

Anno LXIX | numero 1 - 2020



Economia trentina

Rivista trimestrale della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento - Poste Italiane SpA - spedizione in A.P. - 70% Trento nr. 1/2020

CREDITO E SVILUPPO

Le prospettive di un futuro
a sostegno dell'economia

INFORMATIVA ABBONATI

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

In nessun caso i suoi dati saranno diffusi, né 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 IAA 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 IAA 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 IAA di Trento, via Calepina 13, 38122 Trento (cciaa@tn.legalmail.camcom.it) oppure al Responsabile della protezione dei dati (rpd@tn.legalmail.camcom.it).
-

ECONOMIA TRENTINA

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

Anno LXIX - n. 1-2020
Marzo 2020

**Alcuni testi sono stati redatti prima
dell'emergenza sanitaria in atto**

Direzione e redazione
Camera di Commercio IAA di Trento
via Calepina 13 - 38122 Trento
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:
Alberto Olivo

Comitato editoriale:
Michele Andreas, Alberto Folgheraiter,
Alessandro Franceschini, Alberto Olivo,
Mauro Marcantoni, Daniele Marini

Coordinamento redazionale:
Donatella Plotegher

In redazione:
Roberto Giampiccolo, Graziella Pisoni

Progetto grafico: Plus Communications
Impaginazione: Media In
Stampa: Stampa Sud



Foto:

Archivio Camera di Commercio di Trento;
Archivio Museo Storico Italiano della Guerra,
Rovereto;
Archivio fotografico Comune di Trambileno:
foto Anna Positano, Carlo Baroni;
Archivio Ciresa - Tesero;
Archivio Confindustria Trento: Romano
Magrone; Archivio Federazione trentina
della cooperazione: Andrea Mazzella;
Wikimedia Commons: Lalupa;
Archivio Museo degli Usi e Costumi della
Gente Trentina, foto Massimo Monopoli e
Laura Gasperi;
Shutterstock.com: canbedone; nitpicker;
Bloomicon; AlexLMX; Askwarczynski; New
Africa; Freedomz; winz89; mikephoto; Syda
Productions; ESB Professional; Rawpixel.
com; Alberto Masnovo; ivosar; cukugede;
Sorn340 Studio Images; SARAWUT
KAEWKET; zehngzaishuru; Budimir Jevtic;
gab90; HABRDA; Berni; Brian A Jackson;
REDPIXEL.PL; Monkey Business Images;
DisobeyArt; Salivanchuk Semen; View
Apart; Vasin Lee; Song_about_summer;
wavebreakmedia; Raul Mellado Ortiz; Janis
DroneFlyer; golf bress; balipadma.

Poste Italiane s.p.a.
Spedizione in abbonamento postale 70%
Trento n. 1-2020

ISSN 0012-9879

Foto di copertina: Shutterstock.com - urfin

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.



Associato all'Unione Stampa
Periodica Italiana - USPI

AREA SVILUPPO

02

IL SISTEMA BANCARIO ITALIANO ALL'INGRESSO DEL 2020

ROBERTO NICASTRO



06

LE RADICI E IL FUTURO DEL CREDITO COOPERATIVO

MICHELE ANDREAS

10

I CONFIDI E IL FINANZIAMENTO DELLE PMI

LUCA ERZEGOVESI



16

CASSA DEL TRENTINO

MAURO MARCANTONI



AREA ECONOMIA E AZIENDE

20

LA RIPRESA SOSTENIBILE DELL'EDILIZIA

UFFICIO STAMPA DI
CONFINDUSTRIA TRENTO

26

IL PIANOFORTE SENZA CORDE

ALBERTO FOLGHERAITER

34

3 DECENNI DI IMPRENDITORIA

ALBERGHIERA
GIANFRANCO BETTA



AREA CULTURA E TERRITORIO

42

SOCIAL, GIOVANI E SOLITUDINI

MAURO MARCANTONI

46

DA SENTINELLA A MESSAGGERO

STEFANO BISOFFI
CHIARA COMPER



52

QUEL GENIO ECLETICO DI GIUSEPPE ŠEBESTA

ALBERTO FOLGHERAITER



OLTRE I CONFINI PROVINCIALI

58

UNA NUOVA IDEA DI ASSOCIAZIONISMO

DANIELE MARINI



63

INTEGRARE IL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO IN QUELLO GLOBALE

DOMENICO MAURIELLO



BANCA

IL SISTEMA BANCARIO ITALIANO ALL'INGRESSO DEL 2020

ROBERTO NICASTRO *Senior Advisor, Cerberus Capital*

Superata la crisi, si apre uno scenario più ampio

Il sistema bancario italiano, uscito dalla Grande crisi che lo ha trasformato e anche colpito molto pesantemente, entra nel nuovo decennio con una posizione molto più solida. La rischiosità degli attivi, che tanto ha condizionato l'efficacia delle banche italiane nel recente passato, sta

gradualmente normalizzandosi: le sofferenze nette dal picco massimo di 90 miliardi di euro quattro anni fa, sono scese a 30 miliardi di euro a fine 2019, un livello non ancora fisiologico, però certamente molto più confortante. Dopo la messa in sicurezza di Carige prima e della Banca Popolare di Bari

successivamente, non si prospettano altre significative, potenziali situazioni di crisi. Il mondo del credito cooperativo sta affrontando il rigoroso esame BCE sulla qualità degli attivi (c.d. AQR) con grande attenzione e impegno. La stessa BCE nel pubblicare lo SREP, ovvero le “pagelle di rischio” delle prime 130 banche europee non ha indicato nessun istituto italiano tra quelli da “mandare dietro la lavagna”. Anzi le 11 banche italiane che ne fanno parte si sono viste assegnare un requisito prudenziale medio (c.d. “P2G”) leggermente migliore della media europea, a conferma degli importanti passi avanti che le nostre banche hanno compiuto nel presidio dei rischi.

Ed è anche migliorato nel suo insieme il contributo fornito dalle banche al sistema Paese. Buona parte dei costi bancari gravano sui clienti decisamente meno che in passato: la forbice tra tassi attivi e tassi passivi si colloca ora attorno all'1,70%, quasi la metà rispetto ai periodi ante Grande crisi. I nuovi mutui casa si pagano oggi in media in Italia 1,5% ovvero quasi un quarto di quanto costassero prima del 2008. Anche le commissioni medie sui conti correnti sono tangibilmente calate. I processi di efficientamento digitale hanno permesso di ridurre gli organici nel sistema di circa 40mila addetti negli ultimi anni, ma lo si è sempre fatto con modalità socialmente attente (es. prepensionamenti) e senza licenziamenti.

LA TECNOLOGIA HA
PERMESSO DI INCREMENTARE
L'EFFICIENZA DEL SETTORE,
MA RICHIEDE INVESTIMENTI
SIGNIFICATIVI ANNO DOPO
ANNO

Gli stessi dissesti bancari sono stati risolti in Italia in prevalenza con interventi del sistema bancario privato e con un impatto per i contribuenti molto più circoscritto di quanto non sia avvenuto in Paesi come Germania, Regno Unito, Olanda, Spagna o Portogallo. Se pur, per contro, i tempi del risanamento sono stati da noi decisamente più lunghi ed estenuanti di dove si è avuto il coraggio di intervenire tempestivamente anche con massicce e impopolari dosi di danaro pubblico.

Entrare negli anni Venti con la crisi alle spalle è per le banche italiane un dato molto positivo, ma nessuno nel settore si illude di essere ora in un quadro confortevole. Gli scenari macroeconomici di tassi negativi e stagnazione presentano grosse incognite per un settore in cui gli abbondanti capitali che vi sono stati investiti offrono rendimenti in media ancora poco attraenti.

