,8
2012	33.765,3	40.030,2	31.338,7	26.736,6
2013	34.402,1	40.335,9	31.414,4	26.458,3
2014	34.598,4	40.617,3	31.898,8	26.679,6
2015	34.614,1	41.448,3	32.559,5	27.204,6
2016	35.004,6	42.458,5	33.313,4	27.718,8

Fonte: Istat

### Pil pro capite a prezzi correnti (2010-100)



foreste, tre parchi naturali e le Dolomiti, secondo sito italiano riconosciuto dall'Unesco quale patrimonio naturale dell'umanità. La provincia vanta un sistema di offerta culturale molto elevato che affianca e rafforza quella turistica. L'attenzione alla gestione del patrimonio culturale è testimoniata dall'elevata spesa a esso destinata.

Tra i tratti distintivi della specificità trentina, spiccano il senso di appartenenza al territorio e alla comunità locale e il forte senso di solidarismo. Della diffusa cultura solidaristica e dell'impegno sociale a favore della comunità sono espressione il radicato movimento cooperativo e l'imprenditorialità sociale.

Vi è poi il volontariato, presente con più di 5mila associazioni e un numero di volontari compreso fra i 40mila e i 50mila attivi in campi che spaziano dall'assistenza sociale, al primo soccorso, dalla tutela ambientale allo sport e alla cultura.

#### IL BUON SISTEMA DI WELFARE

Il Trentino è una terra che gode di "buona salute" con un'aspettativa media di vita tra le più alte in Italia (86,3 anni la

media femminile e 81,4 anni quella maschile). L'elevata qualità dei servizi sanitari, accessibili in forma convenzionata e gratuita, è garantita da significativi investimenti pubblici. Le istituzioni locali hanno elaborato specifiche iniziative volte al sostegno della natalità e alla conciliazione dei tempi di lavoro e di vita, anche attraverso l'erogazione di servizi come gli asili nido e le *Tagesmutter*. Interventi straordinari sono previsti per le famiglie più numerose. Il welfare trentino ha sostenuto negli anni misure riguardanti le politiche della casa per le giovani coppie e l'assistenza ai segmenti più deboli della popolazione, in particolare agli anziani. Le normative di

settore intervengono a questo fine attraverso una molteplicità di misure: sussidi economici, servizi socioeducativi, servizi informativi, promozione della sussidiarietà e del ruolo del volontariato.

### BUONI LIVELLI DI SCOLARIZZAZIONE E DI ISTRUZIONE SECONDARIA

Il Trentino si caratterizza per una bassa incidenza di giovani che si arrestano alla scolarità dell'obbligo. Nel 2016, la percentuale di ragazzi che, tra i 18 e i 24 anni, hanno lasciato gli studi è stata del 7,9%, contro il 13,8% dell'Italia e il 10,7% della

media europea.

I risultati pubblicati dall'Invalsi (Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e formazione) restituiscono una fotografia molto positiva della scuola trentina: gli esiti dei test somministrati agli studenti nei diversi livelli in cui è articolato il percorso scolastico, posizionano la provincia ai massimi livelli nazionali per preparazione dei giovani: in altre parole la no-

stra provincia è tra le zone del Paese con il minor numero di scuole poco efficaci.

### FORMAZIONE E RICERCA SCIENTIFICA

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

Oggi l'Università degli studi di Trento non è solo il polo formativo più importante della regione (10 dipartimenti e 4 centri, 26

Abbandono scolastico - % dei giovani tra i 18 e i 24 anni che ha abbandonato gli studi con al massimo un titolo di studio secondario inferiore, che non ha concluso un corso di formazione professionale e che non frequenta corsi scolastici né svolge attività formative (2010-2016)

L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI

DI TRENTO SI CONFERMA

AI PRIMI POSTI DELLE

CLASSIFICHE NAZIONALI

DEL CENSIS E IN OUELLE

INTERNAZIONALI

Anni	Trento	Bolzano	Nord-Est	Italia
2010	11,8	22,6	15,1	18,6
2011	9,4	18,1	14,6	17,8
2012	11,7	19,6	14,3	17,3
2013	10,8	16,4	12,3	16,8
2014	8,5	13,1	10,6	15,0
2015	8,7	13,1	10,1	14,7
2016	7,9	11,1	8,9	13,8





corsi di laurea, 35 corsi di laurea magistrale, 2 a ciclo unico, 4 *master* e 15 dottorati di ricerca), ma è anche un centro propulsore di ricerca e innovazione che trova tra i suoi interlocutori le imprese operanti sul territorio. In sinergia con centri di ricerca internazionali, con gli oltre 20 centri di ricerca pubblici e privati presenti in provincia, con le istituzioni pubbliche e le imprese, l'Ateneo realizza programmi di ricerca in settori di punta come l'Ict, la microelettronica e le nanotecnologie.

### ELEVATO INVESTIMENTO IN RICERCA E SVILUPPO

Nel 2015 la percentuale di spesa in R&S rapportata al Pil è stata pari all'1,8%, un valore decisamente migliore rispetto alla media nazionale e a quella del Nord-Est (1,4%). La nostra provincia si colloca tra le aree più performanti subito dopo il Piemonte (2,2%) e in linea con l'Emilia Romagna (1,8%). Bolzano, invece, con appena uno 0,8%, si posiziona tra le regioni a più bassa incidenza. Il buon risultato ottenuto è da attribuire – e questo

Spesa per R&S intra-muros per settore istituzionale (2015)

	Valori assoluti (migliaia di euro)					
Territorio	Amministrazioni pubbliche	Istituzioni private <i>non</i> profit e Università	Imprese	Totale		
Trento	84.564	92.663	157.543	334.770		
Bolzano	1.175	57.905	101.993	161.073		
Nord-Est	489.017	1.330.479	3.600.424	5.419.920		
Italia	2.910.618	6.359.937	12.886.403	22.156.958		

è da pochi anni il vero elemento di novità - a un aumento della spesa sostenuta dalle imprese, che si affianca ora all'ormai consolidato e ingente intervento pubblico. L'incidenza della quota pubblica in R&S sostenuta dalle istituzioni pubbliche e dall'Università si assesta, infatti, al 53% del totale della spesa.

### OTTIMA GESTIONE DEI RIFIUTI ED ELEVATA PRODUZIONE DI ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI

La raccolta differenziata ha raggiunto nel 2016 un valore pari al 74,3% (nel 2010 era al 60,8%) in continua crescita anche grazie alla sempre maggiore sensibilità ambientale dei cittadini. Il dato è significativamente superiore alla media nazionale (52.5%) e rappresenta una delle migliori performance delle province ita-

liane. In calo risulta anche la produzione di rifiuti *pro capite*. Il Trentino si colloca, inoltre, al secondo posto in Italia per guanto riguarda la produzione di energia da fonti rinnovabili, con un ampio superamento del fabbisogno del territorio.

SUSSISTE UNA DEBOLEZZA DELLA SPESA MEDIA

MENSILE DELLE FAMIGLIE TRENTINE NONOSTANTE GLI ELEVATI LIVELLI DI REDDITO PRO CAPITE

### I PUNTI DI DEBOLEZZA

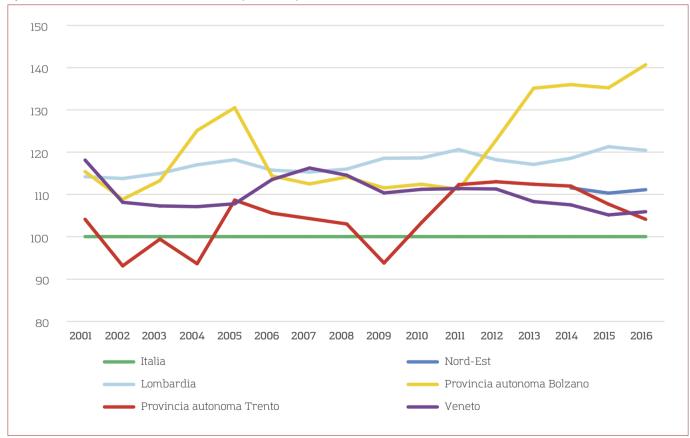
### CONTENUTO TASSO DI CRESCITA DEL PRODOTTO INTERNO LORDO E DEL PIL PRO CAPITE

Sebbene sia stato precedentemente evidenziato come uno

dei punti di forza della provincia di Trento, l'elevato grado di benessere, desumibile tra l'altro anche da un livello di Pil *pro capite* superiore alla media italiana e del Nord-Est, nel corso degli ultimi anni sta evidenziando un graduale arretramento in termini relativi. Ouesto fenomeno è da ricondursi da un lato a un aumento più contenuto del Pil rispetto ad altri territori e. dall'altro lato, a una crescita della popolazione leggermente più sostenuta.

Un'analisi condotta su un arco temporale ampio che va dal 2001 al 2016 evidenzia come la crescita del Pil in termini reali per il Trentino sia stata pari al 2,8%, a fronte di aumenti percentuali superiori rilevati in Alto Adige (+19,8%), in Lombardia (+5,7%) e

### Spesa media mensile familiare 2001-2016 (Italia-100)



I dati della ripartizione Nord-Est sono disponibili solo a partire dal 2014 - Fonte: Istat



nel Nord-Est (+3,6%). Il dato provinciale è comunque maggiore rispetto a quello del vicino Veneto (+1,9%) e dell'Italia nel suo complesso (-0,6%).

Nello stesso periodo la popolazione trentina è aumentata del 13,6%, mentre negli altri territori si registrano tassi di crescita inferiori, a eccezione di Bolzano (+13,7%).

La compresenza di questi due andamenti fa si che il Pil *pro* capite del Trentino arretri in termini comparativi rispetto ad altri territori più dinamici e con un aumento più contenuto del numero di abitanti.

### DEBOLEZZA DEI CONSUMI MEDI FAMILIARI

La provincia di Trento, nonostante i suoi elevati livelli di reddito *pro capite*, si è storicamente contraddistinta per una debolezza della spesa media mensile delle famiglie che, a fasi alterne, è risultata nel corso degli ultimi 15 anni anche inferiore al dato medio nazionale. Le ragioni di questo fenomeno non sono manifestamente note e sono probabilmente da attribuirsi a più fattori, anche di carattere culturale, quale ad esempio una maggiore propensione al risparmio.

La debolezza dei consumi familiari impatta però sensibilmente in un contesto come quello Trentino caratterizzato da una bassa incidenza delle esportazioni e dalla presenza di un tessuto economico composto da imprese di piccole dimensioni che dipendono, quasi esclusivamente, dalla domanda locale.

### CONTENUTO SVILUPPO IMPRENDITORIALE

I dati riguardanti la demografia delle imprese sono importanti indicatori in grado di misurare la dinamicità di un sistema economico. Il tasso di natalità delle imprese locali dimostra una contenuta dinamica imprenditoriale; tuttavia, seppur inferiore al dato medio nazionale, esso non si discosta di molto

dai valori fatti registrare da Bolzano e dal territorio del Nord-Est. Sono state realizzate nuove iniziative d'impresa e sono cresciute realtà innovative di giovani e donne che si stanno affermando sul mercato.

### RIDOTTA DIMENSIONE MEDIA DELLE AZIENDE

Il settore produttivo provinciale è caratterizzato, come quello italiano, dalla prevalenza di imprese di limitate dimensioni: il 94,0% delle imprese trentine ha meno di 10 addetti (è il 95,3% a livello nazionale e il 94,0% nel Nord-Est) e il 59,2% delle stesse ha un solo addetto. Il Trentino economico è quindi contraddistinto da un gran numero di aziende (quasi 10 ogni 100 abitanti), con caratteristiche artigianali e capillarmente distribuite sul territorio. Il mercato del lavoro della nostra provincia ha nelle piccole e, soprattutto, nelle piccolissime aziende il suo asse portante. Le grandi imprese (quelle al di sopra dei 250 addetti), infatti, assorbono solo il 12,1% degli addetti totali.

La maggior parte degli osservatori economici ritiene che la presenza così diffusa di tante piccole e microimprese costituisca un elemento di arretratezza. Un territorio competitivo ha bisogno anche delle grandi imprese e purtroppo negli ultimi decenni il loro numero è costantemente sceso, probabilmente a causa della forte concorrenza internazionale.

## SCARSA INCIDENZA DEI SETTORI A PIÙ ELEVATA INTENSITÀ TECNOLOGICA

Le imprese trentine investono in innovazione (dato medio per addetto) meno di quelle della provincia di Bolzano, del Nord-Est e della media nazionale. Questo aspetto non positivo è controbilanciato da un buon orientamento verso l'innovazione di prodotto e le innovazioni di processo più complesse con un

### Tasso di natalità delle imprese (2010-2017)

Anni	Trento	Bolzano	Nord-Est	Italia
2010	5,4	5,8	6,5	6,7
2011	5,1	5,2	6,1	6,4
2012	5,1	5,3	5,9	6,3
2013	6,0	5,4	6,0	6,3
2014	5,3	5,4	5,7	6,2
2015	5,6	5,1	5,7	6,1
2016	5,8	5,1	5,5	6,0
2017	5,3	5,2	5,4	5,9

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

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

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

Fonte: Istat

valore che, seppur ancora basso rispetto al dato del Nord-Est, è superiore a quello del resto del Paese. Pur rilevando un ritardo in innovazione del sistema produttivo, si osservano indicatori in miglioramento. Ad esempio, la percentuale delle imprese con attività innovative sul totale delle imprese raggiunge, nella nostra provincia, un valore molto elevato.

## LIMITATA INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO TRENTINO

Il sistema economico trentino si caratterizza per una scarsa propensione all'apertura con l'estero. Nel 2016 l'incidenza dell'export provinciale sul valore aggiunto è stata pari al 20,0%, mentre nel Nord-Est si è assestata al 39,0%. Inoltre, una quota rilevante dell'export è determinata da un numero ristretto di imprese di dimensioni medio-grandi:

sono circa 1.200 le imprese esportatrici e le prime 100 realizzano l'85% dell'*export* complessivo. La composizione delle esportazioni trentine è variegata e rispecchia l'assenza di una marcata specializzazione dell'attività produttiva tipica invece dei distretti industriali. La voce principale dell'*export*, con riferimento al 2017, è quella riguardante i "macchinari ed apparecchi" (19,8% del totale delle merci esportate), seguono i "prodotti alimentari, bevande e tabacco" (16,9%), i "mezzi di trasporto" (14,6%), le "sostanze e i prodotti chimici" (9,3%) e il

"legno, prodotti in legno, carta e stampa" (8,4%). Complessivamente questi cinque settori rappresentano più del 69% delle esportazioni provinciali.

NEL 2017 I DATI OCCUPAZIONALI EVIDENZIANO UNA VARIAZIONE DI TENDENZA POSITIVA RISPETTO AL PASSATO

### MERCATO DEL LAVORO E CLASSI D'ETÀ PIÙ GIOVANI

I dati occupazionali della provincia, in coincidenza con l'inizio della crisi economica del 2009, hanno evidenziato sino al 2016 un peggioramento in progressiva intensificazione. Nel 2017 si evidenzia invece una variazione di ten-

denza positiva. Il tasso di disoccupazione dopo aver segnato un aumento di oltre tre punti percentuali negli ultimi sette anni, passando dal 3,5% del 2009 al 6,8% del 2016, si è ridotto

### Incidenza dell'export sul valore aggiunto

Anni	Trento	Bolzano	Nord-Est	Italia
2013	19,8	20,6	37,1	27,0
2014	19,8	21,1	38,0	27,4
2015	20,6	22,7	39,4	28,0
2016	20,0	22,2	39,0	27,7

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





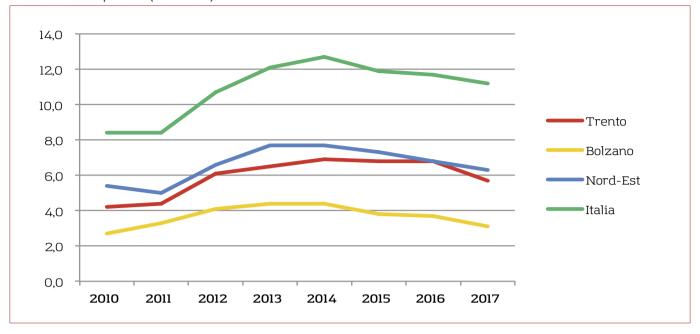
al 5,7% al termine dello scorso anno. Si tratta di valori comunque contenuti se confrontati con la media nazionale (11,2%), ma negativi se paragonati all'Alto Adige che ha sperimentato, nell'anno appena concluso, un tasso di disoccupazione del 3,1%. Dall'andamento del mercato del lavoro emerge inoltre un'importante criticità legata al tasso di disoccupazione nella fascia di età tra i 15 e i 24 anni che è pari al 20,1% nel 2017. Si

tratta di un dato in linea con quello europeo e notevolmente più contenuto di quello medio italiano e di molte altre realtà nazionali, ma, nonostante abbia fatto rilevare un moderato miglioramento nel corso del 2017, rappresenta un rilevante elemento di debolezza del mercato del lavoro sottoposto a un lungo periodo di crisi e alla recente riforma pensionistica che ne hanno condizionato l'andamento in senso negativo.

### Tasso di disoccupazione (2010-2017)

Anni	Trento	Bolzano	Nord-Est	Italia
2010	4,2	2,7	5,4	8,4
2011	4,4	3,3	5,0	8,4
2012	6,1	4,1	6,6	10,7
2013	6,5	4,4	7,7	12,1
2014	6,9	4,4	7,7	12,7
2015	6,8	3,8	7,3	11,9
2016	6,8	3,7	6,8	11,7
2017	5,7	3,1	6,3	11,2

### Tasso di disoccupazione (2010-2017)



### DIVARIO DI GENERE NEL MERCATO DEL LAVORO

In provincia di Trento il tasso di attività femminile si è assestato nel 2017 al 62,1% (quello maschile al 73,0%), leggermente sopra il valore del Nord-Est (59,8%) e superiore al dato medio nazionale (48,9%). Poiché l'Italia continua a collocarsi tra i Paesi più arretrati nella graduatoria dei Paesi europei per il divario di genere nel mercato del lavoro, il valore con cui confrontarsi è quello medio dell'Unione europea pari nel 2016 (dato più recente disponibile) al 65,5% e superiore al dato provinciale. La presenza femminile è inoltre maggiore in tipologie di im-

piego meno stabili e nei settori a più bassa remunerazione. La minore partecipazione delle donne si riscontra, inoltre, su altri versanti: la situazione attuale vede, sul piano numerico, una sottorappresentanza in politica e nei centri decisionali nonché una ridotta presenza di donne dirigenti di imprese, imprenditrici e libere professioniste.

### IL MERCATO DEL CREDITO

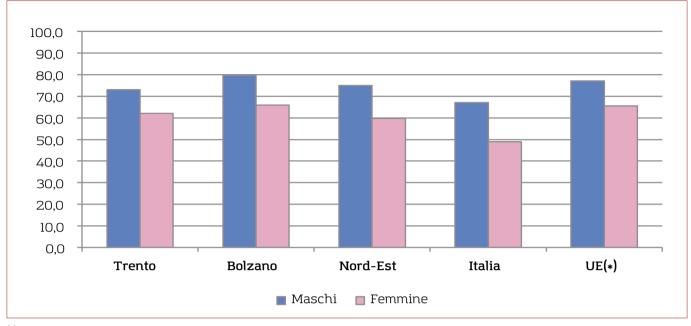
Il rapporto sofferenze sui crediti ha registrato, a partire dal 2009, un deciso peggioramento e si è assestato, a partire dal

Tasso di occupazione per genere (2014-2017)

Anni	Genere	Trento	Bolzano	Nord-Est	Italia	Ue
2017	Maschi	73,4	77,3	73,1	64,7	70,1
2014	Femmine	58,4	64,3	56,9	46,8	59,6
2015	Maschi	72,3	78,4	73,5	65,5	70,8
2015	Femmine	59,8	64,3	57	47,2	60,4
2010	Maschi	73,0	78,9	74,4	66,5	77,0
2016	Femmine	59,1	66,4	58,7	48,1	65,5
2017	Maschi	73,0	79,8	74,9	67,1	n.d.
2017	Femmine	62,1	65,9	59,8	48,9	n.d.



### Tasso di occupazione per genere (2017)



(\*) Il dato si riferisce al 2016 - Fonte: Istat - Eurostat

2015, su livelli superiori al 10%. Nel corso degli ultimi mesi, come evidenziato dalla periodica pubblicazione della Banca d'Italia sull'economia regionale, la situazione sta lentamente migliorando, pur rimanendo ancora preoccupante. Il dato più recente, riferito a giugno 2017, è pari al 10,9%, in lieve diminuzione rispetto all'11,3% del dicembre 2016, tuttavia rispetto all'Alto Adige il divario rimane davvero rilevante (4,0% il valore di giugno 2017).

### PROGRESSIVO INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE

La dinamica della popolazione trentina indica un suo progres-

sivo invecchiamento. L'indice di vecchiaia, calcolato rapportando percentualmente la popolazione anziana, di 65 anni e oltre, a quella giovane, fino ai 14 anni, risulta pari a 145,9 al primo gennaio 2017. In altri termini ogni 100 giovani ci sono 146 anziani. A livello nazionale, lo stesso indice è pari a 165,3. L'età media complessiva è di 44,2 anni e appare crescente nel tempo, sia per la maggior sopravvivenza, dovuta al miglioramento delle condizioni di vita delle persone anziane, sia per l'entità, relativamente contenuta, della natalità (il numero medio di figli per donna è di 1,50).

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

Anni	Trento	Bolzano	Nord-Est	Italia
2010	125,9	107,5	154,1	144,8
2011	125,8	108,5	153,4	145,7
2012	128,7	111,8	155,4	148,6
2013	131,8	113,8	157,3	151,4
2014	134,4	115,8	160,1	154,1
2015	138,0	117,9	163,4	157,7
2016	142,1	119,9	166,8	161,4
2017	145,9	121,7	170,2	165,3



# UN DOCUMENTO CONDIVISO DA IMPRENDITORI ED ESPERTI

La scelta di un metodo di lavoro produttivo ed efficace

l compito assegnato alla Camera di Commercio di Trento di tracciare possibili direttrici di sviluppo per l'economia del Trentino, e così fornire indicazioni e suggerimenti pratici per l'elaborazione del Documento di economia e finanza provinciale, è stato per l'Ente camerale anche l'occasione di

strutturare e consolidare nel tempo l'autorevolezza del proprio ruolo di rappresentanza delle categorie economiche, di sollecitare riflessioni obiettive e concrete sullo sviluppo futuro e di creare le condizioni utili a una maggiore consapevolezza degli attori economici e del territorio circa le sfide competitive che li attendono. Nel corso del 2017, all'interno del documento intitolato "Linee di indirizzo per la crescita economica del Trentino - 2018", la Giunta camerale ha analizzato i profondi mutamenti strutturali in atto e le conseguenze che questi muta-

menti hanno avuto sulla realtà trentina. Successivamente, sono state approfondite le dinamiche di più lungo periodo, provando a capire dove ci potrà portare l'attuale sentiero di sviluppo, quale  $\dot{e}$  il salto culturale che abbiamo davanti e quali i requisiti indispensabili per poter essere ancora competitivi.

Solo avendo ben chiaro il quadro socioeconomico all'interno del quale si sta operando è possibile individuare le azioni che possono migliorare il contesto

produttivo e aprire nuove opportunità di sviluppo alle imprese. Si è quindi passati all'organizzazione di alcuni seminari aperti a un pubblico selezionato con l'intento di acquisire conoscenza e attivare un dibattito che permettesse di raccogliere i

ragionamenti, le valutazioni ma soprattutto le indicazioni di sviluppo del mondo imprenditoriale alla politica provinciale. Il programma degli incontri è stato costruito attorno a un *format* ricorrente basato su:

- l'introduzione ai lavori del Presidente della Camera di Commercio;
- l'intervento tecnico del coordinatore del seminario per spiegare i contenuti dell'incontro:
- la relazione di un esperto, volta a inquadrare e approfondire in termini chiari e obiettivi l'argomento prescelto;
- la presentazione di uno o due esempi concreti di realizzazione "virtuosa" delle attività legate al tema analizzato. Dell'organizzazione di guesto lavoro si

è fatto carico l'Ufficio studi e ricerche della Camera di Commercio di Trento che ha provveduto a realizzare la regia e il coordinamento generale delle iniziative, predisponendo poi la redazione finale delle Linee di indirizzo. Questo compito è



LA GIUNTA CAMERALE

HA ANALIZZATO I

PROFONDI MUTAMENTI

STRUTTURALI IN ATTO E

LE LORO CONSEGUENZE

SULLA REALTÀ TRENTINA

stato supportato dalla collaborazione e supervisione di Daniele Marini (docente presso l'Università degli studi di Padova e direttore scientifico di Community Media Research) che ha assunto il ruolo di responsabile scientifico esterno con la duplice funzione di individuare gli esperti e i casi esemplari

per gli approfondimenti dei seminari e di contribuire all'elaborazione e al lavoro di sintesi del materiale raccolto negli incontri e alla successiva stesura del documento di indirizzo.