Come detto, la forbice dei tassi si è ristretta drasticamente, ha dunque compresso i ricavi, non è stata compensata dall'aumento delle commissioni sui servizi. Un contributo al conto economico è venuto sì dagli investimenti in titoli di Stato, ma ciò ha incrementato anche la dipendenza sistemica del settore bancario dalla tenuta dei nostri conti pubblici. La tecnologia ha permesso di incrementare l'automazione e l'efficienza del settore, ma a propria volta richiede investimenti molto significativi, anno dopo anno, per digitalizzare progressivamente



La sede della BCE a Francoforte

l'offerta di servizi, in un contesto in cui, peraltro, una parte della clientela richiede ancora il servizio "fisico" nella filiale. Il costo per il rischio è invece in positiva chiara riduzione, è infatti l'unica voce del conto economico che sorregge favorevolmente la dinamica reddituale. L'effetto di tutto ciò è che il ritorno dei capitali azionari investiti nel settore bancario, oggi in Italia attorno al 5-6%, è molto più basso del costo del capitale (sul 10%) e questo viene conseguentemente riflesso da quotazioni azionarie ancora piuttosto depresse per le banche italiane, che quindi hanno in prospettiva maggior difficoltà nel raccogliere capitali per supportare la crescita rispetto ai propri competitori europei.

È in questo contesto che si colloca la grande sfida industriale per le banche, ovvero la "sfida digitale" che si presenta caratterizzata da:

1) crescenti esigenze dei clienti che si aspettano dalla banca un servizio semplice, intuitivo, digitale, alla stregua di quello

che quotidianamente ricevono dagli Amazon o dai Netflix; ma anche un servizio eterogeneo e multicanale: i clienti non migrano in massa semplicemente dalla filiale al digitale, ma desiderano interfacciare con la banca: via *smartphone* per

talune istruzioni o informazioni, via telefono per altre e magari occasionalmente anche appoggiarsi a una filiale fisica per relazionarsi di persona con il consulente di fiducia della banca;

2) possibile rischio di dirompente ingresso concorrenziale nel sistema bancario dei grandi colossi di Internet, sin qui ancor frenato dalla poco attraente redditività del settore e dalla inata avversione di questi colossi verso

regole e regolatori, ma anche sempre più stimolato dalla tentazione di utilizzare e magari monetizzare i preziosissimi dati sui comportamenti finanziari dei clienti di cui le banche dispongono;

3) mutevole dinamica di cooperazione e competizione, la cosiddetta "*coopetition*", con le miriadi di *start-up* Fintech, che

POSSIAMO PRONOSTICARE UN FUTURO VEROSIMILMENTE FATTO DI PERCORSI MENO OMOGENEI RISPETTO AL PASSATO





Il caveau di una banca

può portare le banche più lucide negli intenti ad accelerare drasticamente la propria evoluzione digitale e quelle meno lineari nelle proprie strategie, invece, a perdere quote di mercato;

4) necessità di ricambio e adeguamento delle dotazioni del proprio capitale umano e tecnologico: il primo sottoposto a un'incessante e difficoltosa necessità di aggiornamento delle competenze, il secondo condizionato da sistemi informativi tipicamente rigidi e complessi, con architetture molto datate, ma anche obiettivamente impossibili da rifondare in blocco;

5) nuovi *trend* tecnologici in via di progressiva affermazione: *open banking*, cloudizzazione, architettura a micro-servizi.

Quale futuro pronosticare quindi?

Un futuro verisimilmente fatto di percorsi meno omogenei rispetto al passato, quindi con maggiori *chance* per le banche migliori di differenziarsi e vincere la partita, se riescono a combinare continuo *focus* su una relazione personalizzata con il cliente con grande competitività tecnologica.

Un futuro in cui possono eccellere sia grandi banche molto

avanzate in tutti i campi in cui competono, sia banche medie un po' specializzate, ma anche banche piccole purché davvero molto specializzate.

Lo dimostrano le eccellenti *performance* reddituali di istituti quali ad esempio Credem e Fineco, spesso anche migliori di quelle delle grandi banche, ma anche la *leadership* tecnologica di gruppi medi come Banca Sella.

Francamente difficile invece, al di là di qualche sparuta eccezione, vedere possibilità di successo per banche molto piccole e non realmente specializzate. Il "territorio" da solo non basta più, può essere una base molto efficace, purché la si sappia coniugare con la tecnologia.

Un futuro in cui, per contro, la dimensione fine a se stessa non serve, o può addirittura essere controproducente, se non accompagnata da nitide strategie di *business*, in cui quindi le iniziative M&A debbano essere al servizio delle visioni di *business* e non viceversa, un futuro in cui si intravede già anche in Italia lo spazio per *challenger banks* digitali, molto specializzate, che possono partire da zero sulla base di offerte distinte e focalizzate. ■

IL "TERRITORIO" PUÒ ESSERE UNA BASE MOLTO EFFICACE, PURCHÉ LA SI SAPPIA CONIUGARE CON LA TECNOLOGIA



LE RADICI E IL FUTURO DEL CREDITO COOPERATIVO

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

Evoluzione e processi di cambiamento nell'ultimo decennio

L'attuale situazione delle casse rurali trentine deriva da un profondo processo di cambiamento ed evoluzione avvenuto negli ultimi dieci anni. Le ragioni di questo processo di cambiamento possono essere fatte risalire con buona approssimazione alle conseguenze

della crisi finanziaria che ha caratterizzato gli anni tra il 2007 e 2012. In questi anni le banche hanno visto i propri bilanci in forte tensione, soprattutto a seguito di crediti deteriorati, sia verso le famiglie, sia soprattutto verso le imprese, e per effetto delle svalutazioni di titoli in portafoglio a se-

guito dell'aumento dello *spread* sui titoli del debito pubblico italiano.

Successivamente, soprattutto a partire dal 2012 e come effetto delle politiche adottate dalla Banca centrale europea – in particolare il *quantitative easing* – si è assistito a una consistente compressione dei tassi di interesse attivi e passivi, che hanno di fatto ridotto i margini di profittabilità della gestione caratteristica delle banche.

Questa situazione ha indotto i regolatori (Banca centrale europea e Banca d'Italia) a intervenire per obbligare le banche da un lato ad aumentare il loro requisiti patrimoniali, dall'altro a introdurre vincoli più stringenti nella concessione del credito. Accanto alla raccolta di capitali, si è potuto assistere a una crescente e spasmodica ricerca di efficienza, attraverso chiusure di sportelli e riduzione del personale. La via della capitalizzazione, molto difficile e onerosa, ma praticabile per i gruppi bancari, non poteva essere percorsa dalle banche di credito cooperativo, la cui raccolta di capitale di rischio sconta importanti limiti dovuti alla loro particolare *governance*.

Per quanto riguarda le casse rurali, la via principale intrapresa ha visto un progressivo processo di fusioni. Nella prima fase (fino al 2016 circa), esse furono principalmente dovute all'esigenza di mettere in sicurezza bilanci in soffe-

renza per effetto delle perdite dei precedenti esercizi e della decrescente redditività. Negli anni successivi si sono poi avute ulteriori fusioni, essenzialmente dettate dall'esigenza di ottenere una crescita dimensionale volta all'ottenimento di economie di scala sufficienti a mettere in sicurezza il sistema delle casse rurali.

Parallelamente, il Governo italiano ha emanato il Decreto Legge 14 febbraio 2016, n. 18, convertito in Legge 8 aprile 2016, n. 49, contenente misure urgenti per la riforma delle banche di

credito cooperativo e altre disposizioni urgenti per il settore del credito.

I punti salienti di questa Legge sono i seguenti:

- obbligo delle singole banche di aderire a un gruppo nazionale, guidato da una banca costituita in forma di Società per azioni, ovvero
- requisiti patrimoniali molto importanti per le banche di credito cooperativo che intendono rimanere autonome.

La *ratio* di questa norma è quella di consentire a banche con una *governance* cooperativa di avere una maggiore facilità di accedere al mercato dei capitali, attraverso la banca capogruppo, al fine di poter irrobustire rapidamente in caso di necessità il proprio patrimonio netto, per affrontare eventuali turbolenze finanziarie. La logica del gruppo va proprio in questa direzione, con la capogruppo che provvede, in caso di necessità, a capitalizzare la banca aderente in difficoltà,

CONSENTIRE A BANCHE CON UNA *GOVERNANCE* COOPERATIVA DI ACCEDERE CON PIÙ FACILITÀ AL MERCATO DEI CAPITALI



Il palazzo della Banca d'Italia a Roma

procedendo nel contempo a uno strettissimo controllo sul suo operato e sulla nomina degli amministratori.

Le casse rurali trentine, dopo alcuni tentennamenti iniziali, hanno dato vita a uno dei due gruppi nazionali di credito cooperativo. In particolare, il gruppo trentino vede come capogruppo Cassa centrale banca e la scelta non fu indolore per la compattezza del movimento trentino, dove alcuni esponenti di primo piano erano più propensi a mantenere l'unitarietà nazionale delle banche di credito cooperativo.

Il gruppo bancario prevede quindi un forte potere di coordinamento e controllo da parte della capogruppo sulle singole banche aderenti. Tale potere è tanto maggiore, quanto minore è la solidità finanziaria della banca. La capogruppo è inoltre la banca che garantisce la sottoscrizione di quote di capitale di rischio della banca associata in caso di necessità.

Alla luce di questa evoluzione del contesto, oggi le banche di credito cooperativo si trovano di fronte a varie sfide e operano in un contesto che, da un lato non ha ancora piena cognizione dell'impatto operativo di questi cambiamenti, dall'altro fatica talvolta a mettere a fuoco i nuovi vincoli che sono stati introdotti nella gestione delle banche, indipendentemente

dal loro modello di *governance*.

La citata legge nazionale venne in particolare introdotta in risposta al dissesto di alcune banche locali, dovuto essenzialmente a una gestione del credito più attenta alla relazione che all'effettivo merito creditizio dell'affidato. Nelle casse rurali trentine non si sono visti fenomeni eclatanti, ma abbiamo comunque assistito a banche che hanno registrato punte di crediti in sofferenza superiori al 30% del totale degli

impieghi. Si tratta di cifre importanti e, se da un lato può forse essere vero che le casse rurali hanno continuato a finanziare le imprese anche in una congiuntura sfavorevole, la conseguenza è stata una crescita importante delle sofferenze, limitandosi, in molti casi, a prolungare l'agonia dell'affidato: in definitiva, seppur con il senno di poi, ogni sofferenza rappresenta sempre un errore nella concessione del credito.

Come accennato, ora la concessione del credito è molto più regolamentata rispetto al passato e la banca è molto più attenta nell'erogazione. In particolare l'attenzione è molto alta nel settore dell'edilizia, uno dei settori in maggiore sofferenza in questi ultimi anni, ed è altissima nel finanziamento del circolante. Dal momento che l'analisi empirica evidenzia una chiara correlazione tra stato di salute dell'azienda e la sua

ORA LA CONCESSIONE DEL CREDITO È PIÙ REGOLAMENTATA RISPETTO AL PASSATO E LA BANCA È PIÙ ATTENTA NELL'EROGAZIONE





capacità di tenere sotto controllo il capitale circolante, le imprese trovano una forte difficoltà nel chiedere alla banca di coprire il fabbisogno finanziario derivante dai tempi di incasso dei crediti e soprattutto dalle scorte, salvo casi del tutto particolari.

Oggi i dati evidenziano una ripresa dello stato di salute delle imprese, in parte dovuto al fatto che la crisi ha comunque determinato dinamiche darwiniane, lasciando in vita le aziende più sane, ovvero che hanno approfittato della crisi per irrobustirsi. Certo, rimane sempre una naturale nostalgia per i tempi del credito facile e illimitato, ma probabilmente la situazione è meno grave di come essa viene dipinta. Le sfide che ruotano attorno alle banche di credito cooperativo sono in parte legate al ruolo stesso di banca, in parte legate alla loro particolare *governance*, soprattutto alla luce del nuovo gruppo bancario.

Da un lato, va ricostruito su basi diverse un rapporto tra banca e cliente, dove la ripartenza deve essere basata su una reciproca trasparenza, a partire dalla fedeltà dei bilanci e dei comportamenti. È probabilmente questo uno dei capisaldi che porterà in futuro le banche a fidarsi dei propri clienti: *business plan* e bilanci veri e non funzionali ad abbellire

situazioni. In questo contesto ritengo probabile che si potrà anche assistere a una progressiva disintermediazione delle banche, soprattutto da parte delle imprese più attente e più strutturate, non necessariamente di grandi dimensioni. Dal lato delle casse rurali, esse dovranno correre la sfida di adeguare la loro *governance* al mutato contesto.

L'evoluzione che ha caratterizzato questo mondo, non ha minimamente toccato il loro sistema di governo e questo ha creato e creerà sempre di più in futuro una situazione di non comprensione da parte delle comunità circa il ruolo e il significato stesso di banca di credito cooperativo.

Di fatto le casse rurali sono oggi percepite alla stregua di una normale banca.

Certamente la gestione della banca deve rispondere a vincoli ed esigenze tipiche del settore bancario, ma poi il sistema del credito cooperativo deve essere in grado di mantenere le proprie radici, generando comportamenti che non potranno essere identici al passato, ma dovranno comunque essere coerenti con i propri valori fondanti. Il tutto in un contesto che vede il modello di *business* della banca tradizionale in forte sofferenza e probabilmente con prospettive future di incertezza e prive di grandi margini di sviluppo. ■



I CONFIDI E IL FINANZIAMENTO DELLE PMI

LUCA ERZEGOVESI Professore ordinario presso il Dipartimento di economia e management
dell'Università degli studi di Trento

Un ruolo in evoluzione con obiettivi performanti e innovativi

I confidi sono, come è noto, cooperative promosse dalle associazioni d'impresa per facilitare l'accesso al credito con il supporto di garanzie mutualistiche sostenute anche dagli apporti patrimoniali dei soci. Tali intermediari hanno conosciuto negli ultimi anni gli stessi travagli

che hanno caratterizzato le banche locali, con le quali condividono l'orientamento preferenziale verso le PMI. Se nei primi anni duemila la quota dei crediti alle PMI che ogni anno passava a sofferenza era inferiore all'1%, dalla crisi del 2008 in poi abbiamo osservato valori attorno al 3% con

punte del 10% in alcuni settori, come quello delle costruzioni. Fortunatamente dal 2019 in poi il flusso di nuovi *default* si è attenuato. In un contesto così difficile, anche i modelli operativi dei confidi, come quelli delle banche, hanno subito pressioni fortissime. L'attività di garanzia collettiva (ancor più del credito alle imprese minori) risulta oggi un *business* che fatica a coprire i rischi di credito e i costi operativi, e ci riesce soltanto in presenza di contributi pubblici adeguati e continuativi. Per rafforzare i confidi, si sono promosse fusioni sostenute dalle Amministrazioni regionali e provinciali, come è avvenuto in Trentino con la costituzione di Confidi Trentino imprese (CTI), nato nel 2016 dall'aggregazione di Confindustria Trentino e della Cooperativa artigiana di garanzia. Il nuovo soggetto è una forte realtà intersettoriale che si rivolge alle imprese di artigianato, industria, commercio e servizi, turismo e ai liberi professionisti. CTI appartiene alla categoria dei confidi iscritti all'albo degli intermediari vigilati dalla Banca d'Italia¹. Nella nostra provincia opera anche Cooperfidi, un altro confido "106" che presidia i settori delle imprese cooperative e agricole, in stretta sinergia con la Cooperazione trentina. Nel resto del Paese, non sempre i tentativi di ricapitalizzazione e salvataggio sono andati a buon fine e si sono avuti casi di dissesto che hanno costretto alla

I CONFIDI TARENTINI HANNO POTUTO FARE AFFIDAMENTO SU UN FLUSSO REGOLARE DI APPORTI AI FONDI RISCHI E AL PATRIMONIO

liquidazione i due maggiori soggetti della categoria, Eurofidi e Unionfidi Piemonte. Nel sistema rimangono perciò poco più di 30 confidi vigilati (meno della metà di quelli iscritti dal 2010), affiancati da circa 200 soggetti di minori dimensioni operanti come confidi "minori"², i quali non sono sottoposti come i confidi "106" alla vigilanza della Banca d'Italia, ma autoregolati tramite un organismo attualmente in fase di avvio. Il mantenimento in Trentino del presidio di due confidi vigilati è dovuto a due condizioni che non si riscontrano in

altri territori. In primo luogo, denota il radicamento di tali realtà nel mondo imprenditoriale e associativo locale. In secondo luogo, documenta l'attenzione privilegiata che l'Amministrazione provinciale ha dedicato a questo importante strumento di politica creditizia a favore del sistema produttivo, prima e dopo la grande crisi finanziaria globale. Si ricorda in proposito che già nell'ottobre 2008, a un mese dal

fallimento della Lehman Brothers, la Provincia autonoma di Trento ha fatto leva sui confidi per intervenire a sostegno delle imprese in tensione di liquidità col programma "riassetto finanziario".