Gli argomenti che sono stati posti al centro di analisi, riflessioni e confronti sono stati scelti dalla Giunta camerale che ha deciso di concentrare la propria attenzione su tre macrotematiche considerate prioritarie:

- a) le imprese e la Pubblica amministrazione: relazioni per le politiche dello sviluppo;
- b) l'Impresa 4.0 e i cambiamenti nell'organizzazione e nel lavoro:
- c) la risorsa umana: capitale strategico dell'impresa. Per ognuno di questi temi legati allo sviluppo economico locale è stato organizzato un seminario al quale hanno par-

tecipato i componenti della Giunta camerale, i Presidenti e i Direttori delle Associazioni di categoria e un gruppo di imprenditori ed esperti che hanno portato il loro contributo di idee, conoscenze ed esperienze. In ogni occasione, al termine delle relazioni, è stata aperta una discussione tra

tutti i partecipanti per raccogliere ragionamenti, spunti e proposte su cui riflettere e da riportare in sede di stesura delle "Linee di indirizzo per la crescita economica del Trentino – Anno 2018".

Le osservazioni emerse al termine dei singoli seminari, o inviate successivamente dai soggetti intervenuti, sono poi state esaminate e, per la maggior parte, recepite nei tre scritti che seguono e di cui si compone il documento ufficiale!

1 I testi riportati sono trascrizioni delle relazioni tenute nei seminari del 30 novembre 2017, 19 gennaio 2018 e 23 febbraio 2018. Tali scritti, non rivisti dagli autori, mantengono dunque il tono colloquiale tipico della relazione orale



AL TERMINE DELLE

RELAZIONI È STATA

APERTA UNA DISCUSSIONE

PER RACCOGLIERE

RAGIONAMENTI. SPUNTI E

PROPOSTE

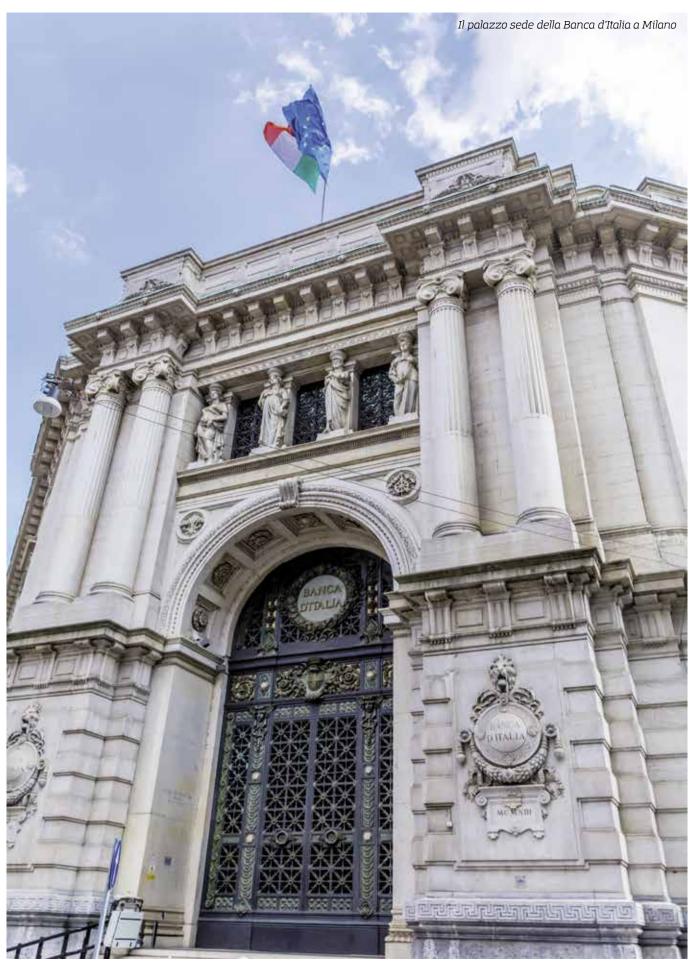


# IMPRESE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: RELAZIONI PER LE POLITICHE DELLO SVILUPPO

a Banca d'Italia si occupa da anni di valutazione delle politiche in generale, molte delle quali riguardano la loro applicazione allo sviluppo locale, anche definite "place based". Si tratta di politiche che mirano allo sviluppo di un territorio. Generalmente i territori interessati da questo tipo di interventi sono aree arretrate all'interno di un Paese e tipicamente ciò che viene stimolato a livello locale

è l'attività di produzione, mediante la concessione di incentivi agli investimenti e incentivi alle assunzioni.

L'Italia è il caso di studio classico visto che al suo interno coesistono profili territoriali molto diversi tra loro. Di norma i governi si occupano di questi divari per ricomporli, cercando di accrescere il potenziale produttivo dell'area più debole. Gli studi evidenziano come l'Italia si configuri come un Paese



europeo disomogeneo, con una marcata area di sottosviluppo, e rappresenti un caso emblematico in cui è fallito gualsiasi tentativo di convergenza tra la parte più evoluta e quella più arretrata.

Nell'ultimo decennio la Banca d'Italia ha compiuto una serie di analisi territoriali di efficacia per capire se la politica di sostegno e rilancio ha funzionato e se ha prodotto effetti collaterali.

In particolare, la Banca d'Italia si è occupata dei seguenti interventi, a sostegno delle imprese, posti in essere dallo Stato centrale: gli incentivi ex Legge n. 488/92, il credito d'imposta della Legge n. 388/00, la programmazione negoziata, gli incentivi di tipo top-down (es. contratti di programma), quelli bottom-up

(es. patti territoriali), quelli intermedi (es. contratti d'area) e, infine, i fondi europei.

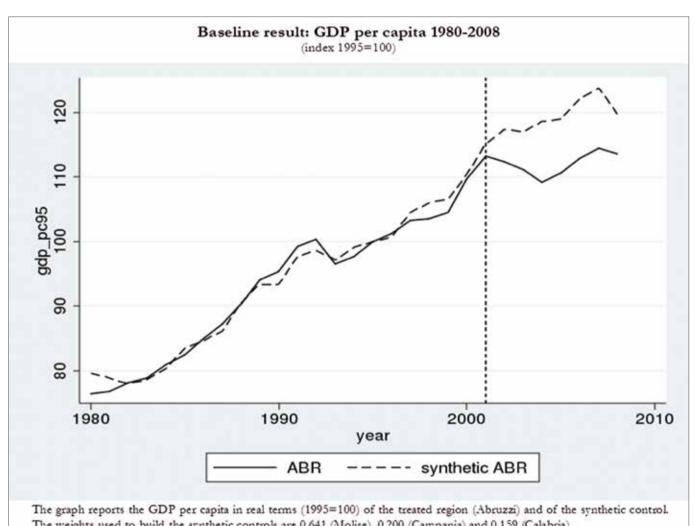
L'unica valutazione che ha riscontrato effetti positivi certi è quella relativa al credito d'imposta della Legge n. 388/00, un incentivo automatico che però portava con sé un difetto

non indifferente: era sostanzialmente insostenibile dal punto di vista del gettito fiscale regionale, motivo per il guale a un certo punto è stato sospeso.

> Anche per i fondi europei non sono stati rilevati risultati positivi. Il grafico mostra, ad esempio, il caso dell'Abruzzo, regione in cui l'andamento del Pil pro capite ha di fatto interrotto la propria crescita nel momento in cui l'intervento pubblico (fondi europei) è venuto meno. Come dice Berk Ozler, economista della Banca mondiale: "A volte. il trattamento è una cura. Altre volte, mantiene il problema sotto controllo senza curarlo: se rimuovi il trattamento, il problema si ripresenta".

Ci sono poi gli effetti collaterali, come quelli verificatisi in Sicilia dove i fondi della Legge 488/92 - che regola i contributi a condizioni agevolate per aziende e imprese operanti in aree svantaggiate del Paese - sono stati assegnati ai Comuni a più alta intensità di infiltrazioni mafiose. Ovviamente, questo non significa che la mafia si sia

IN UN AMBIENTE SANO, L'EFFETTO PRODOTTO DALL'INVESTIMENTO DI RISORSE PUBBLICHE È SIGNIFICATIVO E CAPACE DI INCENTIVARE LO SVILUPPO



The weights used to build the synthetic controls are 0.641 (Molise), 0.200 (Campania) and 0.159 (Calabria).



effettivamente appropriata di questi fondi, ma l'associazione e il pensiero che scaturiscono da questa osservazione non riflettono un segnale positivo.

In termini più generali, da questo ragionamento emerge che, mentre l'assegnazione di fondi pubblici a un territorio caratterizzato da scarsa efficienza o, addirittura, da una diffusa corruzione tra le istituzioni locali ha un effetto praticamente nullo, in un ambiente sano, in cui le istituzioni pubbliche lavorano con impegno e forniscono servizi di buon livello, l'effetto positivo prodotto dall'investimento di risorse pubbliche è significativo e in grado di incentivare lo sviluppo complessivo dell'area assegnataria. Un esempio emblematico a sostegno di questa tesi sono i differenti risultati negli interventi di ricostruzione post-terremoto rispettivamente in Irpinia e in Friuli-Venezia Giulia.

Proprio per questo, l'Unione europea, nell'ambito dell'ultimo ciclo di programmazione degli incentivi, ha ritenuto di inserire tra i criteri primari di assegnazione dei fondi, il grado di efficienza e le capacità di gestione delle amministrazioni locali. La Banca d'Italia ha ultimamente affrontato anche il tema del divario crescente tra il Pil *pro capite* del Trentino e quello dell'Alto Adige a partire dal 2007, anno in cui i tassi di sviluppo dei due territori hanno continuato a crescere ma con velocità diverse.

La Banca d'Italia ha provato a dare alcune risposte a questo andamento:

- l'Alto Adige, che è strutturalmente legato al ciclo economico tedesco, è riuscito ad agganciare la ripresa economica di quel sistema produttivo in misura decisamente superiore rispetto alla provincia di Trento;
- nell'area altoatesina c'è stato un recupero di competitività che si avvicina di molto ai valori asiatici, dato peraltro non rilevato nel contesto imprenditoriale trentino;
- nonostante l'autonomia e le risorse disponibili dei due territori siano sostanzialmente simili, il ciclo economico trentino risulta più dipendente dalla domanda pubblica.

### INCENTIVI PER LA CRESCITA: L'UTILIZZO DELLA LEVA FISCALE DA PARTE DEL GOVERNO E DELLA GIUNTA PROVINCIALE

Il rapporto Ocse sulle politiche fiscali, adottate dai Governi delle nazioni Ocse e di quelle *partner*, pubblicato il 13 settembre 2017, sottolinea come la fiscalità sia oggi sempre più utilizzata quale leva politico-economica fondamentale per le strategie di crescita inclusiva di molti Paesi.

Il rapporto evidenzia come l'Italia negli ultimi anni abbia percorso questa seconda strada, cioè abbia scelto di puntare prevalentemente sulla riduzione della tassazione applicata al reddito delle imprese e in particolare su:

- il ridimensionamento dell'aliquota di imposta Ires e l'introduzione dell'Iri:
- il calo della tassazione delle imprese a mezzo concessione di crediti di imposta per R&S, ecc.;

 l'incremento della base imponibile a seguito di modifica, ad esempio, delle modalità di calcolo dell'Ace (Aiuto alla crescita economica).

### INTERVENTI DEL GOVERNO NAZIONALE

Tra i pacchetti di incentivi a maggior impatto varati negli ultimi anni dal Governo c'è sicuramente il Piano nazionale Industria 4.0.

Il Governo, infatti, vuole diffondere in Italia, quanto più velocemente possibile, gli effetti della Quarta rivoluzione industriale attraverso quattro direttrici strategiche:

- investimenti innovativi: stimolare l'investimento privato nell'adozione delle tecnologie abilitanti dell'Industria 4.0 e aumentare le spese in ricerca, sviluppo e innovazione;
- infrastrutture abilitanti: assicurare adeguate infrastrutture di rete, garantire la sicurezza e la protezione dei dati, collaborare alla definizione di standard di interoperabilità internazionali:
- competenze e ricerca: creare competenze e stimolare la ricerca mediante percorsi formativi organizzati *ad hoc*;
- awareness e governance: diffondere la conoscenza, il potenziale e le applicazioni delle tecnologie.

Nello specifico, il Governo, al fine di favorire il perseguimento della prima direttrice strategica, ha previsto le seguenti misure:

- incremento dell'aliquota di ammortamento ai soli fini fiscali

- non civilistici sul costo sostenuto per l'acquisto di beni strumentali nuovi e beni materiali funzionali alla trasformazione tecnologica e alla digitalizzazione dei processi produttivi (*iper* e *super* ammortamento);
- contributo a parziale copertura degli interessi pagati dall'impresa su finanziamenti bancari, affiancato da un accesso prioritario al fondo centrale di garanzia nella misura massima dell'80%;
- credito d'imposta del 50% concesso su spese incrementali in R&S, sostenute nel periodo 2017-2020, e riconosciuto fino a un massimo annuale di 20 milioni di euro;
- regime opzionale di tassazione Ires e Irap agevolata sui redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali: brevetti industriali, marchi registrati, disegni e modelli industriali, know how e software protetti da copyright;
- quadro di riferimento dedicato per nuove imprese (startup) innovative attive in ambiti come la semplificazione amministrativa, il mercato del lavoro, le agevolazioni fiscali, il diritto fallimentare. Larga parte di queste misure sono estese anche alle Pmi innovative.

Visto il bilancio, positivo ancorché provvisorio, del piano Industria 4.0, il Ministero dello sviluppo economico ha attivato la cosiddetta "fase 2", denominata Impresa 4.0, il cui obiettivo è estendere una serie di incentivi e benefici al settore dei servizi a cui è attribuito un elevato potenziale di digitalizzazione.



### INTERVENTI DEL GOVERNO PROVINCIALE

A livello provinciale, già nella relazione programmatica al bilancio 2016, la Giunta aveva affermato che uno degli obiettivi qualificanti della manovra era quello di elevare lo *stock* di detassazione sia per ridurre il carico fiscale per i cittadini e le famiglie – quindi promuovere i consumi – sia per detassare il

reddito delle imprese al fine di promuovere investimenti e occupazione.

In questi ultimi anni le azioni sul fronte famiglie e cittadini si sono concentrate sul contenimento e sulla riduzione dell'addizionale regionale Irpef e sull'esenzione dall'Imis per la prima casa. Per le imprese invece l'attenzione è stata principalmente dedicata ai contributi in forma di credito d'imposta e su interventi incisivi sulle aliquote Irap e sulle aliquote Imis sugli immobili produttivi.

DATA I.A COMPLESSITÀ DI ALCUNI ADEMPIMENTI AMMINISTRATIVI. LE MICROIMPRESE NE **ESTERNALIZZANO** LO SVOLGIMENTO SOSTENENDO COSTI

**AGGIUNTIVI** 

economica: non solo assorbe risorse che le aziende esistenti avrebbero potuto impiegare nello sviluppo della loro attività - rallentando di conseguenza la loro crescita economica - ma costituisce anche un insieme di costi che inibiscono l'avvio di nuove attività economiche. Nel 2015 in Italia il totale degli oneri da adempimenti amministrativi derivanti dalla legislazione

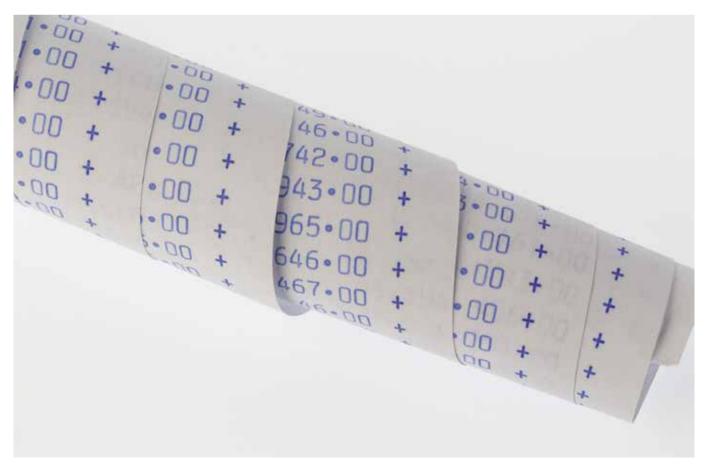
interna (ovvero nazionale o regionale) fu stimato essere pari a circa 100 miliardi di euro l'anno, ovvero il 6% del Pil.

Le peculiarità del tessuto economico italiano fanno sì che i costi derivanti dalla legislazione risultino particolarmente gravosi. Innanzitutto, il sistema legislativo italiano si compone di più livelli. ognuno dei quali con competenze specifiche e poteri autonomi. Ciò impone che le imprese della provincia di Trento, nell'adempimento degli obblighi informativi, debbano tenere conto non solo della

legislazione nazionale, ma anche di guella provinciale e degli eventuali regolamenti locali. Inoltre, il tessuto economico locale è composto per la quasi totalità da piccole e microimprese. In provincia di Trento, ad esempio, l'87,7% delle imprese ha meno di 6 addetti. Dunque, data la dimensione delle imprese e la complessità di alcuni adempimenti amministrativi, la maggioranza delle microimprese esternalizza lo svolgimento degli obblighi

### IL RAPPORTO TRA IMPRESE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: È NECESSARIO UN PATTO SOCIALE

Recenti ricerche confermano che gli adempimenti amministrativi, più comunemente denominati burocrazia, rappresentano per la maggior parte delle aziende, e nello specifico per le piccole e medie imprese, ingenti costi in termini sia monetari sia di tempo. In generale, la burocrazia rappresenta un ostacolo all'attività





informativi alle associazioni di categoria, a studi contabili e/o legali o a consulenti esterni, sostenendo un costo aggiuntivo ai costi già gravosi della normale gestione d'azienda.

È importante sottolineare che, a seconda dei settori di attività economica in cui rientrano le imprese e gli adempimenti amministrativi connessi al tipo di attività imprenditoriale, emergono differenze nel "carico burocratico". In comune a tutti i settori vi è però una sfiducia nei confronti delle Pubbliche amministrazioni e una percezione riguardo all'essere soli, in un sistema ostile che non incentiva la competitività delle imprese italiane, né a livello interno, né sul piano internazionale. Anche nell'ambito dello sviluppo di un territorio come il nostro. all'interno del quale pubblico e privato dovrebbero seguire percorsi paralleli e di reciproco sostegno, appare sempre più rilevante il peso di una burocrazia "difensiva" (che punta cioè a tutelare e giustificare l'esistenza dell'ente pubblico a scapito degli interessi e della competitività delle imprese) che grava sul sistema produttivo. Ciononostante, c'è grande dignità e volontà da parte degli imprenditori di fornire un contributo all'economia del Paese, senza richiedere in sostanza agevolazioni o aiuti, ma piuttosto auspicando di non essere più intralciati dalla burocrazia nel progresso e nel fare impresa.

Negli ultimi anni, nonostante una serie di azioni messe in pratica dalle Pubbliche amministrazioni per ridurre il numero degli adempimenti, le imprese non hanno percepito un sostanziale miglioramento, ma continuano ad avvertire la burocrazia come un'idra, che avvolge e non dà tregua all'attività d'impresa. Nel complesso, e al di là di eccezioni virtuose, si avverte la generale percezione che il peso della burocrazia sia eccessivo e gestito da un'organizzazione pubblica inefficiente.

Su questo comune sentire, tra il mondo delle imprese e quello delle organizzazioni dello Stato, si sono consolidate nei decenni una crescente conflittualità e una reciproca diffidenza.

La constatazione evidente è che questo approccio oppositivo-conflittuale non solo non accenna a ricomporsi e non ha portato risultati apprezzabili in termini di miglioramento delle capacità di risposta della Pubblica amministrazione ma, se possibile, ha addirittura allontanato ulteriormente le parti.

### L'ESEMPIO DI UNINDUSTRIA TREVISO

A questo punto è giusto porsi la domanda: esiste un modo, un approccio diverso che possa sortire, almeno parzialmente, un miglioramento nella fiducia reciproca tra queste due componenti della società e, conseguentemente, nell'efficacia dei processi organizzativi?

Unindustria Treviso ha sperimentato un approccio nuovo, diverso, lavorando sul piano culturale, sulle relazioni e sui comportamenti in modo trasparente, per tentare di mettere in atto una trasformazione dal basso.

Partendo dallo slogan "Imprese e Pubblica amministrazione,



alleati per competere", ha avviato un'operazione di riflessione interna alle imprese e di conseguente riposizionamento. Un'operazione fondata su un reciproco riconoscimento: le imprese hanno preso atto del ruolo di garanzia per la legalità svolto dalle organizzazioni dello Stato; le organizzazioni pubbliche hanno preso atto che le imprese sono portatrici di risorse e valori importanti (la cultura d'impresa).

Un lungo percorso, fatto di incontri territoriali e confronti a tutti i livelli, ha portato alla definizione e condivisione di cinque tesi, qui sintetizzate:

- Le imprese sono consapevoli che è indispensabile contribuire alla costruzione di un moderno ed efficiente sistema pubblico come fattore strategico per la crescita economica e sociale del Paese e, dunque, per la loro competitività.
- 2) Le imprese devono farsi portatrici di una rinnovata consapevolezza civile, sociale ed economica, che riconosce nel rispetto delle regole il proprio valore fondativo e lo strumento per dare maggiore competitività al territorio.

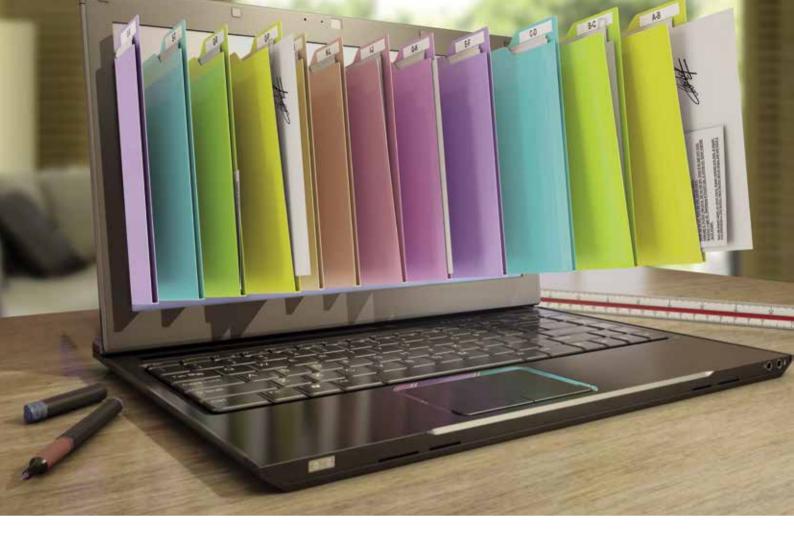
- 3) La Pubblica amministrazione deve aprirsi a una nuova cultura fondata sulla collaborazione e sul "servizio" nei confronti delle imprese delle quali deve riconoscere il valore sociale. La capacità di saper condividere obiettivi e modalità di relazione deve diventare l'elemento fondativo del rapporto tra imprese e Pubblica amministrazione.
- 4) Per gli imprenditori provinciali l'azione di rappresentanza associativa nei confronti della Pubblica amministrazione deve essere improntata alla massima trasparenza, praticando allo stesso tempo e in maniera dialettica, la più motivata volontà di collaborazione, accompagnata dal diritto di esercitare la giusta e costruttiva critica.
- 5) Per gli imprenditori provinciali gli strumenti indispensabili per favorire un costante e crescente dialogo collaborativo tra imprese e Pubblica amministrazione possono essere ricondotti all'organizzazione di tavoli congiunti, finalizzati alla definizione di procedure condivise, di semplificazioni e di miglioramenti del "servizio" pubblico.

### LE PROPOSTE

Sulla base delle considerazioni sopra illustrate, al fine di instaurare un rapporto efficace tra imprese e Pubblica amministrazione, la Camera di Commercio di Trento formula le seguenti proposte:

- L'azione di promozione dell'economia deve focalizzarsi su priorità ben definite e condivise, come per esempio:
  - la produttività;
  - l'internazionalizzazione;
  - la valorizzazione del territorio: favorire iniziative di miglioramento estetico delle città/paesi/borghi come elemento di attrazione di risorse, di innovazione tecnologica (smart city) e turismo;
  - il rafforzamento della liquidità delle imprese: mediante l'implementazione del "merito di credito di filiera", la valorizzazione dei Confidi. Vista la difficoltà di accedere al canale bancario, appare necessario promuovere lo sviluppo di strumenti alternativi per il finanziamento delle aziende e per attrarre i capitali degli investitori istituzionali, coinvolgendo il risparmio privato generato dal territorio. Un ruolo importante nel sostegno ai progetti di investimento delle aziende lo possono giocare i Confidi. A livello locale è opportuno avviare un ragionamento in un'ottica di sistema che porti alla costituzione di un unico consorzio fidi per le imprese trentine;
  - la responsabilità sociale d'impresa.
- Occorre verificare, mediante uno studio dedicato, le eventuali conseguenze sullo sviluppo in caso di pas-

- saggio a un regime di incentivi alle imprese incentrato esclusivamente sulla detassazione.
- Va perseguita la realizzazione di un "patto di reciprocità" fra imprese e Pubblica amministrazione, volto a favorire un costante e crescente dialogo collaborativo.
   Tale "patto di reciprocità" si potrà concretizzare attraverso le seguenti modalità:
  - sviluppare momenti conoscitivi e formativi congiunti;
  - organizzare tavoli congiunti finalizzati alla definizione di procedure condivise, di semplificazioni e di miglioramenti del "servizio" pubblico;
  - assegnare priorità alla prevenzione da parte della Pubblica amministrazione verso le imprese.
- Sarebbe utile correlare procedure vincolanti e sistemi incentivanti per i dirigenti provinciali al fine di ridurre, o quantomeno non incrementare, il carico amministrativo per le imprese.
- Le procedure amministrative vanno semplificate e definite in maniera chiara sin dall'inizio, stabilendo in partenza quali atti vadano prodotti fino al completamento dell'iter e prevedendo tempi certi.
- Sarebbe opportuna l'istituzione di una commissione ristretta creata ad hoc e composta anche da rappresentanti delle categorie economiche, per individuare poche e chiare regole finalizzate alla semplificazione dei procedimenti amministrativi.
- Si propone un progetto di divulgazione del valore etico/sociale dell'impresa.