¹Ai sensi dell'art. 106 del Testo unico bancario (TUB).

²Ex art. 112 del TUB.



Prima e dopo tale misura, i confidi trentini hanno comunque potuto fare affidamento su un flusso regolare di apporti ai fondi rischi e al patrimonio. Grazie al sostegno finanziario provinciale, la loro garanzia è offerta a un costo commissionale fortemente agevolato rispetto ai valori osservati in altre regioni.

Garanzia statale e garanzia dei confidi

La storia recente dei confidi si intreccia con quella di un altro importante strumento di promozione dei finanziamenti alle PMI: il Fondo centrale di garanzia per le PMI (FCG)³. Fin dallo scoppio della crisi finanziaria globale nel 2008, il FCG ha rappresentato in Italia il principale strumento di *policy* contro il razionamento del credito alle PMI. Con il Decreto "Salva-Italia"⁴ varato dal governo Monti, la missione del Fondo si è rivoluzionata. Di fronte alla minaccia di un nuovo *shock* recessivo, il Governo ha deciso di offrire un sostegno straordinario alle banche esposte verso il sistema produttivo e soggette a requisiti di capitale più stringenti.

Il fondo offriva, già da fine 2008, la "ponderazione zero" dei prestiti alle PMI ai fini del calcolo dei requisiti patrimoniali di

Basilea II, grazie alla garanzia dello Stato. Si è pertanto deciso di sfruttare a vantaggio delle banche questa leva potente di *credit risk transfer*. Lo si è fatto incentivando l'accesso diretto delle banche alla garanzia statale, senza più passare attraverso il canale preferenziale dei confidi. Si è così determinata una ricomposizione dell'operatività, caratterizzata da incrementi dell'importo medio delle pratiche e da una progressiva contrazione della quota intermediata dai confidi nella forma della controgaranzia, passata dal 51% nel 2012 al 14% nel 2019, in termini di erogazioni.

Per aggiornare un sistema che oggi potrebbe far passare sul Fondo troppo rischio, o troppo poco, i Ministeri competenti (dello Sviluppo economico e dell'Economia e delle finanze) hanno emanato il 6 marzo 2017 un decreto di riforma.

³Costituito con la Legge 662/1996.

⁴D.L. n. 201 del 6 dicembre 2011.

Il Ministero dell'economia e delle finanze a Roma



Descrizione foto Ut prempor exped quærup tassumetia



In particolare, il provvedimento punta a ridurre l'uso indiscriminato della garanzia statale su finanziamenti non bisognosi di supporto pubblico, ad attenuare lo spiazzamento della controgaranzia da parte della garanzia diretta e a perfezionare i criteri di selezione dei rischi mediante più affinati modelli di *rating* creditizio. Il nuovo regolamento è applicato sulle pratiche accolte a far tempo dal 15 marzo 2019. Perno della riforma è l'adozione di un modello di *rating* interno del Fondo ai fini della valutazione del merito creditizio delle imprese. I nuovi criteri di ammissione, rimodulati in base a un modello di *rating* equivalente a quelli in uso nei maggiori gruppi bancari, dovrebbero fissare un limite massimo di PD per l'accesso alla garanzia intorno al 9% annuo (equivalente a un *rating* B- secondo la scala S&P). Ciò riflette l'intendimento primario di ampliare la platea di imprese potenziali beneficiarie della garanzia del Fondo e di focalizzare gli interventi sulle imprese più esposte a rischio razionamento, nel rispetto di *standard* minimi di affidabilità che dovrebbero escludere le imprese "non sane". Le pressioni per ottenere un accesso più ampio e veloce al FCG rivelano le difficoltà che le banche italiane incontrano nel difendere il *business* del finanziamento delle PMI, gravato dai ricordati tassi di *default* e da un'alta incidenza dei costi di gestione della relazione sui volumi intermediati. La presenza della garanzia statale e dell'agognata "ponderazione zero" rappresenta oggi per molte banche una condizione quasi irrinun-

IL CONFIDI SARÀ UN PARTNER ESSENZIALE DELLA PICCOLA IMPRESA NELLA GESTIONE DEI RAPPORTI CON I PARTNER FINANZIARI

ciabile per tenere aperto il rubinetto del credito, specialmente nei rapporti con piccole e micro imprese.

Prendendo atto di questa realtà, le politiche regionali si sono adeguate per poter mettere a fattor comune la prossimità alle imprese della rete dei confidi locali, le risorse aggiuntive presenti nei *budget* regionali e la leva della garanzia dello Stato. Si è così arrivati alla creazione delle sezioni regionali del FCG, tra le quali rientra la "Sezione speciale Trentino", attivata nel novembre 2019 con una dotazione, da parte del-

la Provincia autonoma, di 5 milioni di euro. Questa misura ritaglia un ruolo specifico per i confidi con riferimento alle operazioni di importo inferiore ai 300mila euro, mentre per quelle di importo superiore a tale soglia si ammettono anche le pratiche intermedie direttamente dalle banche. Il beneficio è, in entrambi i casi, l'innalzamento della percentuale che beneficia della garanzia statale al di sopra delle soglie

fissate a livello nazionale dal nuovo regolamento del FCG. Sulle operazioni veicolate attraverso i confidi le imprese beneficiano inoltre dell'abbuono delle commissioni addebitate dal FCG, che consente di esaltare il trasferimento dell'agevolazione sul costo finale del credito. I confidi potranno inoltre impiegare più efficientemente il loro capitale mediante le forme di *derisking* su portafogli di garanzie previste dalla convenzione tra la Provincia autonoma di Trento e la Cassa depositi e prestiti siglata il 10 febbraio.

La sfida dell'innovazione digitale

Le piccole e medie imprese stanno affrontando cambiamenti epocali che sicuramente avranno un impatto sul modo in cui gestiscono la finanza e i rapporti con le banche. Abituate a soddisfare tutti i loro bisogni di credito e di servizi presso le banche, raggiungibili attraverso reti fisiche capillari presenti nei loro territori, le stesse PMI avranno a che fare con intermediari nuovi che si materializzano nel cyberspazio della finanza digitale e sono accessibili soltanto attraverso canali informatici.

Se questo sarà lo scenario, le PMI dovranno cercare risposta al loro bisogno di assistenza finanziaria in nuove figure di intermediari e consulenti che fungano da agenti di collegamento tra il loro *business* e una rete di offerta di servizi creditizi e finanziari più complessa e variegata.

Immaginando questa nuova figura di intermediario-consulente, il pensiero corre nuovamente ai confidi. Infatti, essi svolgono una simile funzione di collegamento nello scenario presente e possono continuare a svolgerla aggiornando i propri modelli operativi agli scenari futuri.

In futuro la "banca di casa" non basterà più e sarà meno "di casa", per la possibile convergenza delle prassi di affidamento tra banche locali e grandi gruppi bancari.

Per sfruttare le opportunità offerte dalle piattaforme di *digital banking*, *minibond*, *social lending*, *crowdfunding*, *invoice financing*, occorrerà abituarsi a gestire un numero maggiore di rapporti di finanziamento che ruotano più velocemente.

Per presentarsi bene a tutti i finanziatori (vecchi e nuovi), è vitale che si agisca per migliorare la gestione finanziaria dell'impresa, intesa come capacità di controllare i flussi di cassa, di prendere scelte corrette di investimento e di svilup-

po commerciale, di fare un uso oculato dei finanziamenti più adatti. In tale scenario, il confidi sarà a maggior ragione un *partner* essenziale della piccola impresa per far fronte alla sfida della gestione dei rapporti con una platea più ampia di *partner* finanziari, con i quali interagirà per ottimizzare le condizioni contrattuali, dare una corretta presentazione dell'impresa e sostenere la capacità di credito con la garanzia.

Il supporto alla gestione finanziaria non dovrà essere sporadico, ma continuativo e affinché sia tale occorre fondarlo sulla crescita delle competenze interne alle aziende e sul coinvolgimento dei consulenti amministrativi (CAAF associativi e studi professionali) con ruolo sinergico rispetto ai confidi. Esiste una "zona grigia" di imprese vitali, ma ancora carenti nell'organizzazione e nella gestione finanziaria, che rischiano di essere discriminate nell'accesso al credito.

L'affiancamento del confidi potrebbe in questi casi trasformare un cliente problematico in uno appetibile per la banca, facendo leva sui ricordati benefici della garanzia mutualistica.

Accogliendo la sfida così prospettata, i confidi potranno avere un ruolo come interfaccia verso i mercati creditizi del futuro per conto di comunità di piccole imprese locali con le quali dovranno intrattenere quelle relazioni di clientela intense che un tempo caratterizzavano i rapporti con la banca di casa.

Come per tutte le idee innovative, occorre qualcuno che dia forma a questo ipotetico progetto, lo sperimenti sul campo e trascini con la forza dell'esempio un movimento capace di crescere per contagio virtuoso e di radicarsi. ■



Online Banking



Accounts



Transfer



Pay Bill



History

Current Account

\$ 2,217.90

Current Balance

Mobile Payments

\$ 2,217.90

Current Balance

Personal Loan

\$ 2,217.90

Current Balance

E-Saving

\$ 2,217.90

Current Balance

US/EURO		8/12	
NAZ	\$	▼-2.230	-0.00
GT/56	€	▼-0.592	-0.00
YEH		▼-1.759	-1.7
KTC		▼68.23	-0.00
WIF		-456.56	-0.00
WI-ILM	\$	▼8.354	-0.0
STJ		-0.036	-0.01
B/LE/RE			
JOB	€	▼-2.603	-0.3
BLI		▼-4.695	-0.99
BLI		-35.30	-1
SNA	▼	-134.56	3739
DET		-3.5935	-23.5






CASSAdel**TRENTINO**

CASSA DEL TRENTINO

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

Una banca per finanziare i soggetti pubblici del sistema provinciale

Lo strumento finanziario più importante, tra quelli che operano nell'orbita del nostro sistema autonomistico, è Cassa del Trentino. Si tratta di una finanziaria interamente controllata dalla Provincia autonoma di Trento, nata durante la presidenza di Lorenzo Dellai, in una fase in cui il governo provinciale era fortemente vocato all'innovazione. L'idea – elaborata dal Dipartimento affari finanziari della Provincia autonoma, allora guidato da Ivano Dalmonego – era di creare una sorta di banca interna

al sistema pubblico provinciale. Cassa del Trentino avrebbe dovuto finanziarsi e finanziare a condizioni vantaggiose i soggetti pubblici del sistema, in particolare gli enti locali. Inoltre – e questo fu probabilmente il fattore decisivo nel crearla – la nuova struttura avrebbe consentito di far rientrare nei 9/10 del gettito fiscale riscosso localmente (destinati a sostenere i bilanci dell'autonomia) importanti flussi di imposte sulle transazioni finanziarie: flussi che altrimenti sarebbero andati interamente allo Stato.

Successivamente – con l'evoluzione dei rapporti con lo Stato – sono venuti meno i vantaggi fiscali, ma Cassa del Trentino non ha smesso di crescere. Nata nel 2005 con un capitale sociale di un milione di euro, presenta oggi un patrimonio netto di circa 140 milioni.

Per la guida di Cassa del Trentino, la Giunta provinciale ha sempre pensato a professionisti del massimo livello. Fino a pochi mesi fa il presidente era Roberto Nicastro, figura di primissimo ordine nel mondo del credito e della finanza. Prima di lui Dino Piero Giarda, che lasciò Cassa del Trentino per entrare nel Governo Monti con il compito di occuparsi di *spending review*, e Gianfranco Cerea, eccellente negli studi sulla finanza pubblica, di Stato e Regioni in particolare. Da pochi mesi il testimone è passato a Marco Radice, affermato avvocato d'affari, presidente di Uni-credit Bank Russia, la più importante tra le banche straniere operanti nel Paese.

Per impedire che la contrazione delle risorse provinciali e la rigidità della spesa corrente frenino, o riducano eccessivamente, gli investimenti necessari per generare e sostenere lo sviluppo del Trentino, oggi Cassa del Trentino è impegnata a ottimizzare la provvista finanziaria, a rendere più efficienti la gestione del debito e della liquidità del settore pubblico

allargato e, non meno importante, a fornire attività di assistenza economico-finanziaria specialistica al sistema pubblico locale.

Per corrispondere nel modo migliore a questi sfidanti obiettivi, la Finanziaria provinciale dispone di un essenziale strumento, un *rating* creditizio elevato e sensibilmente migliore di quello delle banche, con i vantaggi finanziari che ne derivano. Le sue emissioni sono quotate alla borsa lussemburghese. Detiene inoltre un significativo *stock* di liquidità di

cui provvede a ottimizzare il rendimento. Fino a ora i riscontri sono stati altamente positivi, anche nel passato recente. Al proposito merita ricordare che dopo una complessa procedura competitiva, nel novembre scorso Cassa è riuscita a raccogliere per il sistema provinciale 130 milioni di euro a 10 anni a un tasso fortemente vantaggioso, dello 0,46%. Un risultato che trova pochi confronti a livello nazionale. Entrando più nel merito, il modello "Cassa del Trentino" presenta un insieme di vantaggi competitivi che possono essere spesi in tre ambiti fondamentali.

Il primo riguarda la possibilità di contenere i costi di provvista. L'idea che ha portato alla nascita di Cassa si sostanzia nel principio che fare un'unica operazione di debito, per finanziare un consistente numero di opere pubbliche, risulta

FARE UN'UNICA
OPERAZIONE DI DEBITO,
PER FINANZIARE UN
CONSISTENTE NUMERO DI
OPERE PUBBLICHE, RISULTA
MENO COSTOSO



La Torre civica in Piazza Duomo a Trento

meno costoso che far stipulare a centinaia di Comuni centinaia di singoli mutui. Un risparmio che si concretizza nel contenimento dei tassi di interesse pagati sulle operazioni di provvista e dei costi della gestione amministrativa.

Il secondo ambito riguarda la capacità di ottimizzare la gestione della liquidità. Cassa del Trentino svolge un'importante funzione di "cash pooling" del sistema pubblico provinciale, erogando, su richiesta dei soggetti beneficiari, e quindi solo in presenza dell'effettiva necessità, i finanziamenti spettanti utilizzando la liquidità disponibile - che deriva anche dai trasferimenti provinciali di parte corrente e di parte capitale - oltre che quella reperita sui mercati finanziari.

CASSA DEPOSITI E PRESTITI HA LA FUNZIONE DI COLLETTORE DEI FONDI CHE LA BANCA CENTRALE EUROPEA INDIRIZZA VERSO IL NOSTRO PAESE

L'ultimo ambito riguarda il supporto tecnico all'innovazione del sistema finanziario pubblico provinciale attraverso la diffusione del *know-how* di Cassa in materia di finanzia-

straordinaria. Sul piano operativo, di grande importanza è il supporto nella progettazione di efficaci strumenti di finanziamento per gli investimenti con forte semplificazione e snellimento delle procedure, oltre al ricorso a modalità di erogazione dei finanziamenti correlate ai fabbisogni.

Questo il quadro attuale. La situazione è tuttavia in forte evoluzione.

Il 10 febbraio scorso è stato siglato a Rovereto un importante accordo tra Provincia, Cassa del Trentino e Cassa depositi e prestiti. Dall'accordo sono derivati due protocolli: il primo riguarda la progettazione e il finanzia-





mento di infrastrutture, programmi di rigenerazione urbana e valorizzazione degli immobili pubblici; il secondo prevede interventi finanziari a favore delle piccole e medie imprese trentine attraverso l'attivazione di strumenti di garanzia e operazioni di co-finanziamento, anche attraverso fondi per l'innovazione. Si lavorerà su operazioni di cartolarizzazione destinate alle piccole e medie imprese del territorio, assistite da garanzie a valere su risorse comunitarie. Si prevede inoltre di attivare fondi rotativi presso la gestione separata di Cassa depositi e prestiti.

Come leggere queste novità? Cassa depositi e prestiti è fondamentale nel sistema finanziario nazionale e ha un ruolo crescente, soprattutto nella sua funzione di principale collettore dei fondi che la Banca centrale europea - con una politica monetaria abbastanza generosa e tassi bassi - ancora indirizza verso il nostro Paese. Evidentemente la Giunta provinciale ritiene essenziale il dialogo con Cassa depositi e prestiti ma - visto che si tratta di intervenire su operazioni nuove e complesse - considera importante avvalersi di un adeguato supporto tecnico-finanziario. E qui entra in gioco la tecnostuttura di Cassa del Trentino per cui si apre una fase per molti aspetti nuova.