# L'IMPRESA 4.0 E I CAMBIAMENTI NELL'ORGANIZZAZIONE E NEL LAVORO

egli ultimi anni si è affermato con sempre maggior frequenza il concetto di Industria 4.0 (o Industry 4.0) ossia la tendenza alla digitalizzazione dei processi di produzione che integra alcune nuove tecnologie produttive per migliorare le condizioni di lavoro e aumentare la produttività e la qualità produttiva degli impianti. La diffusione di queste nuove tecnologie al servizio della produttività implica la necessità di cercare di capire come

questi cambiamenti stiano modificando l'organizzazione del lavoro e il lavoro stesso.

In realtà queste nuove tecnologie non cambiano soltanto l'impresa, cambiano l'intera società e il modo di vivere; di fatto stiamo vivendo una "epoca di cambiamento" paragonabile a quella che hanno vissuto i nostri avi nel passaggio dalla società agricola a quella industriale. Oggi come allora, non si tratta solo di un cambio di tecnologia o di modo di lavorare; si tratta

di un vero e proprio cambio di mentalità, di schemi cognitivi. Per inquadrare compiutamente l'attuale fase è importante soffermarsi su alcuni cambiamenti strutturali o, meglio, cambiamenti di paradigma.

Il primo è legato agli scenari competitivi, che dal 2000 a oggi sono sensibilmente cambiati. Nel 2000, secondo i dati del Fondo monetario internazionale (Fmi) il Pil del mondo cresce-

va a un tasso di sviluppo del 4,8%. Le previsioni per il 2018, sempre del Fmi, ci dicono che il Pil mondiale crescerà di meno (+3,7%), ma le "locomotive" saranno soprattutto il Far East e l'Africa. In pratica, la crescita a livello globale ha rallentato e, inoltre, si è diffusa nel mondo, soprattutto nelle zone indicate in precedenza. Oggi Cina e India non sono più Paesi emergenti, sono già ormai largamente affermati; ma, quello che conta è la loro dimensione. Infatti, si

tratta di Paesi che superano entrambi il miliardo di abitanti: dal punto di vista demografico sono paragonabili a dei continenti. In sintesi, in poco meno di vent'anni la geografia e gli assetti economici a livello mondiale sono radicalmente cambiati. Il nuovo continente emergente è l'Africa; non a caso, la Cina sta facendo enormi investimenti in quel continente.

Eppure i processi di industrializzazione sono nati in Europa.

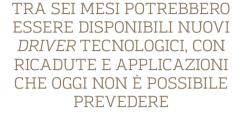
Quali conclusioni possiamo trarre? Sostanzialmente due. La prima: o le cosiddette economie avanzate – l'Italia in particolare – ripensano il proprio sistema di sviluppo socioeconomico oppure rischiano di essere sorpassate dagli altri Paesi, e in tempi relativamente brevi. Perché i Paesi che si affacciano allo sviluppo oggi possono beneficiare di nuovi strumenti tecnologici, strumenti che hanno tassi di sviluppo

e innovazione molto rapidi; per questo i Paesi emergenti godranno di tassi di crescita incommensurabilmente più alti rispetto a quelli che hanno conosciuto Europa e Stati Uniti nel 19° e 20° secolo. La parola d'ordine è: velocità.

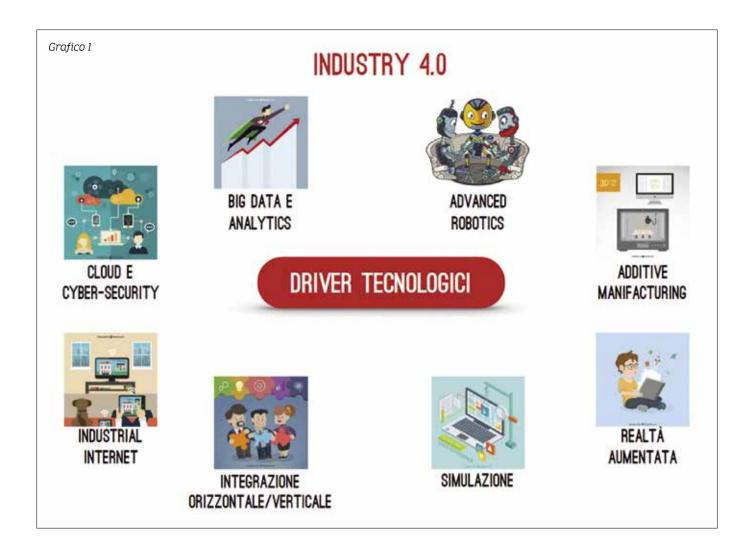
La seconda conclusione è che ormai viviamo in un grande "condominio globale" e, per questo, esattamente come in un condominio, siamo ormai in una totale interdipendenza e non c'è nessun settore, nessun'area che non risenta

degli andamenti altrui.

L'attuale cambiamento strutturale è dato esattamente dalle innovazioni tecnologiche; queste che noi utilizziamo sono tecnologie radicalmente diverse rispetto a tutte le altre precedenti. In cosa sono diverse? Sono diverse nella loro pervasività. Mentre prima le nuove tecnologie si concretizzavano nei luoghi di lavoro e poi forse arrivavano nelle nostre case, oggi







ne disponiamo tutti: sono, quindi, pervasive. Inoltre, sono caratterizzate dalla velocità. La lampadina inventata da Thomas Alva Edison nell'Ottocento è arrivata nelle nostre case nel secondo dopoguerra; oggi una *app* che viene messa in rete diventa disponibile istantaneamente a livello mondiale. La velocità è un elemento essenziale.

Nel grafico l possiamo osservare quelli che vengono definiti i driver tecnologici dell'Industria 4.0 (o Quarta rivoluzione industriale).

Come si può notare, oltre alle caratteristiche di pervasività e velocità, si può individuare un ulteriore elemento di novità: mentre prima l'innovazione tecnologica era una e da quella discendevano le altre, in questo caso siamo di fronte a un set complessivo di innovazioni. E, inoltre, non c'è modo di formulare previsioni sull'evoluzione di questi driver. Fra sei mesi ne potrebbero nascere degli altri, con ricadute e applicazioni che oggi non è possibile prevedere.

### LE RICADUTE SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E SUI LAVORATORI

Grazie a queste tecnologie si è approdati a "Industry 4.0" e "Impresa 4.0" in cui il cambiamento radicale non riguarda soltanto il modo di produrre, ma innesca cambiamenti importanti

anche nei nostri schemi cognitivi.

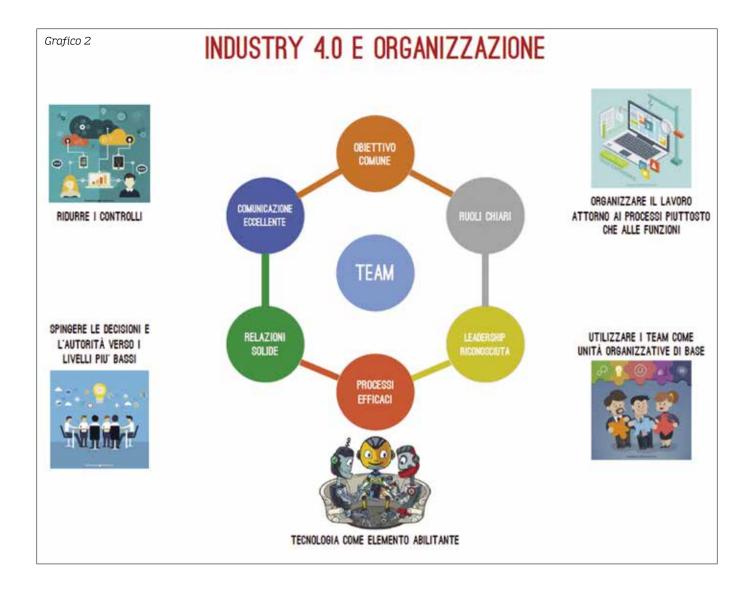
Il Grafico 2 mostra alcuni degli effetti principali dell'utilizzo di queste tecnologie nell'ambiente di lavoro; il riferimento va a qualsiasi ambiente di lavoro, non solo nell'industria, ma anche nel commercio o in agricoltura. Sono effetti trasversali a tutte le attività economiche.

Il *team* sta al centro perché sempre più queste tecnologie mettono i lavoratori *in team*; il lavoro di squadra è e sarà sempre di più al centro del lavoro.

Inoltre, la produzione del lavoro sarà sempre più attorno ai processi piuttosto che alle funzioni; il processo lavorativo diventa centrale perché taglia trasversalmente tutti gli ambiti; i *team* saranno gli elementi base, le nuove tecnologie saranno gli elementi abilitanti. Tutto questo spingerà le decisioni verso il basso; contestualmente, ci sarà una riduzione dei controlli perché queste tecnologie sono predittive, cioè anticipano, attraverso un insieme di dati, cosa succederà di quelle macchine o di quell'organizzazione.

Il ruolo dei lavoratori non sarà più basato sulla funzione ma sulla responsabilità dei risultati, con conseguente maggior flessibilità del lavoro. I contenuti del lavoro saranno continuamente migliorabili, in perenne progresso. In questo senso saranno necessarie nuove *skill*, ad esempio conteranno molto





di più le relazioni sul lavoro perché, se si lavora *in team*, la capacità di relazionarsi con i colleghi diventa fondamentale. Inoltre, si vivrà in un processo di acquisizione continua di competenze.

È molto probabile che queste nuove tecnologie porteranno a un innalzamento dei livelli di professionalizzazione degli stessi lavoratori, una crescita composta da conoscenze distintive (specializzazione) e da conoscenze generali, necessarie per saper dove rivolgersi in caso di bisogno (metodo della *job rotation*).

In questo processo la capacità di motivare e valorizzare i lavoratori assumerà una rilevanza fondamentale; questi risultati potranno essere ottenuti solo attraverso il rafforzamento di una dimensione etica e valoriale nel lavoro

### FORMAZIONE E APPRENDIMENTO

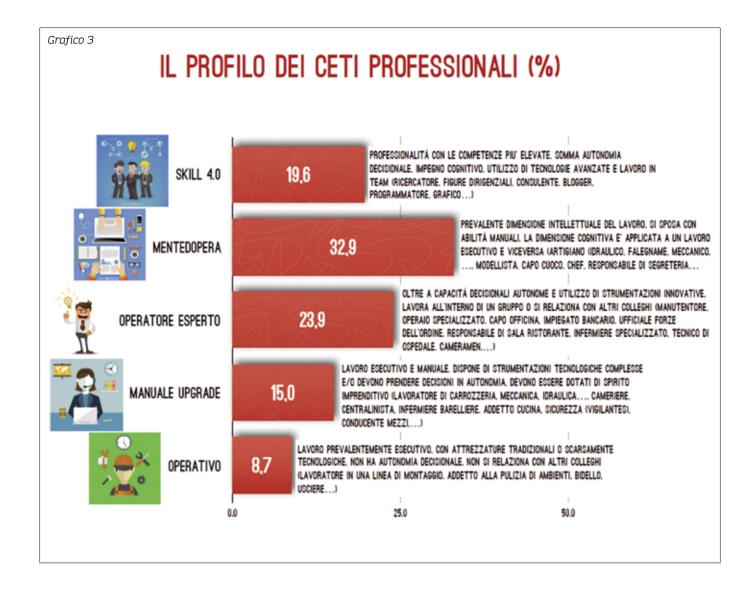
Il modo di apprendere per le nuove generazioni che utilizzano le nuove tecnologie non è quello di un tempo. Sarà un apprendimento sempre più emotivo/esperienziale, in cui di fronte alla complessità dovrà essere aumentata la capacità di scelta, di lavorare *in team*, di capire tutto il ciclo lavorativo.

E le competenze (*skill*) richieste saranno per lo più di tipo "soft": creatività, mediazione, negoziazione, proattività, capacità di insegnare, pensiero critico, empatia ed emozioni, *problem solving*.

Una recente ricerca svolta da Community Media Research e Università di Padova fornisce una possibile classificazione dei ceti professionali (Grafico 3).

Il livello più basso è quello "operativo"; in pratica è l'operatore che fa lavoro manuale, lavora da solo, non può prendere decisioni, ecc. Poi c'è il "manuale *upgrade*", ossia l'addetto che svolge lavoro manuale e che, talvolta, lavora *in team* o utilizza nuove tecnologie. L' "operatore esperto", il terzo gradino, comincia già ad avere capacità di prendere decisioni autonome e si rapporta costantemente con un *team*. Segue la "mentedopera" in cui non si riesce più a distinguere la parte manuale da quella intellettuale (sono integrate). Infine, la parte più elevata: le "Skill 4.0", in cui il lavoratore opera *in team*, usa regolarmente tecnologie avanzate, prende decisioni autonome. In quest'ultimo ceto professionale lo sforzo mentale prevale rispetto a quello fisico.

È importante evidenziare che in questa classificazione non



c'è traccia di due termini: "operaio" e "impiegato". Queste due parole non sono più sufficienti a spiegare il tipo di lavoro svolto. E, così come avviene con i termini legati alle funzioni lavorative, lo stesso avviene per la terminologia classica legata alle categorie del XX secolo.

C'è un grande cambiamento culturale in atto, che si esprime su tre fronti.

Il primo, come detto, è il cambiamento delle categorie analitiche. In precedenza è stato fatto riferimento ad alcuni termini nuovi; ma, laddove i termini rimango gli stessi sono i contenuti che vengono modificati. Il termine fabbrica, ad esempio, non rappresenta più (o almeno non solo) una fabbrica intesa secondo l'accezione classica: la fabbrica

4.0 ha infatti caratteristiche strutturali, produttive e organizzative assolutamente diverse rispetto a 30 anni fa. Il secondo fronte di cambiamento è legato alla crescita dei processi di individualizzazione. Ogni persona è e sarà sempre più sola di fronte al mondo che cambia: oggi possiamo mandare un tweet

al Papa o al Sindaco, senza passare per i corpi intermedi o soggetti della rappresentanza.

Infine, il terzo ambito di cambiamento culturale: sempre più al centro viene messa la persona. Le imprese sono sempre

più spinte a "customizzare", a personalizzare l'offerta, i servizi sono dedicati alla persona, si parla sempre meno di business-to-consumer e sempre di più di consumer-to-business: perché è il consumatore che oggi definisce la produzione. il servizio.

IL TEMA DELLA
TRASFORMAZIONE
DIGITALE IN ATTO
NEL SISTEMA PRODUTTIVO
È UN TEMA CULTURALE,
PRIMA ANCORA
CHE TECNOLOGICO

### CONCLUSIONI E PROPOSTE

Sulla base degli elementi descritti e dell'evoluzione in corso appare sempre più necessario uscire dalle classiche

logiche delle politiche "a canne d'organo" e puntare con determinazione su politiche di filiera, che tengono insieme diversi settori e diversi gruppi. Altrimenti diverrà difficilmente praticabile un approccio e una comprensione organica rispetto alla complessità di quello che sta avvenendo.

Il tema della trasformazione digitale in atto nel sistema produttivo – identificata come "Industria 4.0" o "Impresa 4.0" – è un tema culturale, prima ancora che tecnologico. Serve un'azione di informazione e di formazione per imprenditori, *manager* e personale aziendale per fare comprendere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie in termini di aumento di ef-

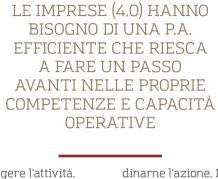
ficienza e guadagno di competitività. È necessario fare comprendere anche che si tratta di opportunità che sono alla portata delle imprese di piccole dimensioni e non solo delle aziende più grandi. Anche settori apparentemente ancora lontani dalle dinamiche di "Impresa 4.0" non dovranno essere trascurati. Ad esempio in agricoltura nei prossimi anni l'uso di droni, di macchine a guida autonoma, l'introduzione di software dedicati alla gestione delle coltivazioni

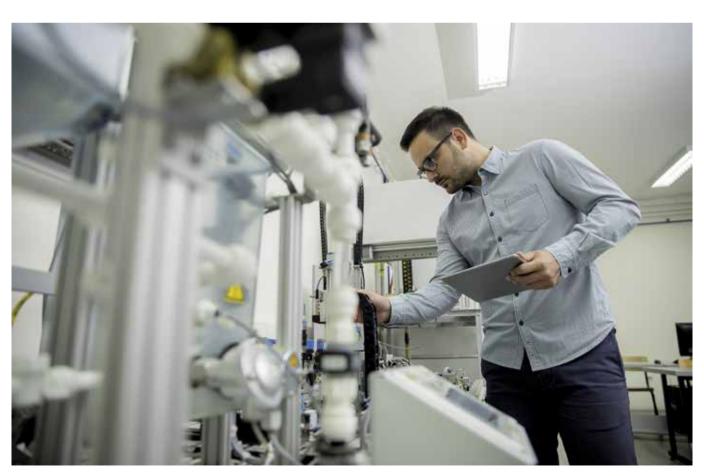
cambieranno sensibilmente il modo di svolgere l'attività. È importante che l'imprenditore riesca a creare un ambiente favorevole a questo scambio di informazioni, collaborazioni e relazioni. Dev'essere sufficientemente motivante per far si che le persone mettano non solo la forza fisica, ma anche passione e pensiero. Occorre far crescere imprenditori e responsabili che siano veri e propri *team-leader*, capaci di farsi seguire e far crescere le persone nelle loro competenze.

Allo stesso tempo bisogna lavorare su un sistema di orientamento che accompagni le persone nei luoghi di lavoro e nel mercato. Nei prossimi anni assumeranno sempre maggior importanza eco-sistemi educativi sul territorio, che favoriscono la costruzione di *partnership* fra imprese, sistema formativo, centri di ricerca.

Inoltre, le nuove tecnologie abilitanti e lo scambio di grandi moli di dati richiedono infrastrutture appropriate: la banda larga è un fattore strategico e su di essa occorrono investimenti rapidi. Sono vari i soggetti coinvolti nella filiera 4.0, a cominciare da quelli istituiti dal Piano del Governo: i Digital Innovation Hub, i Competence Center e i Punti impresa digitale. Ovviamente assumerà sempre più importanza un confronto continuo tra questi soggetti per coor-

dinarne l'azione. Le imprese (4.0) del nostro territorio hanno bisogno di una Pubblica amministrazione efficiente, che riesca anch'essa a fare un passo in avanti nelle proprie competenze e nelle proprie capacità operative (PA 4.0). È necessario che categorie economiche e mondo pubblico facciano squadra, ad esempio sul tema della bellezza delle città, che devono essere accoglienti e attrattive per i turisti anche al fine di generare benefici per le attività commerciali.







# LA RISORSA UMANA: CAPITALE STRATEGICO DELL'IMPRESA

e si analizza nei dettagli il passaggio all'Impresa 4.0, è importante prendere in considerazione alcuni argomenti che, essendo ricorrenti, lo caratterizzano profondamente:

- la rapidità e pervasività del cambiamento e l'accelerazione come tratto distintivo di questo fenomeno;
- 2) la necessità dell'impresa di modificare due ambiti: il modo di fare affari/business e l'organizzazione dei fattori produttivi

Cos'hanno in comune queste tecnologie abilitanti (iot, big data, additive manufacturing, realtà virtuale, realtà aumentata, automazione, nuova robotica)?

Apparentemente nulla, però sono "paradigmatiche", nel senso che sono i fattori cardine della costruzione dei processi produttivi.

In futuro arriveranno altre tecnologie (esoscheletri, *block chain*, fabbrica iperconnessa).

Queste tecnologie riguardano tutti noi, qualsiasi lavoro o attività svolgiamo. Ma non significa che tutte siano pronte, né  $plug\ & play$  (come qualche consulente venditore cerca a volte di farci credere).

Quello che accomuna queste tecnologie è un'altra tecnologia, molto più avanzata: l'organizzazione. Queste tecnologie non sono state comprate al supermercato e immesse nel processo



produttivo; sono state ingoiate, introdotte, mescolate a una revisione profonda dell'organizzazione dell'azienda.

In un quadro di innovazione organizzativa, la tecnologia 4.0 tiene insieme, fluidifica, mette a disposizione *set* informativi complessi, pre-elaborazioni che facilitano la comprensione (non necessariamente la soluzione) dei problemi e mette il lavoratore nella condizione di prendere delle decisioni.

Quindi, alla luce di tutto questo, che significato e che caratteristiche assume il termine "lavoro"?

Un certo numero di imprese 4.0, interrogate in merito alle caratteristiche dei lavoratori da assumere in futuro, ha indicato le seguenti parole chiave (requisiti):

- debitamente addestrato;
- metodologia orientata al miglioramento;
- professionalità alta;
- commistione di cose, persone e culture;
- competenze spendibili;
- specializzazione;
- apertura verso il nuovo.

Questi concetti non sono banali, sono difficilissimi da insegnare e, soprattutto, sono difficilissimi da insegnare in fretta. Non solo, in certi casi sono parzialmente in contrapposizione tra loro (ad esempio: specializzazione e apertura verso il nuovo). E tra le azioni conseguenti più rilevanti vanno citate le necessità di:

- ridefinire il sapere biografico (quello che una persona sa a prescindere da quello che impara a scuola) e sapere specialistico;
- sviluppare il "metodo" perché saper apprendere ha un valore, così come gli spazi per farlo;
- affrontare la digital inequality;
- costruire profili culturali.

Alla domanda rivolta alle imprese "com'è il lavoratore 4.0?", la risposta è stata: flessibilità, passione, immaginazione, partecipazione, responsabilità, motivazione, integrazione, saper lavorare in team.

E cosa fa il lavoratore 4.0?

Gestisce la complessità, l'astrazione, il problem solving. Sa agire di propria iniziativa. Possiede doti di comunicazione, sa organizzare il proprio lavoro con gli altri. Mette in campo le potenzialità e capacità soggettive, necessarie per l'arricchimento qualitativo del lavoro. In sintesi: non solo "lavoratore" ma sempre più "persona".

Ma, all'orizzonte, sorgono anche nuovi problemi.

Gli strumenti digitali consentono di alzarsi di un livello, dallo strumento al processo. Ma non operando sul problema in modo fisico (perdita di contatto con la materialità del processo) si corre il rischio di non saper più riconoscere l'errore. Un tempo la cultura, la capacità di saper fare entrava nelle mani e nella testa attraverso l'esperienza, gli errori, il vivere i problemi in



tempo reale. Oggi, il mondo dà per scontato questo processo perché presuppone che venga in aiuto lo strumento: il problema di perdere esperienza è che non c'è più nessuno capace di accorgersi se lo strumento sbaglia.

Si sta creando un *gap* tra chi sa fare, ovvero chi ha l'esperienza, e chi dovrà applicare quell'esperienza in futuro. Le persone di esperienza spesso non sanno utilizzare gli strumenti con

altrettanta efficienza dei giovani, perciò hanno potenziale molto alto, ma dinamica molto bassa. Per contro, i giovani hanno dinamica molto alta e potenziale molto basso, dunque corrono il rischio di commettere grossi errori in un ambiente veloce, ma privato di competenza e conoscenza dei rischi.

E formare il lavoratore 4.0 non significa solo formare l'uomo che sta vicino e fa funzionare la macchina dotata delle nuove tecnologie.

Secondo alcuni, una parte della formazione dovrà essere incentrata sui media digitali, ossia su strumenti di comunicazione interpersonale che operano mantenendo legami sociali (amicali, familiari, professionali) e svolgendo compiti (di ricerca, di condivisione di materiali, di creazione di contenuti, ecc.). Essi operano – oggi – attraverso un linguaggio familiare che

apprendiamo fuori dalla scuola e dal lavoro e, inoltre, dispongono/invitano all'azione (es. *smartphone*).

#### Perché

IN QUESTO MOMENTO

NON C'È SISTEMA

DI ISTRUZIONE

CHE RIESCA A TENERE IL

PASSO CON L'INNOVAZIONE

TECNOLOGICA

- le azioni del lavoro diventano processi, cioè percorsi aperti, soggetti a ridefinizione;
- le azioni e le modalità del lavoro sono aperte, cioè caratterizzate da flessibilità e variabilità;
  - le azioni e le modalità del lavoro possiedono una intrinseca "incompiutezza" poiché sono sempre orientabili al miglioramento: è la logica delle *release*;
  - le interfacce utente seguono sempre di più la direzione dell'embodied interaction: i media sono sempre di più tangibili, manipolabili, gestuali e indossabili.

È una chiave di lettura per pensare ai nuovi processi di apprendimento e all'importanza delle conoscenze tacite

ma trasferibili.

In questo modo si può costruire una conoscenza non scolastica, non teorica, ma praticata; non esplicitabile con le parole ma con un esempio.

Questa potrebbe costituire la base di conoscenza per consentire poi allo studente di costruire una specializzazione.



#### **CONCLUSIONI E PROPOSTE**

Nell'attuale situazione economica di grande mutamento sociale, la possibilità di facilitare i processi di transizione appare inevitabilmente legata all'implementazione di pratiche innovative, capaci di mettere insieme simultaneamente diverse variabili: formazione e orientamento – lavoro e imprese – individui e territorio – attenzione alla persona e digitalizzazione dei processi. Tutto ciò in considerazione del fatto che la società della conoscenza è caratterizzata da forti sinergie tra i contesti della conoscenza, della comunicazione e dell'informazione, del lavoro, delle imprese, dei territori, delle realtà pubbliche e private. Inoltre, spesso le imprese lamentano un *gap* tra le professionalità richieste e il prodotto del sistema della formazione. In guesto momento non c'è sistema di istruzione che riesca a tenere il passo con l'innovazione tecnologica; per istruire/addestrare una persona occorrono anni e quando il percorso formativo è terminato la tecnologia è già superata. In virtù delle considerazioni illustrate, si formulano le seguenti proposte di intervento:

- Con particolare riferimento alle esigenze di rinnovamento provenienti dal mondo del lavoro, è necessario promuovere e sostenere una scuola di qualità, affinché le abilità acquisite rispondano realmente alle esigenze del mercato del lavoro. Si deve investire sulla qualità delle risorse umane, sulla qualità della cultura e della formazione permanente, affinché le imprese possano divenire maggiormente competitive e possano promuovere processi di innovazione e sviluppo anche attraverso la valorizzazione del territorio. La scuola deve essere capace di riorientare i saperi "irrinunciabili" consolidati dalla tradizione e significativi per la strutturazione dell'identità culturale individuale e sociale integrandoli ad altri, prodotti dalla modernità, come le nuove tecnologie, e richiesti dalle trasformazioni socioculturali contemporanee, per tradurli in competenze durevoli, applicabili anche al di fuori dei contesti scolastici.
- Occorre cambiare prospettiva e, più dei profili professionali (che tra pochi anni non esisteranno più), bisogna interrogarsi su:
  - a) quali sono le competenze oggi necessarie;
  - b) quali sono i comportamenti, le *skill*, le abitudini mentali che saranno richieste.
- Va implementata una nuova metodologia didattica: docenti non più "depositari del sapere", ma "accompagnatori/suggeritori" di esperienze e metodi.
- Va realizzato un "sistema" di orientamento scolastico e professionale che sia anche in grado di accompagnare gli occupati nelle eventuali transizioni lavorative.
- È necessario investire su un sistema di certificazione delle competenze che consenta una riconoscibilità e spendibilità sul mercato di *skill* acquisite attraverso la formazione permanente e iniziative *ad hoc* promosse da soggetti pubblici o privati.
- · Serve inoltre che la scuola trasmetta ai giovani i valori

- dell'impresa e dell'imprenditorialità. In Trentino c'è una cultura ancora troppo ostile all'impresa, in particolare a quelle manifatturiere. Ai giovani va insegnata la cultura d'impresa, sia come futuri imprenditori sia come collaboratori delle aziende.
- Occorre promuovere il valore e l'importanza dell'autonomia/imprenditività a livello individuale. In questo senso l'alternanza scuola/lavoro non può essere una mera esperienza lavorativa, ma un avvicinamento a una migliore comprensione del mondo del lavoro. Una parte dell'attività formativa non dovrà più essere dedicata ad addestrare il lavoratore per un certo obiettivo o per una certa mansione, ma a cominciare a creare la cultura del lavoratore. L'alternanza scuola/lavoro diventerà quindi un'esperienza culturale non per forza di cose spendibile nella successiva vita professionale.
- Allo stato attuale si ritengono ancora insufficienti gli investimenti provinciali nelle politiche attive del lavoro e nei servizi per l'impiego. Serve una regia forte nell'analisi dei fabbisogni occupazionali e nell'incrocio di domanda e offerta di lavoro, anche attraverso percorsi di riqualificazione che consentano un rapido reinserimento dei disoccupati.
- Un maggiore coordinamento è necessario anche a livello di strutture provinciali, per quanto riguarda le politiche che impattano sul lavoro e sulla formazione: sviluppo economico, lavoro, welfare, istruzione e ricerca.

#### Ha definito e approvato il documento:

Giunta della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento

Giovanni Bort (Presidente), Luca Rigotti (Vice Presidente), Graziano Rigotti (Vice Presidente), Mara Baldo, Enzo Franzoi, Maria Cristina Giovannini, Loris Lombardini, Bruno Lunelli, Mauro Mendini, Natale Rigotti, Stefania Tamanini, Barbara Tomasoni.

#### Coordinamento

Mauro Leveghi (Segretario generale della Camera di Commercio di Trento)

#### Coordinatore scientifico

Daniele Marini

Sui temi contenuti nel documento sono stati organizzati tre seminari e un confronto finale ai quali hanno partecipato i vertici delle categorie economiche rappresentate nel Consiglio della Camera di Commercio di Trento.



## IL WEB NELLE STRUTTURE RICETTIVE ALBERGHIERE

GIANFRANCO BETTA Già direttore per le politiche turistiche provinciali e Osservatorio provinciale per il turismo MARCO DEL FRATE Accademia d'Impresa

#### L'analisi di Accademia d'Impresa sui bisogni formativi in ambito digitale

ell'ambito dell'Accordo di programma tra Camera di Commercio I.A.A. di Trento e Provincia autonoma di Trento, siglato nel luglio del 2015, è nato il progetto DT Digital Tourism, in cui i due Enti individuano nella formazione professionalizzante dei

settori del commercio e del turismo un obiettivo strategico comune. Il progetto ha l'intento di fornire agli imprenditori le conoscenze e le competenze idonee a interpretare i nuovi fenomeni, intercettando una "domanda digitale" sempre più articolata, personalizzata e autonoma, inoltre opera per re-

stituire al sistema informazioni utili per la progettazione di azioni formative e di sostegno future.

Nel corso del secondo anno di attività del progetto si è ritenuto utile realizzare un'indagine rivolta all'intero universo delle strutture, al fine di tracciare un quadro preciso e obbiettivo sull'uso di strumenti, pratiche e leve di digital marketing

turistico e di rilevare, individuare e descrivere i relativi fabbisogni formativi emergenti degli operatori. L'analisi, sviluppata da Accademia d'Impresa, rientra nella categoria delle azioni di ascolto attraverso uno strumento di indagine quantitativa (questionario) e rientra anche in quella dei sondaggi di opinione per la parte relativa alle domande "aperte". L'azione ha preso in considerazione l'intero universo di riferimento, quello degli operatori della ricettività della provincia di Trento.

L'INDAGINE *ON-LINE*RIVOLTA ALL'UNIVERSO
DELLE STRUTTURE
RICETTIVE SI È CONCLUSA
NEL NOVEMBRE DELLO

SCORSO ANNO

Possedere un sito web efficiente e costantemente aggiornato, acquisire direttamente delle prenotazioni on-line, gestire in maniera efficace uno o più canali social aziendali, sapersi costruire una reputazione e mantenerla nel tempo sono tutti fattori necessari e indispensabili per garantire alla propria impresa una tenuta sul mercato, al pari di altri fattori ritenuti,

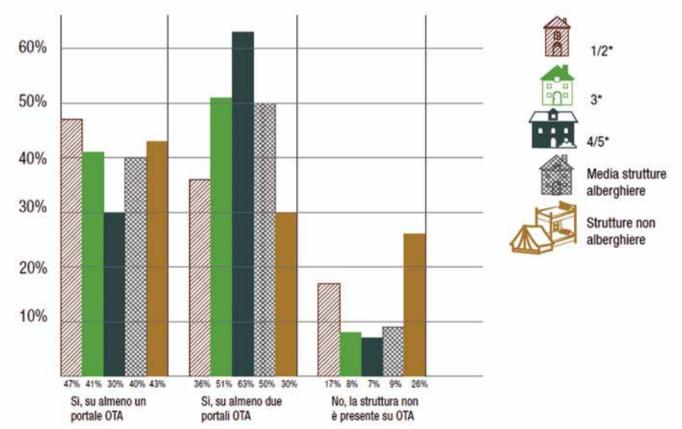
a torto, ben più importanti: dai canali di finanziamento, alla conoscenza dei mercati e clienti di riferimento, ai propri collaboratori. Avere le competenze per padroneggiare con sicurezza queste tecnologie e soprattutto essere consapevoli su cosa, come e quanto investire al fine di migliorare la propria performance aziendale diventa un imperativo per ogni operatore del ricettivo che si rispetti.

A tutt'oggi manca una fotografia sufficientemente nitida sull'impiego delle nuove tecnologie dell'informazione nel complesso delle strutture ricettive. Una lacuna che un'indagine predisposta da Accademia d'Impresa ha provato a colmare indagando principalmente quattro fattori: caratteristiche del sito aziendale; adesione alle OTA (*On-line Travel Agency*); presenza e gestione della propria reputazio-

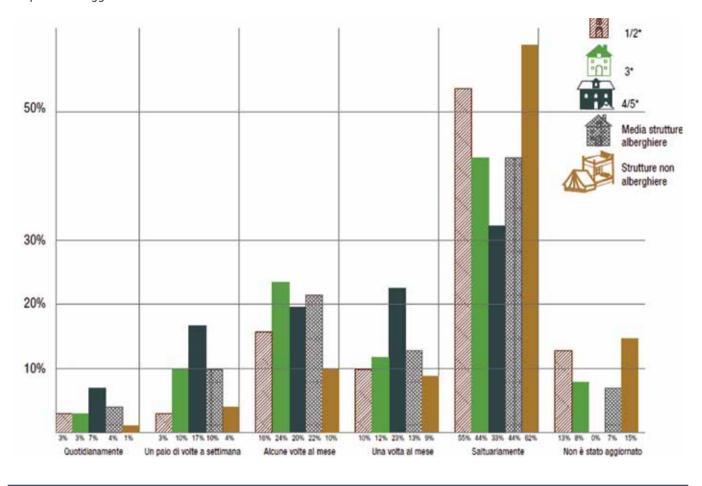
#### UNIVERSO INDAGATO, OBIETTIVI DELL'INDAGINE E TEMATICHE AFFRONTATE

Il ruolo delle nuove tecnologie in campo turistico è andato assumendo negli ultimi anni un'importanza via via crescente.

Presenza della struttura su OTA (Online Travel Agency) come booking, venere,...



#### Freguenza di aggiornamento del sito web



ne sui *review site* e portali di prenotazione; utilizzo dei *social* e *social media marketing*, con l'obiettivo di meglio supportare le proprie azioni e gli interventi formativi, individuando nel contempo buone pratiche da diffondere e scelte operative

da evitare perché inefficaci o controproducenti. Nella consapevolezza che un eventuale intervento formativo, per rafforzare questo ambito strategico, deve avere obbligatoriamente come riferimento il *manager* dell'azienda, che nel caso della quasi totalità delle imprese ricettive indagate si identifica appunto con il titolare o al più con un suo stretto collaboratore familiare. Infatti, come evidenziato dall'indagine, circa il 70% dei titolari si occupa in prima persona dell'accoglienza; due terzi

dell'amministrazione; oltre la metà del *marketing* aziendale. Nel 40% dei casi il titolare si occupa contemporaneamente di tutte e tre queste funzioni.

L'indagine on-line rivolta all'universo delle strutture ricet-

tive, utilizzando un questionario a domande chiuse, è stata attivata nei primi giorni di ottobre e si è conclusa nel mese di novembre 2017. Le risposte pervenute con compilazione corretta sono state 334, pari al 14% dell'universo indagato. La

composizione di questo campione, soprattutto per quanto riguarda le strutture ricettive alberghiere, rispecchia abbastanza fedelmente la distribuzione territoriale e la classificazione per stelle, con una leggera sovrastima nel campione degli alberghi a 4-5 stelle: 17% del totale risposte pervenute, contro una loro quota pari al 14% del totale alberghi della provincia nel 2016. Questa leggera sovrastima dei 4-5 stelle, già scontata in fase di progettazione, ritenendoli più attrezzati su queste

tematiche, si riflette in una speculare sottostima delle categorie inferiori a 1-2 stelle (21% di risposte raccolte contro un peso pari al 26% del totale alberghi). Si registra invece una esatta corrispondenza tra la quota del campione e quella

IL CONTROLLO DELLE
PERFORMANCE DEL SITO
DELLE STRUTTURE
ALBERGHIERE NON È
UN ATTEGGIAMENTO
PARTICOLARMENTE
DIFFUSO

dell'universo per quanto riguarda i 3 stelle (in entrambi i casi pari al 61%), che rappresentano di gran lunga la classe modale, cioè quella maggioritaria rispetto al totale strutture ricettive alberghiere.

Anche la divisione delle risposte tra alberghiero ed extralberghiero (rispettivamente 52% e 48%) non si discosta eccessivamente dall'universo di riferimento, che risulta nel 2016 rappresentato da un 48% di strutture ricettive alberghiere e da un 52% di extralberghiere. Piuttosto è un'analisi puntuale su singole tipologie dell'extralberghiero che risulta del tutto problematica, fatta salva la tipologia dei B&B che da sola copre poco meno della metà delle risposte pervenute a scapito di un'insufficiente rappresentatività di altre tipologie come, ad esempio, campeggi, rifugi, agriturismi. Per questa ragione il commento che segue privilegerà le strutture alberghiere.

#### IL SITO AZIENDALE

La realizzazione del sito Internet negli alberghi trentini, nella sua versione attuale, è relativamente recente: in tre casi su quattro, la realizzazione è posteriore al 2010. Solo il 10% circa ha un sito funzionante da oltre una decina d'anni. Il ruolo del titolare nell'ideazione del sito è cresciuto costantemente nell'ultimo decennio, indice della progressiva presa d'atto da parte degli operatori dell'importanza di questo strumento per le sorti dell'azienda, unitamente a una crescita della competenza in materia.

La maggioranza delle strutture ha investito per la realizzazione del sito, ma solo in poco più di un terzo dei casi nella sua prima versione questo prevedeva una funzione di booking engine, cioè la possibilità di gestire direttamente una prenotazione (percentuale poi raddoppiata negli anni successivi in occasione di una revisione del sito).

Il sito non pare "manutentato" con la necessaria costanza e diligenza da parte di tutti gli operatori. In più di quattro alberghi su dieci lo si fa in modo saltuario, neppure una volta al mese.

Di contro un'esigua minoranza (il 15% di alberghi) lo aggiorna quotidianamente o per lo meno una volta la settimana. In quattro casi su cinque il sito è ottimizzato anche per una consultazione da cellulare e in nove casi su dieci è stata prevista sia una traduzione delle informazioni contenute sul sito in una o più lingue straniere, soprattutto inglese e tedesco, che una newsletter.

Il controllo delle *performance* del sito non è invece un atteggiamento particolarmente diffuso. Più di un terzo delle strutture ricettive afferma di farlo solo salturiamente. Più di un quinto delle strutture alberghiere dichiara di non farlo mai. Quindi più della metà degli alberghi non ritiene necessario capire con una certa regolarità se il proprio sito lavori in modo efficace e quali risultati porti in termini di contatti, prenotazioni, ecc. Tutti aspetti che, ovviamente, comportano un riflesso immediato sulla redditività aziendale

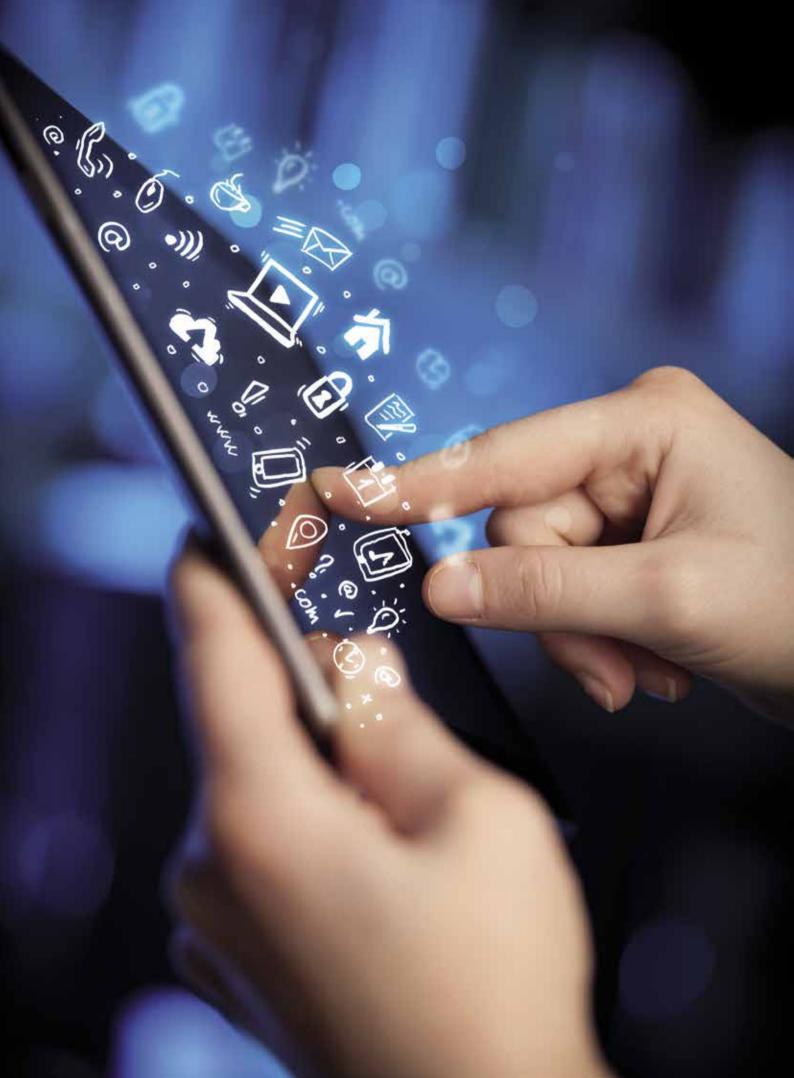


#### LA PRESENZA SULLE OTA (ON-LINE TRAVEL AGENCY)

La metà degli alberghi è presente su due o più OTA; un ulteriore 40% di strutture alberghiere in una sola OTA. Solamente un albergo su dieci ha quindi rinunciato a vendere le proprie unità abitative con l'intermediazione delle agenzie *on-line*. Stando alle informazioni raccolte sembrerebbe che poco meno di un quinto del totale prenotazioni alberghiere in un anno dipenda direttamente dalle OTA: un peso doppio rispetto alla stima della percentuale di prenotazioni raccolte tramite il *booking engine* aziendale. L'ipotesi di un riallineamento dei due valori sembrerebbe allontanarsi e semmai pare allargarsi ulteriormente la forbice tra *booking* aziendale e *booking on-line* gestito dalle OTA.

#### PRESENZA SUI SITI DI RECENSIONE E GESTIONE DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE

Novestrutture alberghiere su dieci sono presenti sia su Trip Advisor che su Booking.com. In minor misura su Google plus e Facebook.



È cresciuta negli anni più recenti l'attenzione posta alle segnalazioni ricevute, anche se continua a rimanere elevata la quota di chi non se ne cura affatto (non le controlla, non risponde alle segnalazioni), con il rischio di un grave pregiudizio per la propria reputazione e una sostanziale sottovalutazione della capacità che le segnalazioni possono avere nell'influenzare le decisioni di scelta dei clienti.

#### PRESENZA SUI SOCIAL. FACEBOOK E NON SOLO

Poco meno di nove alberghi su dieci sono presenti su uno o più *social.* 

Facebook la fa da padrone nel senso che tutte le strutture, salvo qualche unità, hanno un proprio *account* su questo *social network*, che dopo aver visto la luce nel 2004 si è progressivamente imposto come il *social* maggiormente diffuso. Instagram, nato nel 2010 e dal 2012 di proprietà di Facebook, permette di condividere soprattutto foto e ha trovato una crescente diffusione negli ultimi anni. Lo utilizzano poco più di quattro alberghi su dieci.

Una diffusione di poco inferiore rispetto a Instagram si riscontra anche per Google plus, un *social* che permette di condividere video e audio, ma anche *file*, e confrontarsi mediante audio e *webcam* con le diverse "cerchie" di amici e conoscenti create dall'interessato.

I *social* permettono di farsi conoscere da un ampio bacino di utenti e allargare il passaparola che si può generare *on-line* (*buzz*). Il cliente vuole costantemente essere ascoltato, fornisce *feedback* e pretende che la propria opinione sia presa in considerazione; non subisce più la comunicazione, ma ne

diventa egli stesso parte integrante, nonché generatore della comunicazione (web 2.0). Le aziende possono costruire relazioni con gli utenti, ascoltare le diverse opinioni, avere dei feedback immediati sui propri servizi per migliorare offerta e strategie aziendali e quindi possono garantire maggiori opportunità per incrementare il proprio business.

Ma una corretta gestione dei *social media*, compresi l'onere del monitoraggio e il controllo, richiedono tempo e impegno, al pari della cura richiesta dalle relazioni nel mondo reale e non sempre guesto si verifica.

Sebbene gli investimenti per la promozione *on-line* risultino tutto sommato contenuti, la quota di strutture alberghiere che sono più disponibili a un investimento economico (e presumibilmente di tempo ed energie) per un utilizzo più efficace delle potenzialità offerte dalla rete, si collocherebbe di poco sotto al 40%.

La soddisfazione registrata per la propria presenza *on-line* è però abbastanza elevata e significativa. Due terzi degli interpellati si dichiarano soddisfatti. L'insoddisfazione per gli scarsi risultati ottenuti dalla propria presenza *on-line*, o ritenuti tali rispetto alle aspettative nutrite, sono più elevati tra gli operatori che hanno meno investito sia in termini di risorse economiche che di tempo dedicato.

Risulta evidente la necessità e l'utilità di un intervento formativo rivolto all'universo delle strutture ricettive, presupposto necessario perché gli operatori possano essere in grado di monitorare le proprie *performance* sulla rete e padroneggiare con sicurezza e competenza le potenzialità che essa può offrire.





# TRENTINO: SCENARI DI UN MERCATO IN SALUTE

ALESSANDRO FRANCESCHINI Architetto e urbanista

#### Sensibili segnali di ripresa economica nell'indagine del Cresme di Roma

il ritratto di un sistema economico in salute e ormai uscito dalle secche della congiuntura economica iniziata nel 2007, quello che emerge da una elaborazione del Cresme (Centro ricerche di mercato di Roma) su dati dell'Istat riferiti alla provincia di Trento, anche se non mancano spazi di miglioramento e nicchie di stagna-

zione sulle quali occorre ancora lavorare per ritornare agli indicatori pre-crisi economica. La ricerca, ancora inedita, è stata presentata nel capoluogo all'interno dell'assemblea annuale degli iscritti all'Ordine degli architetti della provincia di Trento nello scorso mese di aprile e propone interessanti analisi e scenari di sviluppo futuro dei principali settori

economici del territorio, con paragoni riferiti allo scenario regionale e a quello nazionale che aiutano a collocare la realtà trentina all'interno di un contesto più ampio. In guesto articolo si proporrà la lettura di alcuni dei guadri descritti nella ricerca, facendo particolare attenzione ai principali

settori economici del Trentino. I dati citati in guesto scritto, salvo diversa specificazione, si riferiscono all'ultima rivelazione completa, ovvero quella dell'anno 2016.

#### PRODOTTO INTERNO LORDO E **OCCUPAZIONE**

I dati riferiti al Pil per l'anno 2016 parlano di un Prodotto interno lordo della provincia di Trento di 18.8 miliardi di

euro, pari al 46% di guello rilevato nell'intero comparto del Trentino-Alto Adige. La variazione percentuale annua su valori concatenati rispetto ai dati della provincia, chiude il 2016 con un +0,5%, dopo gli anni "orribilis" del 2009 (-3,2%) e del 2012 (-1,4%). Nell'anno di riferimento, il numero di occupati in tutto il territorio provinciale ammonta a 231mila unità, principalmente impiegati nel settore dei servizi (120mila), commercio e sistema ricettivo (44mila), industria (41mila),

costruzioni (16mila) e agricoltura (9mila). Seguendo il trend su scala decennale, ovvero dal 2008 al 2017, il settore che ha vissuto maggiore difficoltà è stato quello delle costruzioni, che ha visto ridurre i propri occupati del 25,2%. Ha tenuto bene l'industria (+1,8%) mentre sono "decollati" i comparti del

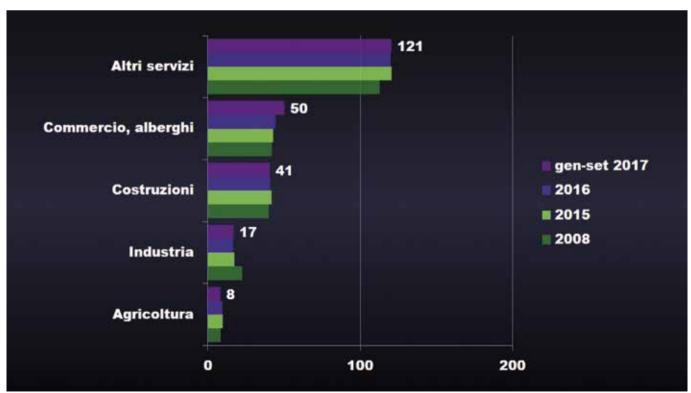
> turismo e del commercio con un segno positivo del 19,7%. Il tasso di disoccupazione totale ha subito una leggera flessione nell'ultimo anno attestandosi al 6,8%, invertendo il *trend* negativo che durava dal 2007. Il dato è lontano dal 2,8% del periodo pre-crisi ma fortunatamente anche assai lontano dall'attuale dato nazionale, che si attesta intorno al 10.3%.