In un momento in cui la finanza della Provincia autonoma è meno ricca e gli spazi per sostenere opere pubbliche e investimenti sono più stretti, potrebbero aprirsi spazi per un diverso utilizzo della base patrimoniale di Cassa del Trenti-

no. Parte di essa potrebbe essere impiegata per realizzare un effetto di leva finanziaria a favore del sistema. Si tratta insomma di montare operazioni - incentrate su fondi di investimento professionalmente gestiti - in cui l'iniziativa sia pubblica, ma il pubblico investa solo in parte, raccogliendo presso altri soggetti (es: CDP, BEI, banche nazionali, fondi pensione, ecc).

Su questo fronte, il sistema provinciale e Cassa del Trentino hanno già fatto qualche positiva esperienza. Ricordiamo il fondo di *social housing*, che ha raccolto 110 milioni per

costruire e affittare 500 appartamenti. Oppure il fondo strategico che ha iniettato 100 milioni nel sistema delle imprese locali.

Per entrambe queste operazioni, il pubblico ha sostenuto solo una parte dell'investimento (di cui peraltro è già avviato il rientro) e ha invece, per il resto, puntato sul coinvolgimento di altri investitori. Se consideriamo che Mediocredito Trentino-Alto Adige eroga

ogni anno nell'intero sistema della Provincia di Trento non più di 40 milioni circa, ci si rende conto della potenzialità di questi strumenti. Strumenti che, oltretutto, hanno costi di intermediazione sensibilmente inferiori rispetto a quelli delle banche. Insomma, quando si parla di sostegno finanziario all'economia, le vie da percorrere sono molte e necessariamente diverse da quelle in voga negli anni in cui, da una legislatura all'altra, i bilanci provinciali crescevano con percentuali a due cifre.

PARTE DELLA BASE PATRIMONIALE DI CASSA DEL TRENTINO POTREBBE ESSERE IMPIEGATA COME LEVA FINANZIARIA A FAVORE DEL SISTEMA



Il momento della firma istitutiva di Polo Edilizia 4.0

LA RIPRESA SOSTENIBILE DELL'EDILIZIA

UFFICIO STAMPA DI CONFINDUSTRIA TRENTO

Polo Edilizia 4.0, qualità dell'abitare e del vivere urbano

Nella lettera inviata a inizio anno agli investitori, Laurence D. Fink, *chairman e chief executive officer* della più grande società di investimento nel mondo, ha tracciato nuovi orizzonti per la finanza globale.

“Il cambiamento climatico è divenuto per le società un fattore determinante da prendere in considerazione nell'elaborare le strategie di lungo periodo – esordisce il ceo di Blackrock. Lo scorso settembre, quando milioni di persone si sono ri-

versate per le strade per richiedere un intervento in merito al cambiamento climatico, molte di loro hanno evidenziato l'impatto significativo e duraturo che questo fenomeno avrà sulla crescita e sulla prosperità economica, un rischio che i mercati fino a oggi sono stati più lenti a recepire. Ma la consapevolezza sta cambiando rapidamente e credo che siamo sull'orlo di una completa trasformazione della finanza”.

I commentatori hanno intravisto in queste considerazioni un senso di responsabilità e un grado di consapevolezza supe-

riori a quelli dei governi: “La finanza è più avanti della politica” ha suggerito il Sole 24 Ore dando notizia in anteprima dei contenuti della lettera. “O almeno – ha aggiunto – di certa politica negazionista”.

Quello che è certo è che un’azione veramente efficace a favore del clima non potrà prescindere da un’alleanza tra pubblico e privato che veda ugualmente impegnati decisori politici, aziende e investitori.

Anche in Trentino, l’economia reale ha dimostrato su questi fronti, negli ultimi anni, un buon grado di maturità. In un tempo relativamente precoce, un gruppo di aziende e professionisti lungimiranti ha posto in essere iniziative massive a favore della sostenibilità, ambientale e sociale, e ha voluto adottare strumenti per la rendicontazione di questi investimenti. Documenti che hanno la forma del bilancio – “sociale”, “di sostenibilità”, “di responsabilità” – attraverso i quali dare conto degli sforzi compiuti e misurare il valore di un’attività che se incide, come è logico, sulla reputazione, non si esaurisce certamente in un’operazione di puro *marketing*.

Forse anche grazie all’esempio trainante di queste realtà illuminate, numerose altre imprese del territorio hanno inteso l’opportunità di orientare ai temi della responsabilità parte dei propri investimenti, o di inventariare le iniziative spon-

tanee già in atto: buone pratiche a favore dei giovani, delle categorie più deboli, delle associazioni del territorio, dell’efficienza e del minore impatto ambientale e molto altro ancora. Nel settore edile, che uno studio dell’Ispra (Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale) ritiene responsabile del 40% della produzione di rifiuti speciali, un passo avanti in questa direzione viene dal lavoro del Polo Edilizia 4.0.

Polo, perché è un territorio fisico e virtuale all’intersezione degli interessi e delle priorità di soggetti diversi, in rappresentanza di 10mila operatori del comparto: le categorie, con l’Associazione artigiani e piccole imprese della provincia di Trento, l’Associazione trentina dell’edilizia (Ance), Confindustria Trento, la Federazione trentina della cooperazione; gli ordini professionali, con il Collegio dei geometri,

l’Ordine dei periti industriali, l’Ordine degli architetti e l’Ordine degli ingegneri; il Consiglio nazionale delle ricerche, il Green Building Council Italia, Habitech-Distretto tecnologico trentino.

4.0 per dire che si tratta di un campo di lavoro nuovo, che si ispira al modello di evoluzione tecnologica introdotto nell’industria manifattura, anche grazie all’impulso dato nel 2016 dal piano nazionale dell’allora ministro Carlo Calenda.

“Un luogo – spiega il presidente del Polo, Andrea Basso, im-

NEL SETTORE EDILE, UN PASSO AVANTI VERSO LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE VIENE DAL LAVORO E DALL’IMPEGNO DEL POLO EDILIZIA 4.0



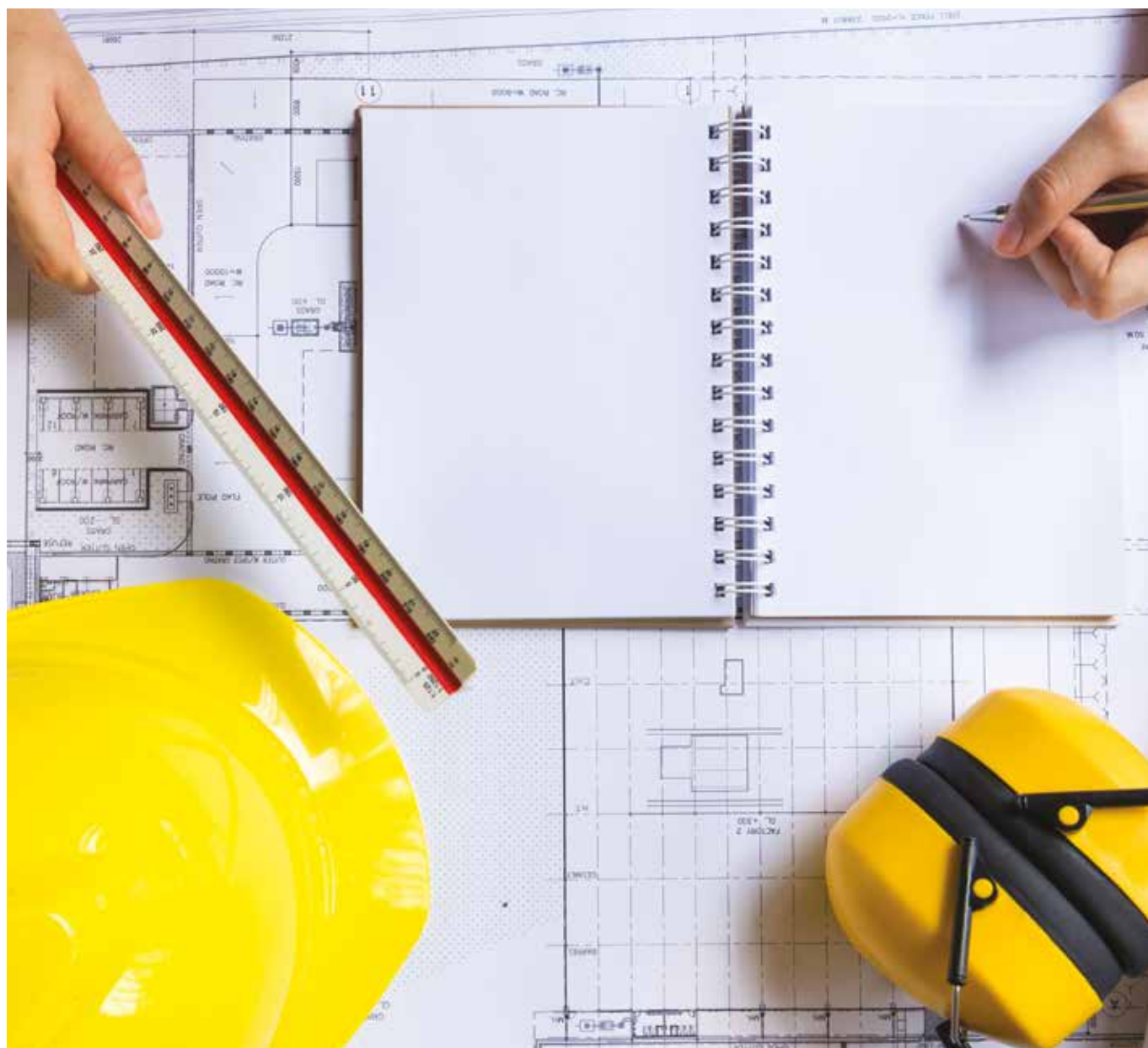
Da sinistra Fausto Manzana, Presidente di Confindustria Trento e Andrea Basso, Presidente del Polo Edilizia 4.0