Più critica la dinamica del tasso di disoccupazione giovanile (con età compresa tra i 15 e i 24 anni): nel 2016 risultava disoccupato il 24,2% dei giovani (contro l'8,8% dell'Alto Adige e il 37,5% del resto dell'Italia).

#### COMMERCIO ESTERO

L'import nella provincia di Trento per il 2016 si è articolato su un giro d'affari pari a 2.159 milioni di euro, con una variazione in positivo del 6,1% rispetto all'anno precedente, e in salute

Provincia di Trento: numero di occupati per settore di attività economica (migliaia)



LA DINAMICA DEL TASSO

DI DISOCCUPAZIONE

GIOVANILE DI ETÀ

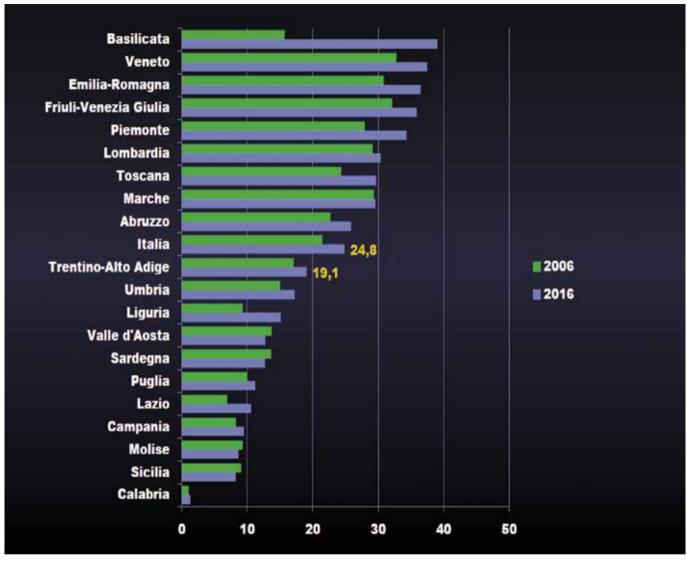
COMPRESA TRA I 15 E

I 24 ANNI È CRITICA E

RAGGIUNGE QUOTA 24,2%

Fonte: elaborazione Cresme su dati Istat

#### Internazionalizzazione: valore delle esportazioni di merci sul PIL (percentuale)



Fonte: elaborazione Cresme su dati Istat

rispetto agli anni con segno meno: 2012 (-9,7%) e 2013 (-0,4%), con un *trend* ancora in crescita, visto che i dati ufficiosi sul

periodo gennaio-settembre 2017 parlano di un +7,5%. Con i suoi 3.384 milioni di euro, cresce anche il settore delle esportazioni dal Trentino verso l'estero, anche se il 2016 vede una sensibile battuta d'arresto (-1,6%), ma comunque in crescita rispetto al 2010, quando le esportazioni erano inferiori di oltre 500 milioni di euro. Un indicatore di sintesi dell'internazionalizzazione di un territorio è rappresentato dal "valore

percentuale delle esportazioni di merci sul Prodotto interno lordo". Per questo indicatore, l'intera regione Trentino-Alto

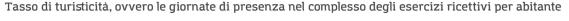
Adige (non c'è il dato scorporato per singola provincia) si attesta al 19,1%, con un ritmo in costate crescita negli ultimi anni,

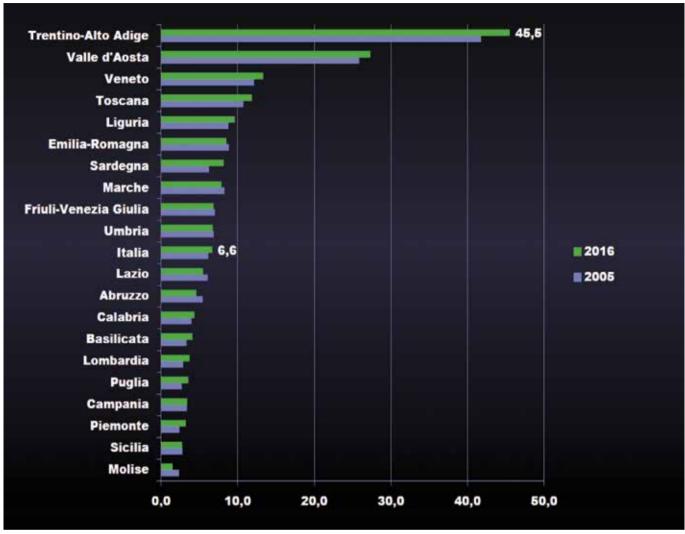
poco sotto il dato nazionale (24,8%), ma distante da quelli rilevati in altri territori (Basilicata 49%, Veneto 47%). Un dato su cui può essere interessante riflettere è quello del "grado di dipendenza economica", ovvero le importazioni nette in percentuale del Pil. Il dato offerto dalla ricerca in esame è quello dell'anno 2015, su scala regionale. Il Trentino-Alto Adige ha un grado di dipendenza economica pari al 4,9%, rispetto a un -1,8% del

resto dell'Italia. I dati estremi di questo indicatore sono quelli della Calabria (38%) e della Lombardia (-16%).

IN TRENTINO-ALTO ADIGE
IL "GRADO DI DIPENDENZA
ECONOMICA", CIOÈ LE
IMPORTAZIONI NETTE
IN PERCENTUALE DEL PIL,
È PARI AL 4,9%







Fonte: elaborazione Cresme su dati Istat

#### **TURISMO**

Il 2016 si è concluso con oltre quattro milioni (esattamente 4.040.571) di "arrivi" turistici nella provincia di Trento,

con un *trend* in costante crescita rispetto al 2008, quando erano il 31.9% in meno. In crescita, anche se con un tasso meno evidente, sono anche le "presenze" (ovvero gli arrivi moltiplicati per i giorni di permanenza) che hanno sfiorato quota diciassette milioni (esattamente 16.930.768) con un aumento, nell'ultimo decennio, del 13,8%. La regione Trentino-Alto Adige è al *top*, rispetto al quadro nazionale, per

quanto riguarda il "tasso di turisticità", ovvero le giornate di presenza (fra italiani e stranieri) nel complesso degli esercizi

ricettivi per abitante, con 45,5 giornate, in crescita rispetto al 2008 (erano 41,5) e staccando di molto la media nazionale (6,6 giornate). Su scala regionale è interessante osservare

la lettura delle dinamiche che caratterizzano i flussi turistici: la regione Trentino-Alto Adige ha accolto Il milioni di arrivi e 48 milioni di presenze, con una incidenza del 10% rispetto al totale nazionale. Mentre crescono arrivi e presenze, scende sensibilmente il tempo medio di permanenza passato dai 5 giorni del 2008 ai 4,4 del 2016. Un ultimo indicatore interessante, per quanto riguarda il comparto turistico

è quello dato dall'utilizzazione netta dei posti letto, ovvero il rapporto tra le presenze registrate e il numero di giornate

PER QUANTO RIGUARDA I FLUSSI TURISTICI, MENTRE CRESCONO ARRIVI E PRESENZE, SCENDE SENSIBILMENTE IL TEMPO MEDIO DI PERMANENZA



letto di effettiva apertura. Con il suo indicatore del 58,8 la regione Trentino-Alto Adige è la più virtuosa d'Italia, contro il 43,7 di dato medio nazionale e il 2,35 della Calabria, fanalino di coda di questa particolare graduatoria sull'efficienza dell'offerta turistica.

MERCATO DELLE COSTRUZIONI E IMMOBILIARE

A partire dal 2004, il trend degli investimenti in costruzione degli ultimi vent'anni è caratterizzato da un costante segno negativo. Su scala regionale, gli investimenti sono passati da 4.500 milioni di euro del 2004 ai 3.500 del 2016, con un picco negativo toccato nel 2014, con soli 3.100 milioni di euro investiti nel comparto edilizio. Sempre con riferimento al Trentino Alto-Adige.

il comparto delle costruzioni è retto, nell'ultimo anno, dalle opere pubbliche che hanno avuto un'impennata dell'11,9% su valori costanti, contro l'1.8% del residenziale e il 4.1 del non

residenziale privato. In generale, con dati riferiti al 2017, gli investimenti in costruzioni su scala regionale sono stati pari a 4.228 milioni di euro, di cui 1.885 nel residenziale, 1.045 nel "non residenziale privato" e 1.299 in opere pubbliche.

Il mercato immobiliare sta lentamente recuperando la forza persa a seguito della congiuntura economica. Dopo il picco del 2006, durante il quale, in Trentino, sono state concluse 11.795 vendite immobiliari, si sono susseguiti otto anni con segno negativo, fino al 2014, quando invece le compravendite sono state 5.132, ovvero meno della metà. Da quell'anno il *trend* si è invertito, crescendo progressivamente fino alle 7.465 compravendite registrate nel 2017

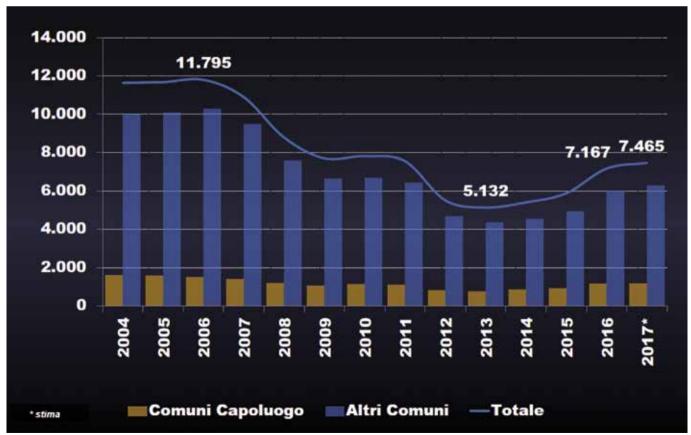
Rispetto al picco (su scala regionale)

del 2005, il capoluogo trentino ha visto un calo delle compravendite del 25,7% mentre gli altri comuni del territorio provinciale hanno registrato un calo del 37,7%.

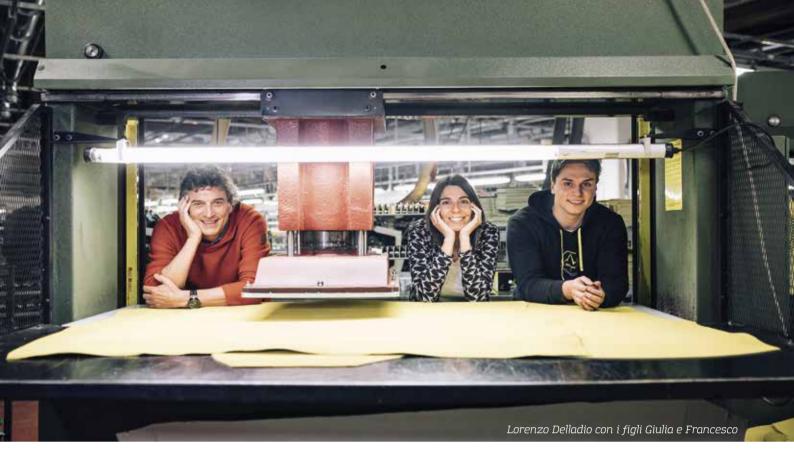
IL CAPOLUOGO
TRENTINO HA REGISTRATO
UN CALO DELLE
COMPRAVENDITE
DEL 25,7%

IN AMBITO IMMOBILIARE.

Provincia di Trento: compravendite immobiliari



Fonte: elaborazione Cresme su dati OMI - Agenzia delle entrate



# LA SPORTIVA: 90 ANNI, 4 GENERAZIONI, 1 MERCATO GLOBALE

MARIA LIANA DINACCI - Direttrice di IDESIA - Editoria e comunicazione

"La nostra azienda è cresciuta parallelamente alla storia dell'alpinismo e a quella di tanti uomini che hanno cambiato il modo di andare in montagna, di viverla e sentirla" (Lorenzo Delladio)

iulia, 33 anni, è espressione della quarta generazione "La Sportiva", azienda fiemmese della famiglia Delladio. Già da alcuni anni è responsabile del *marketing* strategico e dello sviluppo prodotto. Dal 1928 con il bisnonno Narciso, calzolaio di Tesero, l'attività si è evoluta

negli anni 60 e 70 grazie alle intuizioni del nonno Francesco, per passare poi negli anni 80 nelle mani del padre Lorenzo Delladio, attuale amministratore delegato e presidente. Lorenzo e la figlia Giulia oggi gestiscono insieme l'azienda.

Da piccolo laboratorio di paese per la riparazione di suole e tac-



chi, La Sportiva è cresciuta in questi 90 anni sino a diventare *leader* mondiale nella produzione di scarpette d'arrampicata e di scarponi per l'alta montagna. Una *leadership* dai numeri netti – 85% del mercato statunitense, per fare un esempio –, frutto di un'evoluzione che è allo stesso tempo storia di una famiglia, storia di una disciplina sportiva e storia di una valle

che si è trasformata, aprendosi al turismo e ad alcune grandi imprese che, come La Sportiva, ne hanno sostenuto lo sviluppo.

"L'azienda – scrive Lorenzo Delladio nell'introduzione del libro 'La Sportiva 90th-Storia di alpinismo, passione, innovazione' realizzato in occasione del 90° anno di attività – negli anni è cresciuta parallelamente alla storia dell'alpinismo e a quella di tanti uomini che hanno cambiato il modo di andare in montagna, di viverla e sentirla. La storia de La

Sportiva non può essere raccontata come una normale storia aziendale, semplicemente perché non è possibile prescindere dal coro di alpinisti, *climber*, *runner*, scialpinisti, *collaboratori*, dipendenti e di tutte le voci che hanno contribuito a portarci dove siamo oggi e a evolvere calzature, materiali, gesti, costumi, modi di intendere la montagna ancor prima mentalmente che fisicamente".

Il mondo è cambiato in 90 anni, ma in questa storia c'è un elemento ricorrente: le intuizioni dei suoi protagonisti sul modo, in continuo cambiamento, in cui gli appassionati di tutto il mondo vogliono vivere la montagna. Narciso Delladio negli anni 20 ha compreso che per differenziarsi dagli altri calzolai poteva realizzare non soltanto calzature da lavoro

per gli agricoltori e i taglialegna della val di Fiemme, ma anche scarponi da montagna per le escursioni e per l'alpinismo che cominciava ad attirare i primi appassionati. Già nel 1928 portava in mostra i suoi prodotti alla Fiera campionaria di Milano, scegliendo di presentare la sua attività come "Calzoleria Sportiva" e facendo conoscere i suoi scarponi nel resto del Paese, al di là dei confini del Trentino. Una sorta di prima "internazionalizzazione" aziendale, eccezionale per il tempo, per la situazione

dei trasporti dell'epoca e per la condizione economica dell'Italia alle soglie della crisi del '29.

Il salto successivo è opera di Francesco, figlio di Narciso. Entrato in azienda a 30 anni, nel 1960 decide di ampliarla spostandosi dal centro di Tesero alla località Piera, una zona più periferica dove c'erano soltanto prati, ma con la possibilità di costruire una nuova grande fabbrica. L'investimento



"IN OUELLA ZONA NON

C'ERANO NEMMENO ACOUA

E CORRENTE ELETTRICA.

MA MIO PADRE ERA

CONVINTO DI OUELLO CHE

FACEVA E CE LE PORTÒ LUI"



è enorme e in molti, anche in paese, tentano di scoraggiarlo, ma Francesco ha intuito che il mercato sta cambiando e le possibilità di approfittarne sono concrete. "In quella zona non c'erano nemmeno acqua e corrente elettrica – ricorda Lorenzo Delladio – ma mio padre era convinto e ce le portò lui. Cambiammo scuola e casa. Ai miei fratelli e a me bastava scendere un piano di scale per trovarci tra tomaie, tranciatrici

e macchine da cucire. Mio padre è stato uno dei primi a rispondere alle necessità degli sciatori". Erano gli anni del *boom* economico e l'azienda, oltre agli scarponi da montagna, produceva soprattutto scarponi da sci in cuoio.

Lorenzo e i suoi fratelli Luciano, Claudia e Marco respirano la professione del padre, iniziando tutti, seppur con modi, tempi e destini diversi, a collaborare alla vita aziendale. Lorenzo si appassiona in modo particolare, anche perché durante il servizio militare nel soccorso alpino della polizia a Moena impara ad

arrampicare. È proprio durante quel periodo che, grazie al confronto con alcuni alpinisti, tra cui un suo istruttore, riporta al padre l'esito di quelle riflessioni. "Al tempo si arrampicava con scarponi pesanti e rigidi, che potevano però soltanto pog-

L'AZIENDA È LA PRIMA A INDUSTRIALIZZARE LE SCARPETTE DA ARRAMPICATA E A RENDERLE DISPONIBILI

IN GRANDI NUMERI

giarsi su parti di roccia piuttosto consistenti, limitando molto le possibilità di salita, mentre l'idea nuova era di provare a fare delle scarpe in pelle molto più leggere e morbide, che potessero fare presa sulle superfici in modo molto più efficace e libero. Non ero ancora entrato in azienda perché avevo appena vent'anni – dice – ma ho capito che poteva essere qualcosa di molto interessante per noi". Francesco coglie subito lo spunto

e sviluppa i primi prototipi. Da lì in poi, la storia di La Sportiva e quella dell'alpinismo si intrecciano in volata. Siamo alla fine degli anni 70 e nel giro di qualche anno le tecniche di arrampicata cambiano totalmente, permettendo una dinamicità e una libertà di movimento sugli appigli che attira moltissimi nuovi e giovani sportivi. L'arrampicata si diffonde velocemente. Alcuni atleti già si autoproducevano qualche modello artigianale di scarpetta da arrampicata, ma La Sportiva è la prima a industrializzare il prodotto e a renderlo disponi-

bile in grandi numeri, presentandolo alle fiere europee e negli Stati Uniti. "C'è stata una crescita di lavoro, di fatturato e di personale molto veloce per l'azienda negli anni 80 – aggiunge – perché siamo arrivati a farci conoscere ad un pubblico molto vasto guadagnando subito una posizione di riferimento sul mercato, posizione che poi abbiamo mantenuto sino a oggi". In breve c'è richiesta di centinaia di migliaia di paia di scarpette, che nel caso de La Sportiva custodivano anche un "segreto industriale": la famosa "mescola spagnola" sviluppata dall'a-

zienda per rendere più performanti le suole non proveniva dalla Spagna ma da Rovereto, perché era stata studiata in tutta riservatezza in collaborazione con un'altra grande azienda trentina. "Siglammo un accordo con Marangoni che si impegnava a mantenere il segreto della formula della gomma e a produrla in esclusiva per noi – scrive Lorenzo Delladio nel volume per il 90°. Andavo io personalmente con il furgone al loro stabilimento e portavo a casa le lastre di gomma per le suole, che si acquistavano a peso. Entravo nello stabilimento con il

solito furgone azzurro e andavo vuoto alla pesa, mi caricavano due bancali di gomma in lastre per le suole delle nostre scarpe, pesavamo di nuovo il furgone per il conteggio della merce e mi consegnavano la bolla e i documenti di viaggio. Nessuno doveva sapere che la gomma spagnola proveniva in realtà da uno stabilimento di Rovereto". La concorrenza poteva già allora essere un problema, e qualsiasi accorgimento era doveroso

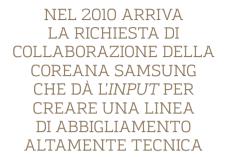
se si voleva proteggere il proprio *know how.* Anche perché in gioco c'era anche il rapporto privilegiato con gli atleti che sceglievano La Sportiva come *partner* tecnico per le gare, oltre che come *sponsor.* Nel 1985 in Italia, a Bardonecchia, si tiene la prima competizione di arrampicata dell'epoca. Nel 1986 la

seconda è invece ad Arco. Si chiama "Sport Roccia", manifestazione che in seguito prenderà il nome dell'attuale "Rock Master". A stretto giro anche altri Paesi, in primis la Francia, organizzano eventi di questo tipo, fino a dar vita al circuito di Coppa del mondo.

Da allora La Sportiva, con l'ingresso in azienda di Lorenzo e, per un periodo, dei suoi fratelli, ha continuato a sviluppare prodotti che potessero anticipare le esigenze del suo pubblico di riferimento in fatto di calzature. Nel 2010, è una richiesta di collaborazione da parte

una richiesta di collaborazione da parte della coreana Samsung a dare l'*input* per creare invece una linea altamente tecnica di abbigliamento per la montagna, l'alpinismo e l'arrampicata che completasse idealmente l'*outfit* di chi già sceglieva La Sportiva. "In Italia conosciamo Samsung per l'elettronica – spiega Delladio – ma in Korea opera in tipologie molto diverse di settori, tra cui il tessile. Abbiamo fatto una

joint venture per lo sviluppo della linea, che per alcuni anni è







stata prodotta e commercializzata in Corea da Samsung e da noi nel resto del mondo". Esaurita quell'esperienza, che non rientrava più negli interessi dell'azienda coreana, La Sportiva ha mantenuto sul mercato la linea, sviluppandola ulteriormente e appoggiandosi a fornitori diversi per la produzione.

A ideare calzature e capi sempre nuovi è l'*Innovation Center* 

di Ziano di Fiemme, inserito nel nuovo complesso produttivo in cui l'azienda si è trasferita nel 2017, passando da 2.500 a 8mila metri quadri. Un'ulteriore espansione strutturale è attualmente in corso, con la costruzione di un capannone adiacente che sarà inaugurato a settembre del 2018 raggiungendo i 23mila mq complessivi tra uffici e spazi produttivi. I posti di lavori, già 328, cresceranno ancora di una trentina di unità. L'Innovation Center, o "il pensatoio", come preferisce chiamarlo Lorenzo Delladio, è il cuore pulsante dell'azienda. Qui, un

team di 24 persone tra giovani ricercatori, designer e tecnici studia, progetta e si confronta sulle nuove tendenze, quelle già in essere e soprattutto quelle in cui La Sportiva può fare da traino sul mercato. "Il nostro reparto di ricerca e sviluppo segue delle linee condivise, ma noi lasciamo al team un note-

vole margine di libertà, per poter intercettare tutti gli spunti possibili per comprendere cosa può funzionare sul mercato, ma anche come possiamo costantemente migliorare i prodotti dal punto di vista della *performance*, dei materiali e soprattutto della sostenibilità".

Su quest'ultimo tema La Sportiva da tempo è impegnata su

più fronti: la prestazione energetica ottimale dei suoi stabilimenti, l'acquisto di energia derivante al 100% da fonti rinnovabili, le certificazioni ambientali, la ricerca di materiali riciclati o ecocompatibili per la realizzazione dei nuovi capi e delle calzature. Un'attenzione che viene, però, ripagata soprattutto nei mercati anglosassoni: il modello di scarpetta da arrampicata Mythos, ad esempio, nella versione ecocompatibile al 95% è richiestissimo negli Stati Uniti, nonostante il prezzo di circa il 10% più alto, mentre qui in Italia non

riscuote lo stesso successo. "Certe sensibilità purtroppo non sono sviluppate allo stesso modo in tutti i mercati – conferma Delladio – ma noi continuiamo ugualmente in questa direzione. Anche i nostri capi di abbigliamento sono molto curati da questo punto di vista, tanto che hanno il marchio "BlueSign",

PRESTAZIONE ENERGETICA
OTTIMALE DEGLI
STABILIMENTI, ENERGIA
DA FONTI RINNOVABILI,
CERTIFICAZIONI
AMBIENTALI E RICERCA
DI MATERIALI RICICLATI
O ECOCOMPATIBILI



lo *standard* internazionale che garantisce che i prodotti contengano solo componenti attentamente controllati e siano confezionati utilizzando processi tecnologici non dannosi né per l'ambiente né per l'uomo". Tutte scelte che lo scorso

16 marzo, alla presenza del Presidente del Consiglio, Paolo Gentiloni, sono valse a La Sportiva il conferimento del premio *Radical Green* promosso da *Green Week* e riservato alle imprese che operano quotidianamente nello sviluppo di prodotti e processi sostenibili.

Con queste premesse l'azienda ha sempre continuato a crescere affermandosi come una tra le più performanti in Italia secondo il "Corriere della sera" del 16 marzo 2018. Nel 2017 ha consolidato un fatturato annuo di oltre 104 milioni di euro, con 1,5 milioni di paia di scarpe

prodotte tra modelli per arrampicata, scarponi da montagna e scarpe da *running*, *export* pari all'84% della produzione e diffusione in 70 Paesi del mondo, sia attraverso importatori che tramite le due società di distribuzione interne La Sportiva North America e La Sportiva France. La continuità generazionale dell'azienda ha avuto sinora ottimi esiti grazie ai lungimiranti patti parasociali sottoscritti 15 anni fa da Francesco Delladio e dai suoi figli per stabilire i requisiti per l'eventuale ingresso della guarta generazione (laurea,

LA CONTINUITÀ
GENERAZIONALE
DELL'AZIENDA HA AVUTO
FINORA OTTIMI ESITI
GRAZIE A LUNGIMIRANTI
PATTI PARASOCIALI
STABILITI 15 ANNI FA

conoscenza delle lingue, esperienza all'estero senza il privilegio di essere "figli di"), ma anche per la recente acquisizione da parte di Lorenzo del 100% de La Sportiva. "L'azienda oggi richiede una preparazione molto seria, bisogna esserne consapevoli e imparare a relazionarsi con il mondo ad alto livello. Quando sono entrato in azienda – ricorda Lorenzo – mio padre mi ha subito responsabilizzato moltissimo, lasciandomi in mano tutto. Mi è rimasto accanto sempre come supporto è questo per me è stato così importante che

sto cercando di seguire il suo esempio con mia figlia Giulia, che è già inserita a pieno titolo tra le figure cruciali de La Sportiva e, in prospettiva, con mio figlio Francesco". E chissà che non ci sia anche una quinta generazione, visto che Giulia proprio in questi mesi sta aspettando il primo nipote di Lorenzo.



## LE MONTAGNE PARTONO DA TRENTO

 $TONI\ CEMBRAN\$ Giornalista, già Direttore del Trento Film Festival

## 66 anni di film della montagna e cultura dell'alpinismo internazionale

I Festival di Trento ha concluso le sue giornate sui sentieri delle Ande premiando "Señorita Maria", testimone di una storia disperata, povera agli occhi del mondo ma ricca dentro, una storia come tante vissute da sempre, portata sullo schermo come epopea della vita nel grande

amore per la terra. E accanto a "Señorita" la conquista degli spazi verticali con una via estrema a El Capitan – "The Dawn Wall", Genziana per l'alpinismo – a riaffermare l'anima antica del Festival, l'andare in cima al mondo dove i sentieri si restringono sino a sfiorare la perfezione. Due storie che



sono la sintesi del filo conduttore che ha da sempre percorso questa lunga via del cinema, perché la vita sulla montagna e sulle pareti comporta il viverne i problemi, le speranze, le difficoltà del fisico e dell'anima, le capacità tecniche e le debolezze del sentimento.

I 66 anni del Festival ne fanno un contenitore fantastico di eventi e di piccole storie fra orizzonti vicini oppure lontani tanto da non vederne i confini. Nel tempo si è così andata a comporre una piattaforma con tante esperienze stratificate sulle quali costruire poi – come dice il presidente Mauro Leveghi – una capacità totale di raccogliere i segnali, le testimonianze, gli umori e le ricchezze del territorio, la capacità di vedere e di ascoltare i rumori e i silenzi della vita e della cinepresa che li riprende.

Il Festival è una creatura della città perché a Trento è nato ed è diventato adulto (un po' è anche roveretano perché di Rovereto era uno dei due storici ideatori, Amedeo Costa, che nel '51 presentò al CAI l'intuizione subito raccolta dal torinese Enrico Rolandi), ma è innanzitutto un patrimonio della montagna; affacciatosi sotto la tutela del Club alpino italiano (CAI), si è incamminato su un sentiero che non ha mai perso, un sentiero che porta lontano, ovunque ci siano uomini e monti. A quel tempo si puntava a esaltare "la purezza, la nobiltà e la bellezza dello sport alpinistico", concetti che hanno fatto la loro strada spaziando nei decenni sulla pienezza della vita alpina, che la rassegna di Trento ha abbracciato importando fin dalla nascita alpinismo e cinema, ponendosi come tramite

di culture diverse, raccogliendo tendenze sia cinematografiche che alpinistiche, proponendo obiettivi e percorsi sempre al passo con i tempi (pensiamo agli "Incontri alpinistici" con una ricca bibliografia degli atti dei convegni sui temi ogni anno più urgenti dell'alpinismo solitario, sui confini dell'avventura, sulla donna nel cinema, sul perché dell'alpinismo o sul viaggio dell'impossibile nell'alpinismo di Preuss – 1990 –, tema riaffiorato anche quest'anno nella serata di Messner). Già nella lontana prima edizione si confrontarono a Trento film di sette Paesi (a fianco dell'Italia la Svezia, la Francia, l'Austria, il Belgio, la Svizzera, la Jugoslavia, tanto per dire del respiro internazionale pur nello spirito pionieristico dell'epoca).

Alla fine la storia del Festival è diventata la storia della città, testimone degli eventi, protagonista dei cambiamenti. E nelle sue pieghe ha vissuto anche quest'anno una ricca stagione, nuova e stimolante, dando vita, con i 150 piccoli e grandi momenti d'incontro, agli spazi archeologici, a palazzi, parchi e musei, a sedi alpinistiche e sale da concerto, cinema e teatri fino al Sociale che per 31 anni – dal 1953 al 1984 – fu schermo storico nel cuore della città vecchia, mentre oggi è quartier generale dell'accoglienza con la scenografia delle foto d'epoca e dei personaggi che mai avrebbero rinunciato all'appuntamento a quel tempo autunnale, perché qui si faceva tra l'altro il bilancio di tutta una stagione, imprese da raccontare e imprese da dimenticare.

Possiamo ben dire che il Festival è nato guardando a una montagna senza confini, una montagna totale (nell'edizione



del '90 si è affrontato in una tavola rotonda il tema della montagna sociale, aperta a tutti a meno che – diceva il giornalista Aldo Gorfer – non sia troppo tardi e il rischio della perdita dell'identità alpina sia giunto alle soglie di casa) con un messaggio preciso, tant'è che il primo Gran Premio esaltava con "Cimes et merveilles" del francese Samivel una "parentesi di poesia e di gioia di vivere per poter poi ritornare serena-

mente alla vita normale di ogni giorno". Questo per dire di un Festival inteso da subito come proiezione di una montagna ecumenica che dall'intimità della natura si spinge fino ad abbracciare la maestosità delle grandi pareti. La rassegna trentina nasce come concorso cinealpinistico con l'attenzione rivolta al documentario, ma ben presto si accorge che accanto alla montagna reale, documentata, c'è anche un'altra montagna, quella dello spirito, dell'e-

mozione, della fantasia, la montagna che diventa palestra di pensiero. Dal concorso si passerà subito alla rassegna, accantonando la dizione "festival" per una sorta di pudore nei confronti del vicino Festival di Venezia, alla quale però si tornerà in pochi anni con il "Festival internazionale della montagna e dell'esplorazione Città di Trento" per arrivare, dopo qualche intervento di cesello, alla sigla dei nostri giorni "Trento filmfestival montagna, società, cinema, letteratura",

quattro parole che sono la ricomposizione, la sintesi del grande vocabolario della montagna.

Sicuramente il Festival è nato senza un granché di letteratura alle spalle. Se si eccettua "Le cinema et la montagne" di Pierre Leprobon, di bibliografia internazionale del cinema di settore c'era ben poco, come ricordano Giuseppe Grassi e Piero Zanotto in "Montagne sullo schermo" uscito per Saturnia nel

lontano 1965. Grazie al Festival di Trento – scriveva Fernaldo di Giammatteo nella prefazione – è finita la preistoria del cinema di montagna e comincia la storia. In effetti, letteratura a parte, non ci sono precedenti di rassegne quando nel '51 i due consiglieri del CAI, Costa e Rolandi, lanciano l'idea. Per salutare una seconda iniziativa si arriva al 1969 quando a Les Diablerets nella Svizzera francese nasce un altro festival. Dobbiamo attendere fino al 1976 per salutare

una nuova nascita, a Banff in Canada, Stato dell'Alberta, mentre gli anni Ottanta saranno il terreno di crescita della vecchia Europa. Iniziative importanti prendono piede in Francia, Catalogna, Austria, Cecoslovacchia, Gran Bretagna. Oggi le rassegne di montagna sono 24 sparse nel mondo, ogni continente è rappresentato, c'è Katmandu accanto a Ushuaia, c'è la Corea del Sud ultima arrivata. Tutti i festival sono riuniti nell'International Alliance for Mountain Film, un'associazione

OGGI LE RASSEGNE
DI MONTAGNA SONO 24
SPARSE NEL MONDO,
C'È KATMANDU ACCANTO
A USHUAIA E L'ULTIMA
ARRIVATA È LA COREA
DEL SUD



sorta nel 2001 a Torino su un'idea maturata a Trento fra i direttori dei festival, che immancabilmente ogni primavera si ritrovavano davanti allo schermo dell'Auditorium scambiandosi esperienze, commentando le ultime produzioni e gli *exploit* alpinistici. Un'alleanza di queste dimensioni, saldamente ancorata al Museo della montagna "Duca degli Abruzzi" di

Torino che fin dal primo giorno ricopre il ruolo non facile di coordinamento, garantisce l'incontro di mentalità e di realtà storiche e sociali diverse, vuol dire confronto tra scuole di cinema e di pensiero, vuol dire anche sostegno reciproco con il preciso obiettivo – che è poi il principio ispiratore – di salvaguardare, promuovere e diffondere il cinema di montagna e tutta la cultura che alimenta questa singolare e inesauribile visione del mondo.

Ogni festival è diventato via via occa-

sione, all'interno di un affollato calendario internazionale, per discutere sul significato del vivere ad alta quota. E fu proprio questo uno degli obiettivi proposti a Trento (ma verosimilmente percepito anche in altre rassegne), l'obiettivo di stabilire che cosa sia il cinema di montagna, di trovare una definizione che mettesse d'accordo il documentario con il respiro dello spettacolo, in definitiva di capire cos'è la montagna

al di là della sua fredda staticità – come scrivevano Grassi e Zanotto – perché in questo interrogativo "sta racchiuso il segreto per girare un film di montagna".

È così che, nato come censimento di quanto si andava realizzando nel mondo della celluloide (e poi anche del digitale), il Filmfestival dilata nel tempo e nello spazio in-

ternazionale una propria impronta di pensiero, a partire da quando – negli anni Cinquanta – l'alpinismo guardava alle cime himalayane che attraverso il cinema avrebbero trovato il momento di massima diffusione.

Da questa lunga cavalcata di pellicole emergono i temi che sono il fondamento del rapporto fra l'uomo e l'ambiente, mai forse così intenso come quando si ascolta, ad esempio, la voce dei rifugi e di chi ci vive o transita lasciando il fondovalle: dunque la civiltà urbana da

un lato, la cultura della quota dall'altro. È questo un filo sottile che lega da lungo tempo il Festival al mondo dell'accoglienza e che ha trovato casa a Palazzo Roccabruna come voce di recupero e di salvaguardia delle radici, perché montagna non può non significare anche prodotti della montagna, frutto del lavoro dell'uomo non sempre facile, come raccontano le infinite storie che escono dai paesi e dalle valli. Anno dopo

C'È UN FILO SOTTILE CHE LEGA IL FESTIVAL AL MONDO DELL'ACCOGLIENZA E CHE HA TROVATO CASA A PALAZZO ROCCABRUNA



anno Roccabruna è diventato a sua volta un rifugio dove ognuno può rivivere le emozioni delle cime e dei sentieri anche attraverso quella montagna in miniatura che sono le mostre allestite assieme al Museo di Torino con le vecchie

stampe, le etichette del commercio, la musica alpina apprezzata attraverso gli spartiti, offrendo una dimensione di racconto anche nel perimetro ristretto di un'etichetta.

C'è poi Montagnalibri che affianca alla modernità della pellicola e oggi dell'audiovisivo il racconto classico della pagina scritta, due linguaggi diversi con la stessa forza di dialogo. Montagnalibri è stata rimessa in corsa nel 1987 da Ulisse Marzatico (protagonista fin dall'inizio e componente delle prime giurie) dopo

un esperimento che nel 1956 aveva portato a Trento 99 case editrici con 657 opere. Il libro di montagna si afferma definitivamente a Trento negli anni di Emanuele Cassarà, direttore che subentra a Piero Zanotto e da Torino – dove il Salone del libro vive i suoi anni d'oro – porta una ventata di aperture alpine. Intanto il Festival spinge per dare voce all'avventura che diventa così il terzo filone di conoscenza della montagna, dopo l'alpinismo e l'esplorazione. Da grande

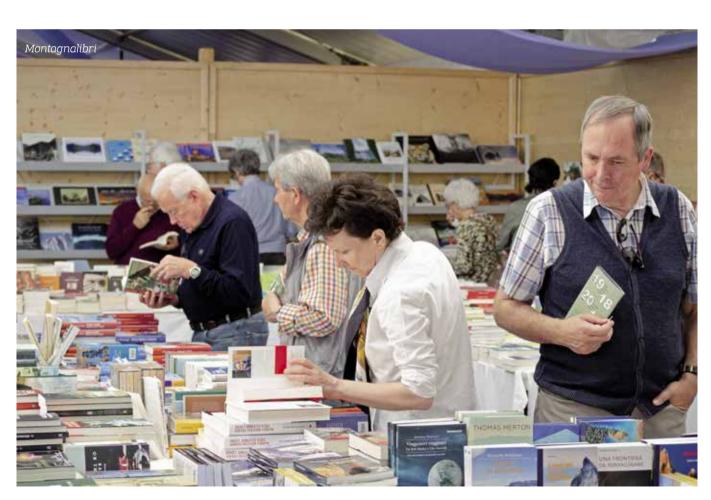
conoscitore dell'alpinismo, appunto, Cassarà riesce a leggerne la storia nelle sue proiezioni moderne, cosicché a Trento fa arrivare, con la collaborazione dell'amico Andrea Mellano, "il gioco festoso dell'arrampicata sportiva", anche se i tempi non

erano forse ancora maturi per una sua collocazione a pieno titolo nel circuito classico del Festival.

Trento è una piccola città di provincia che si è ritagliata un posto di prestigio. I grandi eventi l'hanno resa protagonista, nei secoli passati, con uomini che hanno sempre saputo guardare oltre l'orizzonte, superando culturalmente barriere naturali che non sono mai state un ostacolo, pur mantenendo quell'identità della quale è fiera. Con questo spirito si è imposta in molti

settori, diventando punto di riferimento di livello internazionale. L'aggettivo le ha fatto da guida allora e non ha perso di valore adesso.

Anche nell'ormai lontano 1952 l'internazionalità si era insinuata dentro l'idea che aveva fatto nascere il Festival. E anche oggi l'internazionalità di questa manifestazione è irrinunciabile e riconosciuta da tutti gli ospiti che a vario titolo arrivano qui nelle giornate della primavera.



LO SPIRITO

INTERNAZIONALE.

DEL FESTIVAL È SEMPRE

STATO LA GUIDA DI OUESTO

EVENTO E NON HA MAI

PERSO DI VALORE



## SVILUPPO ECONOMICO E CLASSE DIRIGENTE

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

### Dalla Prima guerra mondiale all'avvento di Degasperi (Prima parte)

sorprendente constatare come le regioni italiane abbiano caratteristiche socioeconomiche tanto diverse. Ciascuna ha un suo dialetto, ha una sua cucina di tradizione, ha suoi costumi locali, ha modi di vivere e di gestire il territorio, ha particolarità produttive che la rendono unica. E ancora più singolare è constatare come realtà che sulla carta hanno caratteristiche del tutto analoghe (per dimensioni, orografia, dislocazione rispetto ai mercati, ricchezze territoriali) abbiano destini profondamente diversi.

Viene quindi spontanea una domanda: qual è il fattore che fa la differenza? La risposta a volte sfugge, o non è percepita nel suo reale valore: a fare la differenza è la cultura collettiva di cui sono dotati e la classe dirigente che sanno esprimere. Il problema è che a questi due fattori spesso non si dà il giusto peso e non li si considera tenendo conto dell'importanza assoluta che hanno nel comprendere, appunto, le dinamiche di sviluppo dei diversi territori. Facciamo un esempio. La prima differenza che appare vistosa è il divario tra Nord e Sud d'Italia.





Un divario che si presenta non solo tra regione e regione, ma anche nei servizi gestiti centralmente dallo Stato e con criteri unitari sull'intero Paese.

Pensiamo alla scuola: stessi ordinamenti, stessi programmi, stessi contratti collettivi e in molti casi anche stessi insegnanti, considerata la loro elevata mobilità nell'ambito dell'intero Paese. Nonostante tutto, farebbe credere che un'impostazione così omogenea dovrebbe sortire esiti altrettanto omogenei, i test INVALSI dimostrano che al Nord i livelli di apprendimento sono mediamente più elevati rispetto al Sud, anche con punte significative. La stessa cosa si può dire per l'efficienza e l'efficacia di altri servizi di rilievo fondamentale, come la giustizia, la sanità, gli enti locali e così via. Tutto guesto per ribadire che il peso della cultura collettiva e della classe dirigente è il principale fattore che spiega sia le ragioni del maggiore o minore sviluppo economico e sociale dei singoli territori, sia i differenziali quanti-qualitativi nell'erogazione dei grandi servizi pubblici nazionali. Approfondire la natura di guesto fattore e del come ha esplicato il suo potenziale dinamico è quindi un esercizio interessante che in queste riflessioni abbiamo cercato di applicare allo specifico della realtà trentina. Chi guarda il Trentino di oggi e non ha approfondito le vicende che hanno accompagnato il suo sviluppo nel corso dell'ultimo secolo, fa probabilmente fatica a immaginare l'importanza del percorso fino a oggi compiuto. Un po' di retrospettiva può quindi essere utile per capire le cause che, volta per volta, ne

hanno determinato i passi in avanti o le battute di arresto e i tratti distintivi che lo hanno caratterizzato nel suo divenire. Queste riflessioni hanno come principali supporti scientifici e documentali le elaborazioni econometriche effettuate da Gianfranco Cerea, docente di scienza delle finanze all'Università di Trento e le analisi di Alberto Ianes, ricercatore del Museo storico di Trento.

#### IL TRAVAGLIATO PASSAGGIO ALL'ITALIA

Alla vigilia della Grande guerra, il Trentino viveva una stagione complessivamente positiva, anche se non mancavano i problemi sia in ambito sociale che economico. Dal primo punto di vista l'amministrazione austroungarica e la cultura che la sosteneva, avevano favorito una forte assunzione di responsabilità civica, con una qualità delle pubbliche istituzioni di indubbio pregio, e garantito un livello di scolarizzazione obbligatoria per il tempo decisamente avanzato. Un passo importante verso quella qualità del capitale sociale che tanta parte avrà nel futuro sviluppo del Trentino.

Il suo sistema economico aveva saputo approfittare, seppure in modo parziale, della positiva congiuntura che aveva caratterizzato l'economia dell'Impero austroungarico a scavalco del XIX e XX secolo. La ripresa non segui però sentieri innovativi e rettilinei. Si mosse, evidentemente, all'interno di schemi tradizionali, ma seppe comunque introitare alcuni segnali di discontinuità rispetto al passato. L'agricoltura giocava ancora



un ruolo centrale e non aveva ammodernato i suoi processi produttivi, ma trovava nei mercati mitteleuropei un buon terreno di espansione, soprattutto per i prodotti della vite e dell'ulivo, appoggiata e razionalizzata dallo strumento cooperativo. L'industria era ancora minoritaria, di piccole dimensioni, e in continuità con le tendenze del passato, ma stava sperimentando campi nuovi e promettenti, come lo sfruttamento dell'acqua a fini idroelettrici. Il terziario era ancora incerto, specie nel campo dei servizi, ma lasciava intravedere spazi di espansione rilevanti in campo turistico. In definitiva, non una situazione economica particolarmente brillante, specie se messa a confronto con le economie europee più industrializzate, ma che aveva una sua specificità e una sua apprezzabile capacità competitiva.

Con il passaggio all'Italia del 1919, la situazione subi un trauma profondo per le conseguenze disastrose della Grande guerra e per le difficili condizioni che si erano create dopo l'annessione. I danni materiali causati dalla guerra erano infatti ingentissimi, specie nella cosiddetta "zona nera", quell'area di confine interessata dalle operazioni militari, teatro di sanguinosi combattimenti ma anche di requisizioni e ruberie. Prese così avvio la faticosa opera di ricostruzione post-bellica.

Sul piano finanziario, poi, si posero due ordini di problemi: da un lato, la vicenda del cambio della moneta dalla corona alla lira, decisamente sfavorevole; dall'altro il tema del recupero degli investimenti compiuti da privati e da banche per l'acquisto di titoli pubblici – prima del conflitto e durante, attraverso la sottoscrizione di prestiti di guerra – di una potenza come l'Austria-Ungheria ormai sconfitta e in via di disgregazione. Il sistema produttivo doveva essere infine interamente ripensato e ricollocato in una situazione economica e politica profondamente diversa: non più orientata verso la Mitteleuropa, ma verso l'Italia: con il cambio di confini il Trentino (con l'Alto Adige) diventava parte di un'altra realtà statuale che significava misurarsi con nuove coordinate commerciali. Pur con qualche difficoltà, lo Stato italiano intervenne in forma massiccia favorendo l'opera di ricostruzione, grazie a un ciclo economico che si rasserenò a partire dalla seconda metà del 1921.

#### LA RIPRESA DEI PRIMI ANNI VENTI

I primi anni Venti furono caratterizzati da una certa ripresa e, in qualche caso, da una vera e propria crescita. Per l'industria idroelettrica si aprirono nuove prospettive: grandi gruppi nazionali come la Edison, la Montecatini e la Sade realizzarono nuove centrali e con esse vennero avviate nuove ditte operanti nel tessile, nella metalmeccanica, nell'edilizia, che facevano largo uso di energia. Nell'area di Rovereto lavorava un cotonificio che in seguito fu acquisito dalla Pirelli, ma s'insediarono anche le Officine meccaniche roveretane e la ditta Cofler che si dedicò alla produzione di utensili e di punte elicoidali. Nella vicina Mori la Montecatini approntò uno stabilimento per la produzione di alluminio e una centralina

idroelettrica per il suo funzionamento, mentre la Società cementi armati centrifugati realizzava pali da impiegare nella costruzione della rete elettrica. Sempre in questo campo, dal 1919 si era già stabilito a Trento il cementificio di Piedicastello, poi rilevato da una società di Bergamo, la futura Italcementi. Le Officine elettrochimiche trentine, invece, operavano in ambito metalmeccanico e siderurgico in quella che sarebbe diventata

la zona industriale di Trento Nord. A Sud di Trento c'era ancora il cotonificio della Michelin che produceva filati di cotone con i quali venivano realizzati gli pneumatici. Lo stabilimento avrebbe aperto la strada alla grande industria, giocando un ruolo chiave nella storia industriale di Trento. In quegli stessi anni tuttavia anche in Trentino, come nel resto d'Italia, ci si trovava a fare i conti con un quadro politico che vedeva il progressivo rafforzarsi del regime fascista con le gravi

conseguenze in termini di privazione delle libertà politiche, economiche e sociali. Sul finire degli anni Venti, ad aggravare ancor più la situazione, si cominciarono ad avvertire i venti di crisi provenienti da oltreoceano.

GLI EFFETTI DELLA CRISI DEL 1929

Il Trentino, come tutto l'Occidente, fu travolto dalla crisi del 1929. I primi anni Trenta furono durissimi, con fallimenti, licenziamenti e sacche di povertà in vertiginosa crescita. Il mondo della finanza fu particolarmente colpito. Nel marzo del 1933 dovette chiudere i battenti la Banca mutua popolare

di Rovereto e, nel giugno successivo, lo stesso destino toccò alla più grande banca della provincia, la Banca del Trentino e dell'Alto Adige. Non furono risparmiate nemmeno le Casse rurali di stampo cooperativo. Per alcune di esse si avviò la procedura di liquidazione, altre si salvarono con una fusione, altre ancora fallirono. Sta di fatto che sul finire del decennio gli istituti di credito cooperativo erano più che dimezzati rispetto

al dato del 1929. Molte famiglie trentine persero così i loro pochi risparmi, accantonati in anni di fatiche e di sacrifici. Nel mondo del lavoro i segnali più preoccupanti si ebbero nel biennio '32-33, quando si contarono quasi 12mila disoccupati, la metà dei quali riconducibile al settore dell'industria. Negli anni successivi l'occupazione iniziò a risalire la china e vi fu l'apertura di qualche altro insediamento industriale come la Caproni e la Sloi, anche se non fu possibile

realizzare a Trento una zona industriale analoga a quella di Bolzano, avviata con chiari intenti politici al fine di sostenere l'italianizzazione forzata dell'Alto Adige.

Dunque: pur essendo nate alcune esperienze legate al secondario, la situazione in questo settore rimase piuttosto critica per tutti gli anni Trenta e la capacità di creare occupazione e di dare reddito alle famiglie fu ancora debole.

Secondo i dati elaborati da Gianfranco Cerea, i redditi medi delle famiglie trentine erano molto inferiori alla media italiana, assimilabili a quelli della Campania, e molto lontani dalla situazione anteriore al primo conflitto mondiale.



NEL MONDO DEL

LAVORO I SEGNALI PIÙ

PREOCCUPANTI SI EBBERO

NEL BIENNIO 1932-33

OUANDO SI CONTARONO

OUASI 12MILA DISOCCUPATI



In sintesi, un'economia travagliata, caratterizzata da una diffusa povertà, segnata prima dai postumi della Grande guerra, poi dalle politiche deflazionistiche e centralistiche del fascismo, infine dalle pesanti conseguenze della crisi dei post 1929.