prenditore edile, vicepresidente dell'Associazione trentina dell'edilizia e vicepresidente del Collegio dei geometri di Trento - che in poco tempo ha saputo configurarsi quale punto di riferimento per lo sviluppo di competenze, dove offrire servizi e fare innovazione per e con le aziende. Il nostro obiettivo è promuovere la ricerca e lo sviluppo di processi innovativi e sostenibili per il settore dell'edilizia in relazione a tutte le fasi del ciclo di vita degli edifici e delle infrastrutture urbane: dalla progettazione alla costruzione, gestione e riutilizzo, con priorità ai temi del *comfort*, della sicurezza, della digitalizzazione, dell'efficienza nell'uso delle risorse e con uno specifico *focus* sui temi della sostenibilità. Pensiamo, per fare qualche banale esempio, a cosa comporterebbe l'apporto della *Iot*, l'Internet

delle cose, nella gestione di una gru, o l'impiego della sensoristica nella manutenzione".

A supporto delle aziende e dei professionisti, il Polo mette a disposizione un'infrastruttura costituita da reti tecnologiche evolute, *database* e *software* specialistici come il *Building Information Modeling*, servizi di consulenza economica, finanziaria, legale, amministrativa, occasioni di formazione e spazi per riunioni ed eventi, oltre che per il *coworking*. Grazie alla sinergia con università e centri di ricerca, gli operatori potranno accedere ai laboratori per testare le prestazioni di materiali e sistemi, maturi e innovativi, e per svilupparne di nuovi. Il centro sarà dunque anche un acceleratore di innovazione e di *start-up*.

IL POLO PROMUOVE SCAMBI SCIENTIFICI CON ASSOCIAZIONI, ISTITUTI ED ENTI A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE





Il Polo intende infine promuovere dialoghi e scambi scientifici con altre associazioni, istituti, enti a livello regionale, nazionale e internazionale per favorire l'evoluzione del settore: "Un centro di eccellenza per la ricerca e l'innovazione in edilizia, per un radicale rinnovamento di un settore segnato più di altri dalla crisi che negli ultimi dieci anni ha fortemente ridimensionato imprese e addetti".

Il valore degli investimenti in costruzioni in provincia di Trento è sceso del 35,6% in pochi anni, passando dai 2.594 milioni di euro nel 2004 ai 1.671 del 2015¹. La percentuale di tempo improduttivo della manodopera nell'industria è inferiore al 15%, mentre è superiore al 60% nelle costruzioni edili.

Le ragioni della nascita del Polo non risiedono tuttavia soltanto nella volontà di invertire questa rotta. "Certo - continua Basso - crediamo che il Polo possa offrire a un operatore tutto quanto gli occorre per avere un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza di un mercato difficile e tuttora in crisi. Non va tuttavia trascurato il fatto che introdurre nuovi canoni in edilizia significa incidere profondamente sulla qualità della vita

del singolo e della comunità.

Da una parte si tratta di assicurare alle persone il diritto di abitare in condizioni di piena salubrità. Dall'altra, di favorire la sicurezza e il benessere del consorzio umano che risiede nella scena urbana". Vengono alla mente i concetti di "bello e ben fatto" propri della narrazione del *made in Italy*: attribuiti

fino a oggi ai prodotti della manifattura italiana che uniscono bellezza e funzionalità, cultura e tecnologia, meritano a buon titolo di uscire dai confini del *food&beverage* e del *fashion*.

"In questo senso - aggiunge Basso - il lavoro del Polo ha anche l'effetto di diffondere una nuova cultura dei materiali e delle tecnologie delle costruzioni. Viviamo in un'epoca in cui l'opinione pubblica ha sviluppato una sana

curiosità verso i principi di un'alimentazione corretta: le persone si informano più di un tempo e sono disposte a spendere di più per ottenere più qualità. Non si può dire invece che questo processo sia giunto a maturazione nel nostro campo. C'è ancora chi parla di riqualificazione energetica e poi si accontenta di cambiare la caldaia o di mettere un cappotto. Mentre per un intervento strutturale bisogna provvedere a un risanamento statico, che è tutt'altra cosa".



¹Fonte: Cresme, prezzi costanti 2005.



Concepito poco più di un anno fa presso il Progetto manifattura di Rovereto con la firma del protocollo di intesa tra le parti coinvolte, costituitosi in associazione lo scorso mese di ottobre, il Polo Edilizia 4.0 si è messo al lavoro con un primo intervento in Val di Non, che prevedeva il monitoraggio della costruzione di edifici civili sotto il profilo energetico, del *comfort* abitativo, in generale sul fronte dei requisiti propri dell'edilizia 4.0.

Il progetto è stato presentato per la prima volta a fine gennaio al Klimahouse di Bolzano.

"Nel corso della conferenza - spiega ancora Basso - si è parlato di *comfort* abitativo in chiave scientifica e dell'innovativo approccio salutogenico utilizzato.

Abbiamo spiegato qual è l'ambito di azione del progetto, quali sono i suoi obiettivi e gli strumenti utilizzati.

Abbiamo scelto un caso pratico per spiegare la capacità di assorbimento dell'umidità dei materiali e la sua correlazione con il *comfort*. Infine si è presentato il cantiere: un laboratorio

a cielo aperto, un progetto unico nel suo genere che ha visto la costruzione di sei abitazioni confrontabili con successive attività di monitoraggio".

Nuove iniziative sono in fase di sviluppo: dalla mappatura dell'esistente, dunque dei professionisti, delle aziende, dei

laboratori attivi sul territorio, ai progetti di più ampio respiro, come le collaborazioni con enti e comuni per la rigenerazione delle seconde case e dei patrimoni gestiti dall'edilizia abitativa agevolata.