#### IL TRAUMA DEL SECONDO CONFLITTO MONDIALE

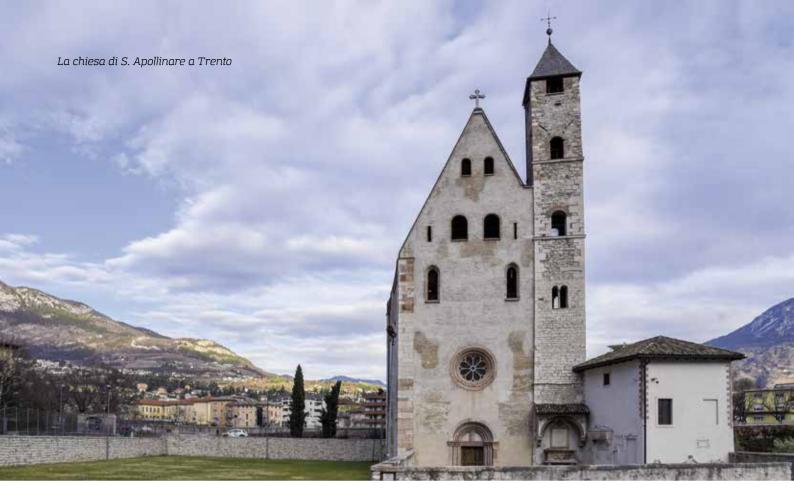
Si arrivò così alla vigilia della Seconda guerra mondiale, un conflitto devastante che coinvolse quasi tutto il pianeta, che provocò enormi distruzioni e oltre 54 milioni di vittime tra civili e militari. In questo drammatico quadro il Trentino riportò danni gravissimi, materiali e umani, che traumatizzarono la già fragile economia provinciale e misero a dura prova la volontà collettiva di reagire con spirito positivo e di guardare al futuro con ottimismo.

Il Trentino si trovò così ad affrontare il gravosissimo impegno di ricostruire i fondamenti e le filiere di un sistema di convivenza ridotto allo stremo. In particolare, l'economia, oltre che con i danni materiali inferti dalla guerra, doveva misurarsi con un assetto produttivo ancora arretrato, con il 40% della forza lavoro che ricavava il proprio reddito da un'agricoltura ancora in larga parte promiscua, gestita da aziende a bassa produtti-

vità, di ridotta dimensione e scarsamente meccanizzate. Anche nel terziario permanevano segnali di debolezza. Il turismo si stava riprendendo a fatica, dopo che molte strutture alberghiere erano uscite malconce dal conflitto. Il commercio interno e con l'estero scontava i limiti di una produzione di stampo per lo più tradizionale. L'industria era formata da unità di piccola dimensione, a basso contenuto tecnologico e non comprendeva comparti strategici, come la siderurgia e la chimica, capaci di sostenere una stagione di crescita industriale in un contesto di apertura dei mercati.

Sul finire degli anni Quaranta, secondo le ricostruzioni di Cerea, il livello di ricchezza e di benessere dei trentini era inferiore alla media nazionale, già bassa per via della situazione estremamente problematica del Mezzogiorno.

A conforto di una situazione tanto critica c'era un contesto di riferimenti culturali responsabile e reattivo, alimentato dal rinato spirito autonomista ben interpretato dall'Associazione studi autonomistici regionali, e sostenuto da una classe dirigente politica di elevato profilo e da un presidio romano garantito da uno statista, Alcide Degasperi, della più alta levatura nazionale e internazionale.



## IL SILENZIO È SACRO E LA VACANZA PURE

ALBERTO FOLGHERAITER Giornalista e scrittore

## Turismo alternativo, o alternative turistiche, sugli itinerari di monasteri e conventi

ercano Dio, o qualcosa che gli assomigli, sui sentieri del turismo. Sono quelle che, nel tempo dell'effimero, si chiama-

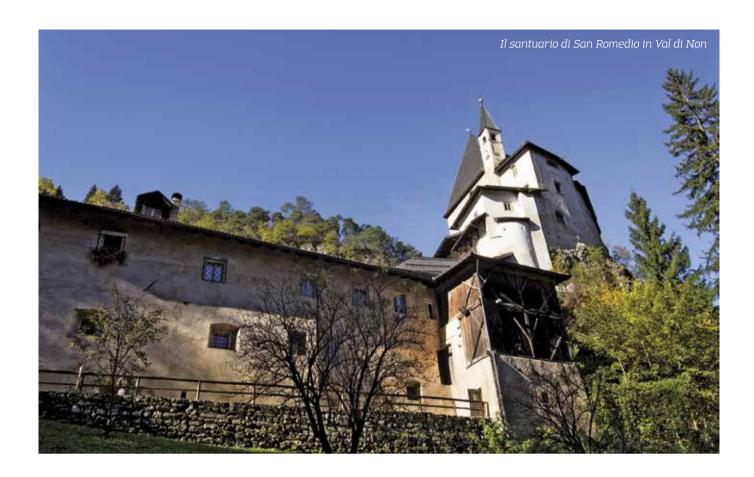
vano "vacanze alternative" e che oggi, nella società liquida, sono etichettate come "vacanze dello spirito".

Via dalle spiagge liquefatte sotto il sole, via dal turismo massificato, via dalle montagne che sembrano i centri storici nei giorni della fiera; via dai rumori molesti e molestanti, per

cercare e trovare, se possibile, la quiete. E con essa guardare oltre il contingente.

All'estero, ma stanno prendendo piede anche in Italia, è cresciuta la richiesta di "case del silenzio" dove l'attrattiva principale è, per l'appunto, l'assenza di rumori. Molesti.

Sono ammessi solo lo scroscio dell'acqua, il cinguettio degli uccelli, il fruscio del vento e, naturalmente, gli ospiti. Meglio se ben paganti. Il miraggio è la semplicità.



LE SINGOLE COMUNITÀ, LE

PARROCCHIE ORGANIZZANO

PER CONTO PROPRIO I

VIAGGI DELLA DEVOZIONE

O SI AFFIDANO ALLA RETE

"LAICA" DEI TOUR OPERATOR

Per esempio, nel Primiero, lo *chalet* della Gianna dal "camin che fuma", in mezzo al bosco, sulla strada per passo Cereda, è uno dei soggiorni ambiti da chi cerca aria di... casa. Di quella casa dell'infanzia che, nell'età matura e del successo professionale, è stata sostituita dagli hotel a 4 o 5 stelle.

Nei luoghi del silenzio le stelle sono quelle del cielo.

Accendono le notti di spazi lontani dall'inquinamento luminoso.

Gianna Tavernaro ha avuto ospiti illustri: da Gianni Morandi a George Clooney, da Vinicio Capossela a Erri de Luca. Nel suo *chalet* non servono la giacca e la cravatta; si mangia tutti allo stesso tavolo, come in famiglia. Si raccontano e si ascoltano storie anche personali. Si recuperano equilibri magari un po' acciaccati, si ricaricano le batterie.

È quanto propongono monasteri e conventi, anche in Trentino-Alto Adige. Privi di vocazioni religiose, di aspiranti

alla tonsura o alla clausura, spalancano le porte a famiglie, a *single* in assenza dell'anima gemella, a uomini e donne in crisi di identità.

Nel 2017, si sono registrati 252.531 pernottamenti in conventi, romitori e ostelli della regione. C'è chi ha scelto l'abbazia benedettina di Marienberg a Burgusio, in alta Val Venosta, chi il Lago di Garda.

"Il Trentino-Alto Adige è la destinazione più gradita per il

turismo spirituale, precedendo persino Roma nel rapporto richieste-offerta ricettiva", scriveva Marika Damaggio sul "Corriere del Trentino" (28 dicembre 2017). Nel dettaglio: Bolzano ha avuto in un anno 59,8 pernottamenti per posto letto: Trento 41,6; Roma 32.

Può pure essere che in regione la segnalazione di ogni posto letto occupato sia più corrispondente alla realtà, considerato

che, scendendo verso Sud, Napoli e Palermo (con il 16,3) risultano agli ultimi posti della classifica. È anche vero che tale tipo di soggiorno si pratica soprattutto d'estate e in Trentino-Alto Adige il fresco dei monti e delle valli affascina i "turisti dell'anima" al pari del silenzio. Richiesto e proposto.

C'è perfino un portale *non-profit* (www.ospitalitareligiosa.it) che gestisce e indirizza i "soggiorni per gruppi, singoli e famiglie nelle strutture religiose

e laiche: conventi, monasteri, eremi, santuari, istituti e case religiose, foresterie, case parrocchiali, ecc.". In questo comparto sono stati censiti 123mila posti letto di 1.600 strutture religiose con 723 accessi per disabili, 1.114 impianti sportivi, 1.025 sale riunioni.

Nella primavera del 2018 è stato proposto pure un soggiorno gratuito per gli indigenti. La "Repubblica" ha titolato: "Mille e una notte di misericordia" (5 aprile). Già il "Corriere della



sera" (3 febbraio 2017) aveva pubblicato un'inchiesta dal titolo "Camere (con vista) dentro il convento". Del fenomeno italiano si era occupato perfino l'autorevole giornale britannico "The Guardian" (16 agosto 2016) con un servizio dal titolo "Eat, pray, love" (mangia, prega, ama).

In un comunicato per la stampa del 9 maggio 2018, Fabio Rocchi, presidente dell'Associazione ospitalità religiosa italiana ha ribadito che i proventi servono "a sostenere le attività caritatevoli e missionarie che parrocchie e ordini religiosi svolgono sia in Italia che nel Terzo mondo. Un connubio tra accoglienza e impegno, destinato a rendere il soggiorno un vero atto di solidarietà verso gli ultimi".

In Trentino-Alto Adige, alberghi e case di soggiorno di questo tipo sono 68 (52 soltanto in provincia di Trento).

Significa che sono disponibili 7.600 posti letto in Trentino e circa 2mila in Alto Adige. Ci sono offerte di alloggi per tutti i gusti: da Cellentino di Cogolo (Pejo) a Soraga in Val di Fassa, da Breguzzo a Piazzola di Rabbi, da Vermiglio a Transacqua, da Brione a Folgaria, da Alba di Canazei a Ossana, da Levico Terme a Sfruz, da Cinte Tesino a San Martino di Castrozza, da Coredo a Tret, da Flavon a Dimaro, da Dorsino a Pozza di Fassa, da Molveno a Grumes, da Mezzano a Fai della Paganella, da Andalo a Bolbeno, da Caderzone a Vigo Cavedine, a Terzolas. Rocchi sottolinea che: "In Italia si avverte la riscoperta e il fiorire di itinerari e cammini della fede, in controtendenza rispetto a una vita sempre più nevrotica e iperconnessa".

Questo è il turismo religioso in entrata. Poi c'è la piccola-grande avventura di coloro che lasciano il Trentino per una vacanza di qualche giorno o di più settimane, in altri lidi: i santuari di

Lourdes e Fatima, di Loreto e San Giovanni Rotondo, Roma e la Terrasanta. La sola Ospitalità tridentina, una sorta di agenzia turistico-religiosa della diocesi di Trento, provvede a far salire in *pullman* o in aereo oltre duemila escursionisti del Trentino. Altrettanti e forse più sono accompagnati verso Assisi, Roma, Loreto, San Giovanni Rotondo (Bari), Medjugorie e Israele dal CTA, l'agenzia turistica della ACLI che ha sede a Trento con filiali a Rovereto, Pergine e Cavalese.

"In questi ultimi anni si è avuto un calo nelle richieste – ammette Mary Bassetti di Ospitalità tridentina – concomitante con l'affievolirsi della pratica religiosa".

Sono finiti i tempi dei pellegrinaggi oceanici, anche da Trento, al santuario francese di Lourdes. Nella seconda metà del XX secolo, due treni speciali portavano sui Pirenei 1.200-1.500 devoti l'anno.

Le singole comunità, le parrocchie, organizzano per conto proprio i viaggi della devozione o si affidano alla rete "laica" dei tour operator. Ciò che la diocesi non pianifica e nemmeno le parrocchie sono autorizzate a propagandare, è il viaggio-soggiorno a Medjugorie, nella Bosnia-Erzegovina. Qui, nel 1981 cinque ragazzi dichiararono di aver veduto la Madonna. Tali visioni si sarebbero ripetute per molto tempo. Ma su quelle "apparenti apparizioni" la Chiesa cattolica non ha ancora posto il sigillo della fede. Eppure, anche dal Trentino, dalla primavera all'autunno, decine di gruppi intraprendono viaggi in pullman di cinque giorni alla ricerca del sacro e di certezze che una Chiesa del dubbio rifiuta di confermare.

Per chi ci crede è anche questo un modo per ricaricare le batterie.





## MUSEI D'IMPRESA: TRA AZIENDA E TERRITORIO

DAVIDE GIRARDI Docente a contratto presso l'Istituto universitario salesiano di Venezia e l'Università degli studi di Padova

### Uno specchio che riflette l'evoluzione e i cambiamenti del tessuto socioeconomico

approfondimento sul fenomeno dei musei d'impresa è divenuto un tema d'analisi anche nel nostro Paese, sulla scia di un'attenzione che in altri Paesi si era evidenziata anche in precedenza.

Obiettivo di quest'articolo sarà pertanto quello di riprendere le principali evidenze  $^{\scriptscriptstyle 1}$  emerse nell'ambito di una recente

indagine condotta da Fondazione Nord Est e patrocinata da Cassa di risparmio del Veneto proprio su questo tema.

Prima di entrare nel merito dei risultati, tuttavia, appare interessante non tanto fare una ricognizione della letteratura fin qui prodotta sul tema, ma evidenziare come per il nostro Paese il tema dei musei d'impresa si ponga in modo, per alcuni versi, peculiare.

Se si pensa, infatti, alle caratteristiche che tuttora contraddistinguono il sistema produttivo italiano – basato soprattutto sulle piccole e, in misura minore, medie imprese – è evidente che non solo le aziende diventano le protagoniste di quanto i

<sup>1</sup> I contenuti di quest'articolo riprendono quanto più estesamente contenuto in: Girardi D. e Oliva S. (a cura di) (2018), I musei d'impresa in Veneto. Un connubio virtuoso tra territorio, impresa e turismo, Venezia, Marsilio.



musei d'impresa raccolgono, ma lo diventano anche i territori con cui quelle stesse imprese sono collegate.

In tal senso, il museo d'impresa diviene il portato, in alcuni casi soprattutto, di una storia aziendale, ma in altri casi del percorso di un intero territorio che in quello stesso museo trova casa. I musei d'impresa assolvono a una molteplicità di funzioni che incrociano appunto imprese e territori: prima

fra tutte, quella di essere vettori di quei significati che oggi sono sempre più distintivi tanto per l'azienda quanto per i territori. Sono distintivi per l'azienda perché, in contesti di mercato strutturalmente competitivi, rappresentare dei significati specifici equivale a far percepire con più caratterizzazione il tratto aziendale o i tratti aziendali; sono distintivi per i territori perché oggi l'attrattività di questi ultimi si gioca anche

sulla possibilità di presentarsi all'esterno in modo convincente e dotato di senso. Chiaramente – lo si vedrà tra poco – i musei d'impresa non sono soggetti inerti custodi di vestigia intoccabili, ma sono anzi pienamente partecipi delle dinamiche aziendali o territoriali cui fanno riferimento.

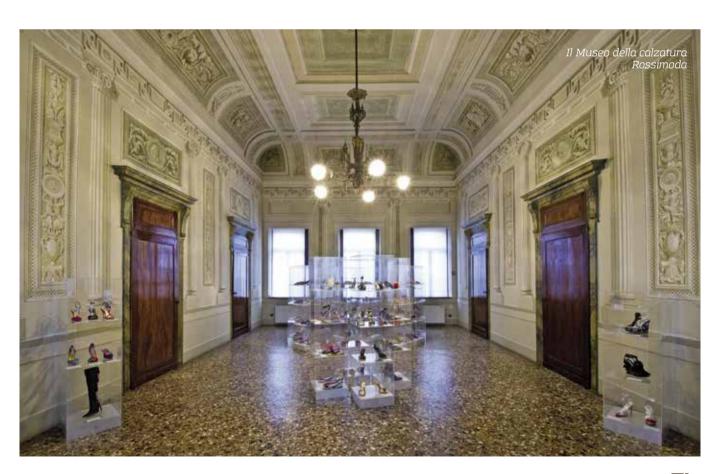
Lo si comprende chiaramente alla luce dei tre idealtipi costruiti con l'idea di interpretare i sei casi studio coinvolti dall'indagine succitata, ma anche in riferimento a tutti gli altri musei d'impresa che (sia pure coinvolti non direttamente dalla ricerca

sul campo) il percorso empirico ha consentito di mappare. Il primo idealtipo è quello del museo "simbolico-funzionale": si tratta di un museo che è tuttora inserito nelle dinamiche aziendali, partecipando quindi di alcune attività quotidiane dell'azienda stessa, e insieme garantisce al pubblico che lo visita, ai dipendenti dell'azienda e agli uffici stile di quest'ultima di raccordare in modo strutturato il presente con il passato

dei significati che l'azienda ha espresso e tuttora esprime. Nel caso di specie, ad esempio, è quello che avviene presso il Museo della calzatura Rossimoda e l'Archivio Rubelli. In questo senso, i musei simbolico-funzionali derivano la propria legittimità dall'essere legittimati all'interno dell'azienda prima ancora che dal successo presso il pubblico esterno.

Il secondo idealtipo è quello del museo

"distrettuale", che non si lega a un'azienda specifica, ma si fa grancassa della storia produttiva e sociale di un determinato ecosistema. In proposito, però, il museo distrettuale non racconta solo una storia passata, ma diviene retroterra di significati anche per aziende giovani che intendono evidenziare il collegamento con un territorio "storico" da un punto di vista economico-produttivo, ricevendone a propria volta valorizzazione. Nel caso dell'indagine condotta, una simile sottolineatura vale soprattutto per il Museo dello scarpone



PER QUESTO TIPO DI MUSEO

IL RAPPORTO CON IL

TERRITORIO È IMPORTANTE

**E OUALIFICANTE** 



e della calzatura sportiva, per il Museo dell'occhiale e per il Museo del gioiello.

Il terzo idealtipo individuato dalla ricerca è quello del museo "storyteller". In questo caso, il museo è al di fuori della logica operativa che quotidianamente caratterizza l'azienda – come avviene, ad esempio, per il museo simbolico-funzionale – ma si caratterizza per il legame puramente simbolico tra la

storia dell'azienda e quella del museo. Quest'ultimo è a tal punto volto alla ricostruzione dei significati aziendali specifici da consentire all'azienda stessa di ricavarne un vantaggio competitivo, potenziando la propria immagine e i propri significati peculiari. Il museo di riferimento, per l'elaborazione di questo idealtipo, è il Poli Museo della Grappa. Proprio perché nella vicenda di questi musei è importante il rapporto con il territorio, sarebbe tuttavia fuorviante

ragionare soprattutto a partire dalle relazioni con l'azienda, qualificandoli esclusivamente in base a queste. Diversamente, proprio il rapporto con il territorio è altrettanto qualificante. Una prima forma di queste relazioni avviene tramite l'apertura al pubblico, sia su prenotazione sia in termini più ampi: non si tratta di musei – fatta eccezione forse per il Poli Museo della Grappa – che si caratterizzano per accessi di pubblico par-

ticolarmente pronunciati; almeno, non comparabili con quelli che riguardano altre esperienze nazionali e internazionali. Ciò nonostante, si tratta di musei che vedono un rapporto molto articolato con i rispettivi territori di riferimento: tra questi, l'intensa opera didattica che ne accompagna l'attività, rivolta agli studenti delle scuole del territorio (ma non solo); oppure l'attività di promozione culturale che riguarda il sostegno nei

confronti di determinati percorsi di studio caratterizzanti il territorio, offrendo *expertise*, materiali e rappresentazioni quasi "autoevidenti" di quanto il territorio ha saputo offrire su determinate specializzazioni produttive.

Al di là di queste specificità, tuttavia, per tutti i musei considerati quel che sembra emergere è la necessità (più volte asserita) di muoversi nell'ottica di una valorizzazione culturale del territorio di riferimento, garantendo a

quest'ultimo un supporto di senso e una visibilità che altrimenti sarebbero più limitati.

Su quest'ultimo versante si gioca anche la proiezione futura dei musei d'impresa: come si accennava in precedenza, infatti, non basta che i musei d'impresa si siano dimostrati funzionali o sensati fin qui, è necessario capire come possano continuare a esserlo anche per il futuro. Da questo punto di vista

I MUSEI D'IMPRESA DEVONO EVITARE IN OGNI MODO DI ESSERE STATICI MA DIMOSTRARE DI ESSERE REATTIVI ALLE SFIDE DEL FUTURO



emergono due assi, compresenti ma analiticamente distinti. Il primo di essi riguarda la sostenibilità economico-finanziaria di lungo periodo: come attesta soprattutto l'esperienza di Poli Museo della Grappa, la capacità di essere autonomi su questo versante garantisce anche un margine di manovra ed eventuale investimento per il futuro molto più marcato, anche se questo appare possibile in particolare laddove gli accessi

del pubblico garantiscono un volume di risorse almeno sufficiente a tal fine. Un secondo asse, invece, attiene alla possibilità di mantenersi sensati anche per il futuro: da questo punto di vista, i musei d'impresa che operano soprattutto in virtù del loro essere "creatori di senso" dovranno puntare a mantenersi "accattivanti", esprimendo cioè la centralità dei significati non solo per il presente, ma anche e soprattutto per il futuro.

Più in generale, è possibile leggere

l'esperienza dei musei d'impresa alla luce del concetto di complessità: se questo è il tratto che ha investito le società occidentali negli ultimi due decenni, è possibile dire che anche l'esperienza dei musei d'impresa attesta complessità in relazione all'azienda, al territorio e alla possibilità di ripensarsi in prospettiva futura.

Se si focalizza il rapporto con l'azienda, infatti, è possibile

ravvisare complessità nella misura in cui musei con un determinato percorso alle spalle si ripensano in relazione ai mutamenti aziendali: così, ad esempio, vale per i musei che – pur nati in relazione a una specifica azienda – si stanno ripensando in ottica territoriale; oppure, si può pensare a quei musei che – nati in ottica distrettuale – stanno ora cercando di acquisire senso per quelle aziende che non hanno fatto parte

della "memoria storica" di quello stesso territorio. La complessità è rinvenibile anche nelle relazioni con i pubblici di riferimento, cercando di integrare i target già consolidati con quelli che invece dimostrano la necessità di un migliore presidio. Complessità, tuttavia, significa anche attenzione a non essere statici, equivale a reattività nei confronti delle sfide che stanno emergendo per il futuro. In una parola, anche per il tramite dei musei d'impresa è possibile

osservare come stanno cambiando le direttrici di sviluppo di imprese e territori: osservando che cosa si decide di "tenere" e che cosa si decide di "lasciare" è infatti possibile focalizzare la "selezione della memoria" in corso d'opera, svolta su ciò che va lasciato, perché non più reputato centrale per vincere le sfide future, e ciò che va al contrario tenuto, perché reputato indefettibile anche per l'avvenire.

LA "SELEZIONE DELLA MEMORIA" OSSIA DI CIÒ CHE VIENE "TENUTO" METTE IN LUCE COME STANNO CAMBIANDO LE DIRETTRICI DI SVILUPPO DI IMPRESE E TERRITORI



# TRENTINI NEL MONDO, IL FILO DELLA MEMORIA

MAURIZIO TOMASI Direttore responsabile del periodico "Trentini nel mondo"

## Una *mission* che cambia per rimanere al passo coi tempi

n patrimonio a disposizione dell'intera comunità trentina e un punto di riferimento per il Trentino e per i trentini, ovunque essi si trovino", così Alberto Tafner, Presidente dell'Associazione Trentini nel mondo onlus, riconfermato

nella carica dopo l'assemblea del 14 aprile scorso, ha definito in estrema sintesi l'Associazione durante le celebrazioni per il 60° di fondazione, che si sono svolte nel novembre 2017. In quella stessa occasione Bruno Fronza, Presidente onorario e uno dei fondatori, aveva ricordato che "quando nel 1957 si era



DAL TRENTINO SI È

TORNATI A EMIGRARE

E QUESTO PONE

**ALL'ASSOCIAZIONE** 

NUOVE SFIDE E NUOVE

**PROBLEMATICHE** 

cercato di ragionare su quale fosse lo strumento migliore per contattare i trentini che se n'erano andati, magari per fame, in cerca di un lavoro sfidando l'ignoto, la scelta era caduta su un'associazione che nei propositi avrebbe dovuto ricostituire i legami con questa nostra gente per spirito cristiano di solidarietà".

Il "motore" dell'Associazione è infatti sempre stato lo spirito di solidarietà.

Ouando l'Associazione ha cominciato a operare aveva come scopo primario quello di aiutare gli emigranti trentini, principalmente nel campo dell'assistenza sociale, della solidarietà e del sostegno culturale e morale. I valori e i principi che in quel lontano 1957 hanno dato avvio alla *mission* della Trentini nel mondo, in tutti guesti anni non sono mai stati messi in discussione, in quanto la loro validità rimane immutabile nel tempo.

Nei primi tempi il pensiero andava ai Paesi europei coi quali le distanze erano inferiori e da dove periodicamente molti emigranti ritornavano in paese, sebbene con mille problemi di integrazione, di relazioni familiari, pensionistiche e guindi sociali, religiose e culturali.

I primi Circoli trentini furono fondati in Svizzera e poi negli

altri Paesi verso i quali i trentini emigravano in quegli anni: Germania, Belgio, Francia.

Ouando l'Associazione fu fondata, era noto che moltissimi si erano imbarcati sui bastimenti per le Americhe, a partire da fine Ottocento, ma non si sapeva molto di più: tramite lettera arrivava qualche scarna notizia che di solito restava all'interno dell'ambito familiare. Riallacciare i rapporti con i discendenti di

> chi era emigrato a cavallo fra Ottocento e Novecento, è in seguito diventato un altro ambito di attività dell'Associazione, che nel corso degli anni aveva nel frattempo portato a conclusione importanti guestioni, come la tassa sui passaporti, in campo previdenziale e anagrafico e la doppia cittadinanza.

> Dopo sessant'anni. i valori che portarono alla fondazione continuano a tracciare le linee guida dell'attività ma guesto non è mai tradotto in staticità di azione: la Trentini nel mondo è sempre stata

pronta e disponibile a ripensare alcune funzioni, a impostare nuovi obiettivi, per adeguarli alle necessità del tempo, ad aggiornare e modificare nel tempo la propria *mission*.

Basti pensare al fatto che dal Trentino e dall'Italia si è tornati a emigrare e questo pone all'Associazione nuove sfide e nuove problematiche, con l'esigenza di prestare attenzione sia all'e-



migrazione storica che alla cosiddetta "nuova emigrazione". La Trentini nel mondo è convinta che l'ambiente dell'associazionismo e del volontariato, pur notevolmente cambiato nel tempo, rimane ancora un baluardo a difesa dei più deboli e di chi ha più bisogno e tanto più quindi del mondo dell'emigrazione, nel quale si stanno sovrapponendo due realtà parallele:

- la prima è quella rappresentata dai discendenti della vecchia emigrazione, che si riconoscono principalmente nei Circoli e in tutte le strutture presenti ormai da tempo nei Paesi che furono meta dei grandi flussi migratori di fine Ottocento.

- la seconda realtà è quella rappresentata dalla "nuova emigrazione" che comprende lavoratori, studenti e imprendi-

tori che guardano all'estero come un'opportunità professionale e come una possibilità di miglioramento più in generale. In entrambe le situazioni sono presenti problematicità e complessità comuni proprie del fenomeno migratorio, di qualsiasi epoca e periodo esso sia, con l'aggiunta di qualche complicazione in più per la "nuova emigrazione" in quanto non è ancora stata interpretata nella pienezza della sua fenomenologia.

NEL SETTORE CULTURALE, LA TRENTINI NEL MONDO HA PROMOSSO LA NASCITA DI UNA "RETE TRENTINA DELLE UNIVERSITÀ"

Come affermato dal presidente Tafner nella sua relazione all'ultima assemblea, per poter affrontare queste due tematiche con possibilità di successo, la Trentini nel mondo deve partire da un assunto imprescindibile e cioè quello di sviluppare costantemente l'uso della memoria. "La tendenza a dimenticare,

vuoi per pigrizia o vuoi per interessi di bottega, – ha spiegato Tafner – sta infatti diventando un'attività sempre più praticata, tanto che la situazione di incertezza, l'ansia e la confusione che stiamo vivendo oggigiorno ne sono una inevitabile conseguenza. L'uso della memoria – che non si deve però confondere con il rimpianto e la nostalgia – rappresenta la chiave di volta per consentire alla nostra civiltà di progredire e svilupparsi in maniera armonica, senza

incorrere in inciampi e brusche frenate dovute alla ripetizione di errori e al susseguirsi di sbagli già fatti nel passato". Nel settore culturale, la Trentini nel mondo condividendo e facendo propria una sollecitazione venuta dal Circolo trentino di Montevideo, con la piena collaborazione dell'Università di Trento e con il supporto della Provincia autonoma di Trento, ha promosso la nascita di una "rete trentina delle università",



che ha portato alla definizione di un accordo di reciproca collaborazione, destinato a grandi prospettive sul piano della conoscenza e degli scambi vicendevoli. Della "rete" fanno parte, oltre a quella di Trento, "Universidad de la Empresa" (Montevideo – Uruguay), "Universidad Nacional de Mar del Pla-

ta" (Argentina), "Universidad Nacional de Cordoba" (Argentina), "Universidad de Flores" (Argentina) e "Universidade de Caxias do Sul" (Rio Grande do Sul, Brasile)

### L'ADEGUAMENTO DELLA MISSION DELLA TRENTINI NEL MONDO SI È GIÀ REALIZZATO IN DIVERSI AMBITI

Nel settore **istituzionale** si deve registrare un prestigioso patto di reciproca

collaborazione sottoscritto con il Gruppo consolare dell'America del Sud e Caraibi. Si tratta di un accordo siglato tra l'Associazione e i Consoli che rappresentano in Italia venti Paesi sudamericani dove a tutt'oggi si trovano le comunità trentine più numerose. Al di là del riconoscimento del ruolo autorevole che la Trentini nel mondo ha assunto in campo internazionale, questa convenzione potrà ovviamente facilitare anche sul pia-

no pratico i rapporti fra il Trentino, i trentini e gli Stati del Sud America. I Paesi membri del Gruppo consolare dell'America Latina e dei Caraibi nel Nord Italia sono: Argentina, Bahamas, Bolivia, Brasile, Cile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haiti, Messico, Nicaragua, Panama, Pa-

> raguay, Perù, Repubblica Dominicana, Uruguay, Venezuela.

> Nel settore **socioeconomico**, al termine di un lungo e complicato *iter* svolto con pazienza e serietà da alcuni soci della Trentini nel mondo, è stato realizzato "I.TRENTINI - Consorzio imprenditori trentini nel mondo". Questo nuovo progetto intende valorizzare le importanti e ampie relazioni coltivate dall'Associazione in 60 anni di attività, per agevolare e favorire iniziative di interesse

lare e favorire iniziative di interesse comune. In sostanza questo nuovo Consorzio nato all'interno della Trentini nel mondo si pone l'obiettivo di mettere in collegamento la rete dei Circoli con i piccoli imprenditori che vogliono cercare opportunità di sviluppo anche fuori dall'ambito trentino e nazionale.

Nel settore **solidale** si sta lavorando alla riorganizzazione della base sociale curando in particolare i rapporti con i Circoli

NEL SETTORE SOLIDALE
SI STA LAVORANDO ALLA
RIORGANIZZAZIONE DELLA
BASE SOCIALE CURANDO IN
PARTICOLARE I RAPPORTI
CON I CIRCOLI

trentini, nella consapevolezza che solo operando tutti assieme come Trentini nel mondo, potremo essere utili alla crescita e allo sviluppo dell'intera Comunità trentina.

E sul versante più strettamente **associativo**, una delle più significative novità introdotte è stata la possibilità per i Circoli trentini di diventare soci della Trentini nel mondo, che ha indubbiamente rafforzato la vita democratica dell'Associazione.

Era l'aprile del 2011 quando a Camboriù, in Brasile, in occasione dell'incontro dei Circoli trentini del Brasile si iniziò a considerare per la prima volta e in maniera ufficiale il concetto di reciprocità. Evidentemente i tempi erano maturi perché da quel momento in poi si sono succeduti i dibattiti e gli approfondimenti sui temi che oggi appaiono essenziali nei rapporti interni alla Trentini nel mondo, come quello della partecipazione, della collaborazione e infine quello attinente alla realizzazio-

ne di una rete che legasse e rappresentasse l'intera comunità trentina.

È un cammino che ancora è in movimento ma che, nonostante la comprensibile lentezza nel cambiamento di mentalità legate ad alcuni modelli ormai datati, così come i ritardi dovuti alla necessità di adeguare alcune attività ormai obsolete alle

esigenze delle nuove generazioni, ha comunque già dato i primi risultati positivi. Una delle conseguenze più evidenti è stata la modifica dello Statuto avvenuta nel 2012, per dare la possibilità ai Circoli di farsi soci e diventare in questo modo parte integrante, responsabile e operativa della Trentini nel mondo: con tutti gli oneri e gli onori che ne conseguono come, appunto, la possibilità di esprimere il proprio voto in

assemblea.

In questo ultimo triennio si sono associati oltre 70 Circoli, ma più del ragguardevole numero complessivo dei nuovi Soci, è però importante rilevare il significato profondo di questa presa di coscienza.

In sostanza si può affermare come sia iniziata una diffusa trasformazione concettuale nel modo di interpretare la Trentini nel mondo: non più un'Associazione avvertita forse come un po' troppo lontana e magari un po' paterna-

lista, bensì un'istituzione aperta e democratica formata dai Circoli soci e dall'Associazione centrale che, con pari dignità e agendo in sostanziale comunione d'intenti, si riconoscono in una Trentini nel mondo che a pieno diritto, oggi ancora a maggior ragione, può essere riconosciuta internazionalmente.



LA TRENTINI NEL MONDO

È UN'ISTITUZIONE

APERTA E DEMOCRATICA

FORMATA DAI CIRCOLI

SOCI E DALL'ASSOCIAZIONE

CENTRALE



# MARIA DI LEDRO SULLA "COSTA DEGLI SCHIAVI"

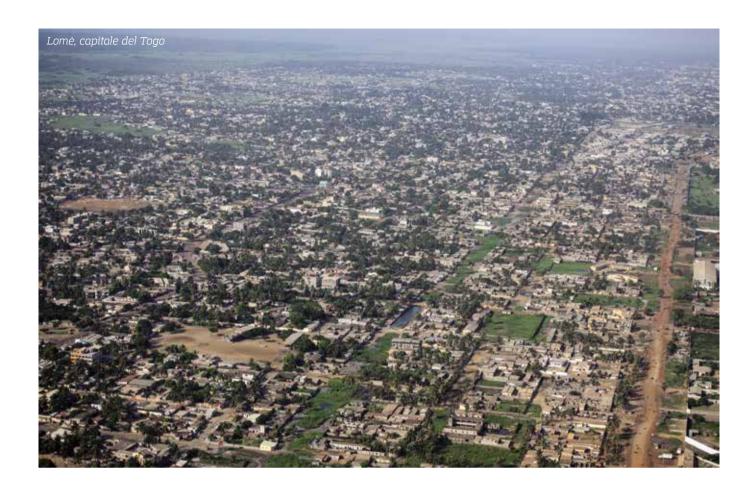
ALBERTO FOLGHERAITER Giornalista e scrittore

# Infermiera di 82 anni volontaria in Togo, un orgoglio per il Trentino

omé (Togo) - Hélène è una giovane mamma africana.
Ha trent'anni, vive a Lomé e qui continuerà a vivere a lungo, si spera, grazie a Maria Assunta Zecchini, una infermiera-volontaria trentina che l'ha fatta operare da un devastante tumore al seno. Grazie ai contatti in Italia, Maria Assunta è riuscita a ottenere i millecinquecento euro

che servivano per la degenza e le cure in ospedale.

Diversamente, Héléne avrebbe lasciato orfani quattro bambini. È una goccia nel mare dei bisogni di un continente dove la sanità è un lusso e la vita presenta ogni giorno un conto salato. Da settembre 2017 alla tarda primavera del 2018, il Togo ha vissuto giornate di grande concitazione, con manifestazioni



di piazza contro il Governo e il presidente dello Stato. Alla richiesta di democrazia e di trasparenza si è risposto con l'esercito e con rastrellamenti nei principali centri del Paese. La crisi economica, l'insoddisfazione generale, non hanno fatto altro che alimentare quel fiume sotterraneo, ma non troppo, dell'esodo in massa lungo le rotte del deserto, per raggiungere la Libia e tentare l'approdo in Italia. E da qui in Francia, Germania e altri Paesi del Nord.

"Adesso che sei venuto e, sia pure in pochi giorni, hai potuto toccare con mano la situazione, potrai spiegare alla gente di lassù perché molti di qui vengono a morire ai piedi dell'Europa".

Già, le ragioni di una fuga che non conosce sosta, di una emigrazione dal destino incerto, Maria Assunta Zecchini, da Molina di Ledro, volontaria in Africa da mezzo secolo, le spiega senza tanti giri di parole.

Lomé, capitale del Togo, una delle nazioni che si affaccia sulla "costa degli schiavi", nel golfo di Guinea. Africa equatoriale francese. Togo, appena otto milioni di abitanti l'80% della popolazione con meno di 25 anni.

Maria Assunta Zecchini è una donna straordinaria. È una "madre Teresa di Calcutta" che il Trentino, la Val di Ledro, hanno donato all'Africa: senza saperlo, probabilmente.

Con il *fotoreporter* Gianni Zotta e il pediatra trentino Antonio Mazza siamo andati in Togo nel maggio 2017 per incontrare questa "nonna universale", come la definisce il missionario

comboniano trentino, Donato Benedetti, da Segonzano. Maria è una volontaria eccezionale che ha dato la propria vita all'Africa dove, alla non più verde età di ottantadue anni, continua a fare l'infermiera. Dalle cinque del mattino a pomeriggio inoltrato, opera in un dispensario avviato nel 2000 dai Salesiani spagnoli, poi passato ai Salesiani togolesi. Sarebbe stato destinato alla chiusura se lei, Maria Assunta Zecchini non si fosse "assunta" l'impegno di tenerlo aperto. Tutti i giorni dell'anno, perché la sofferenza e la malattia non conoscono ferie, men che meno qui dove la malaria è endemica, l'HIV continua a mietere vittime in compagnia con diabete e ipertensione che sono malattie altamente invalidanti.

I bisogni sono infiniti come le gocce della risacca. L'oceano è a due passi, ogni goccia è un caso umano e ogni caso umano meriterebbe la prima pagina e con essa l'attenzione di chi nell'opulenza pontifica che gli africani vanno aiutati a casa loro. Da altri, possibilmente.

Come Maria Assunta Zecchini che, a 82 anni, si rimbocca le maniche ogni giorno, dalle 5 del mattino a pomeriggio inoltrato. "Perché se non apri il dispensario alle 5 e mezza, chi deve andare al lavoro non può venire qui per le analisi, i prelievi, le visite. Molti abbandonerebbero le cure".

Ti guarda diritto negli occhi con quegli occhi cerulei, dentro un volto sorridente contornato da una ciocca di capelli bianchi. Maria è originaria di Molina di Ledro, paese che ha lasciato in gioventù per studiare fino a diplomarsi infermiera all'ospedale "Niguarda" di Milano. Ha lavorato alcuni anni all'ospedale di Riva del Garda ma le fu fatale un incontro con il gesuita Livio Passalacqua, a Villa Sant'Ignazio di Trento.

"Mi ero rivolta a lui per un consiglio. Mi sarebbe piaciuto partire per dare una mano in Africa. Ero titubante. La mia famiglia

poi non era per nulla soddisfatta. Padre Livio mi disse semplicemente: segui la tua strada e vai".

Era il 1968. un secolo fa.

Doveva essere un'esperienza di qualche mese, forse qualche anno.

In Africa, Maria ha trovato l'uomo della sua vita, il medico pediatra togolese Jean Assimady, un'autorità internazionale in campo sanitario. Oltre che docente alla Sorbona (Parigi) e alla Cattolica (Roma) Assimady è stato ministro della sanità del Togo.

Maria Assunta Zecchini della Val di Ledro lo ha sposato. Li ha separati la morte nel 2011 e lei ha deciso di continuare, anche in sua memoria. Non hanno avuto figli. A ogni buon conto Maria aveva già adottato, dandole il cognome, una bambina orfana di qui. La mamma della piccola morì di parto. Adesso Francesca è una donna, si è sposata con un infermiere italiano, ha quattro bambine e vive in provincia di Verona.

La vita è un'andata e un ritorno.

Maria è rimasta a Lomé. A fare l'"Auxiliadora" e ad allevare altre decine di bambini, più che se fossero suoi.

"Sono venuta a Afagnàn, in Togo, nel 1968 con la Mirina Pasqualini. Ero stata in Nigeria, durante la guerra del Biafra, con

la sorella del padre Sironi che era alle Laste. E poi, dopo quattro anni passati in Val di Ledro, quando è morto mio papà ho deciso di tornare in Africa. E sono arrivata qui".

Le cifre fornite da Maria Zecchini sono eloquenti: "Nel dispensario "Maria Auxiliadora", avviato l'11 febbraio 2000, giornata mondiale dei malati, passano per un consulto o una visita circa 1.500 pazienti al mese, una media di cinquanta-sessanta al giorno. Il dispensario segue cinquanta orfani e trecento

diabetici i quali sono riuniti in associazione e si incontrano il primo sabato del mese. Un medico neurologo e un medico diabetologo sono presenti in vari giorni della settimana, ma il neurologo è disponibile sempre per tutti i casi urgenti". Benché le visite e le cure siano gratuite o quasi, "il sistema di autofinanziamento e di recupero dei costi non consente più

al dispensario di essere autosufficiente".



MARIA NON HA ALLE

SPALLE NESSUNA

CONGREGAZIONE RELIGIOSA

CUI ATTINGERE. MA HA

UNA FEDE GRANITICA



Maria non ha alle spalle una congregazione religiosa cui attingere, ma ha una fede granitica, come le montagne che fanno corona alla sua amata Val di Ledro.

Ti guarda diritto negli occhi con quegli occhi azzurri che ricordano il "suo" lago di Molina. Al solo nominarlo si illumina di una luce speciale che fa brillare i suoi capelli bianchi.

Mentre i giovani fuggono verso l'Europa, lei resta. Ed è un'ancora di salvezza per molti. Per le centinaia di bambini che ha allevato, lei che di figli propri non ne ha potuti avere. Per le decine di migliaia di persone, di uomini e donne, di ragazze madri e orfani che si sono affidati a questa Maria "Auxiliadora", a questa Maria dell'Aiuto, molto terrena ma molto speciale.

"Arrivano da me le mamme disperate, con la pressione altissima. Mio figlio è partito, piangono, e non so più niente. Attraversano il deserto, vanno in Libia e poi non si sa chi arriva, chi riesce a superare dopo la barriera di sabbia anche la muraglia d'acqua del Mediterraneo. Qualcuno, dicono o sperano qui, riesce a raggiungere l'Italia, la Francia, la Germania, a fare fortuna. Molti vengono a morire ai vostri piedi".

Che cos'è il "mal d'Africa", Maria?

"Non so se c'è un mal d'Africa, ma se esiste quello ce l'ho io. È qualcosa che ti attira, è la gente, non lo so. È qualcosa di diverso da tutto".

Che cosa chiede al Trentino, alla sua comunità di origine? "Già fa molto, l'aiuto più grande io l'ho dalla mia Val di Ledro e poi c'è un'associazione di Riva del Garda, "Solidarmondo", che si occupa bene di noi. Sono loro che provvedono a coor-

dinare la rete di aiuti, mandano ogni anno un *container* alle suore della Provvidenza a Kouvé, con materiale anche per noi: cibo e altro. Poi ci sono molti amici, dalla Mirina a sua sorella Annamaria, all'ing. Zontini a Barbara, che sono sempre pronti a venire in aiuto".

Come si svolge una giornata-tipo qui al dispensario?

"Cominciamo alle cinque e mezza perché ci sono malati che hanno il diabete o l'ipertensione ma hanno anche un lavoro. Se arrivi tardi perdono il lavoro e loro non vengono più. Allora, per loro veniamo presto, facciamo i prelievi, le visite prima dell'alba. È un po' dura, sia per loro come per noi, ma loro ci chiedono questo. Abbiamo provato a spostare le ore ma non era possibile. Poi ci occupiamo degli altri finché c'è qualcuno da visitare, da aiutare. Il lunedi c'è il neurologo; il martedi e mercoledi c'è la diabetologa. Abbiamo anche un chinese-terapeuta che viene a fare i massaggi perché ci sono molti pazienti colpiti da ictus ed emiparesi".

Nel dispensario di Maria Assunta Zecchini, "africana" della Val di Ledro, passano uomini e donne, mamme e bambini. I soldi non bastano mai. Quando qualche anno fa l'arcivescovo Bressan le diede 500 euro perché comprasse un climatizzatore (qui la temperatura supera spesso i 33 gradi, l'umidità fa il resto), la Maria di Molina spese quel denaro per comprare medicine. "Ma non fatelo sapere a monsignor Bressan, sennò magari si arrabbia".

Come Maria, "africana trentina", anche i pochi medici sono volontari in questo dispensario dell'Auxiliadora. Da quando



è in pensione, il medico Augustin Kokodoko, che ha studiato all'Università cattolica, a Roma, opera qui un paio di giorni la settimana: "Abbiamo il problema della malaria, forme infettive, parassiti. Io sono neurologo e vedo anche patologie legate alla mia specialità. Abbiamo parecchi casi di neuropatie, emiparesi correlate al SIDA (AIDS, in francese). Abbiamo un po' di tutto. Poi vediamo problemi di ginecologia. Stamattina,

per esempio, è arrivata una giovane donna con un tumore al seno. Un seno smisurato. Non si riesce a operarla perché, maledettamente, le chiedono soldi che lei e la sua famiglia non possono avere. Millecinquecento euro solo per l'intervento".

Un'enormità, sulla "costa degli schiavi", dove il salario mensile non supera i 50-60 euro.

Hélène ha trent'anni e quattro figli. L'ultimo, uno scricciolo di poco più di un mese, è tenuto in braccio dalla nonna che ha accompagnato la figlia al dispen-

sario per prendere il latte perché Hélène, malata di cancro, non può allattare.

Ti guarda con due occhi di una tristezza infinita. Maria la accarezza. Ha gli occhi velati di lacrime. Non ci fosse la Maria di Molina di Ledro, probabilmente sarebbe già morta.

"UNA MATTINA NON
ARRIVERÒ PIÙ AL
DISPENSARIO. SPERO
CHE QUALCUN ALTRO LO
APRIRÀ AL POSTO MIO.
VORREI CHE PENSASSERO
CHE HO CERCATO DI AMARE
TUTTO IL MONDO E FORSE

NON CI SONO RIUSCITA"

"Ho sempre pensato che sarei venuta in Africa, ma non per restarci. Quando studiavo a Milano, c'erano alcune suore, delle amiche, che si preparavano alla missione. Dicevo loro: mi piacerebbe fare un'esperienza, ma non da suora. Ed eccomi qui". La comunità come l'ha accolta?

"La grande famiglia nella quale sono entrata mi ha accettata bene. Quando ho cominciato andai ad Afagnan e lì era una spe-

cie di isola italiana. C'erano i padri comboniani, c'erano le suore della Consolata di Torino, i padri del Fatebenefratelli che erano i responsabili dell'ospedale "San Giovanni di Dio". Li non era veramente l'Africa-Africa perché c'era questo nucleo importante di italiani. Quando sono entrata nella famiglia africana è stato un po' diverso. Non ho mai avuto problemi di rigetto. Anzi, dirò la verità, dopo la morte di mio marito la famiglia è stata così stretta attorno a me, così presente, che mi hanno stupito. Si sono sempre occupati e preoccupati per me".

Lei ha avuto, immagino, gioie e dolori. La soddisfazione più grande qual è?

"Sentire che servo a qualcosa".

Fino a guando continuerà a lavorare?

"Fin quando il Signore vorrà. Una mattina non arriverò più al dispensario. Spero che qualcun altro lo aprirà al mio posto.



Ogni tanto dico: mi ritiro, mi ritiro. Avevo preparato un ragazzo. L'ho tenuto per sette anni, lo ho fatto studiare e diventare infermiere professionale. Ha cominciato a lavorare con me ma è diabetico. A un certo punto ha cominciato ad avere crisi di iperglicemia che gli hanno preso la testa. Non è più possibile che possa sostituirmi. Questo è stato uno dei miei grandi dolori. Per anni e anni lo abbiamo preparato. Anche mio marito ci teneva moltissimo. Voleva che facesse medicina, poi lui è mancato e io non avevo più possibilità di mantenerlo agli studi". Maria ha lavorato vent'anni nell'infermeria dell'aeroporto di Lomé riuscendo così ad avere, oggi, una pensione di 33mila franchi CFA (circa 50 euro).

"Si vive, anzi, chi ha quella entrata li si ritrova un numero di familiari attorno che attingono a quel denaro. Qui la famiglia non è come da noi, è allargata. È una sorta di clan".

Altri 400 le arrivano dall'INPS. Sarebbe una buona entrata se Maria non dovesse sostenere il Dispensario, i questuanti, le decine di persone che bussano alla porta di casa: per un aiuto, per una sistemazione provvisoria.

La casa dove vive era del marito, così come altre proprietà a Lomé. Ma alla morte dell'uomo, in Togo la vedova non ha diritto a nulla. Tutto va in capo al maschio più anziano della famiglia d'origine. Per una decisione più unica che rara, la famiglia africana del marito ha consentito che Maria Zecchini possa abitare la casa di Lomè finché sarà in vita.

Per quanto la riguarda, lei ha già disposto tutto. "Se capiterà

qui, c'è già la mia tomba pronta al villaggio di mio marito. Se sarà in Italia, mia cognata, alla quale sono molto legata, sa già che cosa fare".

Una radicata tradizione animista togolese ritiene che lo spirito della persona risieda nelle unghie e nei capelli. Se una persona muore lontano dal villaggio si levano unghie e capelli e si inviano alla famiglia africana che provvederà alla sepoltura. Soltanto così lo spirito della persona scomparsa potrà avere pace.

Maria, rifarebbe ciò che ha fatto?

"Sì, con qualche modifica forse, ma rifarei tutto. Credo proprio che ritornerei di nuovo qui".

Come vorrebbe essere ricordata?

"Vorrei che pensassero che ho cercato di amare tutto il mondo e forse non ci sono riuscita. Ho fatto tanti errori, sai, anche perché a volte non hai nessuno con cui confrontarti, cui chiedere consiglio".

Lunga vita a Maria, l'"africana" della Val di Ledro.

Ps. Hélène è stata operata in un ospedale del Benin martedì 30 maggio 2017. Il chirurgo italiano, un medico volontario del "Fatebenefratelli" di Milano che l'ha operata, le ha tolto una mammella del peso di 7 chili e mezzo. Sei mesi dopo ha dovuto intervenire anche sull'altro seno.

Un anno dopo, Maria Assunta Zecchini ha fatto sapere che la giovane donna sta bene ed è guarita. È tornata a casa dai suoi quattro bambini.