Di questi giorni la registrazione del sito www.poloedilizia.tn.it e l'attivazione dei contatti info@poloedilizia.tn.it e presidente@poloedilizia.tn.it

"Possiamo fare davvero tanto - conclude il presidente del Polo Edilizia 4.0 - e poiché quel che faremo avrà un importante impatto sulla società e sull'ambiente, siamo convinti che l'alleanza con il pubblico sarà cruciale. C'è bisogno di politiche illuminate, c'è bisogno di provvedimenti che premino le aziende virtuose, di incentivi per chi investe per costruire meglio". ■

C'È BISOGNO DI POLITICHE ILLUMINATE, DI PROVVEDIMENTI PER LE AZIENDE VIRTUOSE, DI INCENTIVI PER CHI INVESTE AL MEGLIO





Il pianoforte senza corde "Ciresa"

IL PIANOFORTE SENZA CORDE

ALBERTO FOLGHERAITER Giornalista e scrittore

*“La nostra è un’azienda singolare perché siamo gli unici a costruire tavole armoniche con gli abeti di Stradivari”
(Fabio Ognibeni – Enrico Ciresa srl)*

Il vento di Vaia che, nel tardo autunno del 2018, ha spazzato e sconvolto la comunità di Fiemme, si è sfogato con insuperata violenza sugli alpeggi e tra le foreste della valle, segnatamente contro gli abeti, compresi quelli di risonanza. Nella notte di una comunità travolta e stupefatta, lo scirocco che soffiava a 200 chilometri l'ora ha intonato un

lamento lugubre. Ma già l'indomani, asciugate le lacrime e smorzata la rabbia, gli uomini e le donne di Fiemme hanno saputo ricomporre i frammenti, rimboccarsi le maniche, recuperare quei tronchi per coprire di musica quello sgangherato concerto di Vaia. L'orgoglio di essere Fiemme. Racconta Fabio Ognibeni, imprenditore tesino trapiantato a

Tesero: “Da quattro anni lavoravo a un nuovo progetto. Nel febbraio 2019 abbiamo brevettato il primo pianoforte al mondo senza corde, fatto da noi, ed è nato con la tempesta Vaia perché abbiamo montato i tre pianoforti definitivi (uno bianco, uno nero opaco, uno nero lucido) in quel periodo. Dovevo predisporre le fotografie prima di Natale del 2018 per presentare il catalogo a gennaio del 2019. Ho montato i tre pianoforti fra il 18 e il 26 ottobre 2018. È arrivata Vaia e sono saltati tutti i piani perché mi sono dovuto dedicare alle priorità, che in quel momento erano altre. Dovevo, cioè, recuperare il legno e questo progetto si è fermato per quasi un anno. Adesso lo stiamo rilanciando. Sto costruendo il pianoforte numero 6 e il 7 ed è già in produzione il numero 8”.

Qui conviene riavvolgere i fotogrammi di un racconto industriale che si fonde con una storia familiare: la genesi e lo sviluppo della premiata ditta Ciresa e figlie. La “ditta”, che dà lavoro a una decina di persone, si chiama “Enrico Ciresa srl”. Resta un’azienda artigianale, a conduzione familiare, presa in mano e rilanciata dopo la morte del fondatore dalle due figlie di Enrico, Donata e Piera Ciresa, e dal genero Fabio Ognibeni (1962). Quest’ultimo, come vedremo, un genio dell’innovazione. Forse perché, nato nel Tesino dei commercianti girovaghi, lontano anni luce dal pentagramma

e dalla liuteria, si è dovuto reinventare una professione. Il pianoforte senza corde, l’ultimo nato delle “opere sonore” di Ciresa srl è uscito da una sua intuizione e dall’azienda che, nel 1952, cominciò a produrre strumenti musicali tradizionali, armonium e tastiere per pianoforti. Le “opere sonore” sono diffusori audio, fabbricati nel legno “di Stradivari” in grado di suonare come strumenti musicali e proposti come oggetti

d’arte per l’ascolto della musica al posto delle casse *hi-fi*.

Enrico Ciresa, il fondatore, se ne è andato nel 1991.

Aveva lavorato nelle ditte di Tesero (Delmarco, Bozzetta) che facevano armonium. Reduce dalla guerra, era approdato nel reparto pianoforti della Schulze & Pollman di Bolzano. Vi restò un paio d’anni.

Enrico Ciresa, che era nato nel 1922, si mise in proprio nel 1952. Cominciò a progettare e realizzare armonium (700 armonium all’anno negli anni Settanta) che vendeva in Italia e all’estero attraverso il passaparola del clesro e i contatti con i religiosi trentini impegnati come missionari nel Sud del mondo.

I vecchi pieghevoli della ditta Ciresa rammentavano che nel prezzo del prodotto finito era contemplato pure il costo di un eventuale imballaggio per la spedizione via nave.

Spiega Fabio Ognibeni: “Oggi non si fanno più armonium,

STRADIVARI PER FABBRICARE I PROPRI VIOLINI SI SERVIVA DELL’ABETE ROSSO DELLA VAL DI Fiemme



Tronchi e abeti del Bosco di Stradivari

oggi realizziamo tavole armoniche. Sono entrato in azienda alla morte del fondatore, in un momento di urgenza (1992) e ho dovuto raddoppiare il mio lavoro. Facevo il consulente vendita di sistemi di climatizzazione. Adesso l'agenzia Ognibeni, a Trento, la porta avanti mio figlio".

Il fondatore aveva lasciato alle figlie un'azienda con 14 dipendenti e un portafoglio ordini che faticava a lievitare. Certo, la Ciresa di Tesero poteva vantare lavori di prestigio: la fabbricazione di organi da chiesa, come quello di Gardolo (1975) o di Cristo Re a Trento (1994). Ma non era sufficiente per mantenere prospera l'azienda.

Racconta Ognibeni: "Ho capito che Ciresa, da vecchio artigia-

no del legno della Val di Fiemme, col nome di Stradivari nel biglietto da visita avrebbe potuto volare".

Bisognava abbinare, cioè, il nome di Ciresa con quello del liutaio cremonese, vissuto tra il 1644 e il 1737.

Secondo una radicata credenza che sfuma nella leggenda, Stradivari per fabbricare i propri violini si serviva dell'abete rosso della Val di Fiemme. Non è una *fake news* o almeno non è provato che sia una falsa informazione. Precisa Ognibeni: "Con la dendrocronologia, la scienza che studia l'accrescimento degli alberi ed è in grado

di fornire informazioni sugli andamenti climatici dei secoli passati, si è capito che gli strumenti firmati da Antonio Stra-

LA CRISI DEL 2008 SI È
FATTA SENTIRE, CERTO,
MA NEL SETTORE
DEI PIANOFORTI ERA
COMINCIATA GIÀ NEGLI
ANNI OTTANTA



Misurazione dello spessore delle tavole armoniche



divari furono fabbricati con il legno di qui”.

Da questa convinzione di Ognibeni il passo successivo è stato inevitabile: “Sfruttando il nome di Stradivari si potevano conquistare fette di mercato nel settore della liuteria di alta gamma. A quel tempo si aspettavano le telefonate dei clienti. Cambiava il mondo, dovevamo cambiare anche noi. Ad aprile del 1992 ho cominciato a frequentare le fiere internazionali. A Francoforte, in tre giorni riuscivo a contattare aziende giapponesi, americane che mai mi sarei sognato. Sul piano internazionale nessuno sapeva chi fosse e che cosa facesse la ditta Ciresa”. Negli anni Novanta, in Italia, c'erano quattro fabbriche di pianoforti. Adesso ne resiste una sola: la Fazioli di Sacile che produce pianoforti a coda e da concerto”.

Fazioli è un ingegnere romano che ha piantato l'azienda nel 1982 a Sacile, in Friuli-Venezia Giulia. Nel 1990 era già riconosciuto come fenomeno perché *competitor* con gli Steinway. La crisi del 2008 si è fatta sentire, certo, ma nel settore dei pianoforti era cominciata già negli anni Ottanta.

Trent'anni fa, in Europa si producevano 43mila pianoforti. In Italia circa 4mila.

La Petrov (ceca), che era al tempo la più grande fabbricante d'Europa di pianoforti acustici, verticali e a coda, provvedeva da sé anche per le tavole armoniche.

Steinway, la marca più conosciuta come qualità, ne faceva 2.200. La più diffusa è Yamaha, la grande azienda giappo-

nese. Racconta Ognibeni: “Anche Steinway prepara da sé le tavole ad Amburgo, con il legno americano che proviene dallo stabilimento di New York. Oggi, ci sono 6mila pianoforti completamente costruiti in Europa, una parte dei quali da Steinway e Petrov, che si costruiscono da soli le tavole armoniche. Restano circa 5mila tavole armoniche da fare. In Friuli, Fazioli fa circa 140 pianoforti l'anno. Se avessimo continuato a essere presenti solo in Italia, oggi noi avremmo chiuso. Con la partecipazione alle fiere internazionali, abbiamo conquistato il mercato”.

C'erano due ditte tedesche che fornivano tavole armoniche per tutto il resto dell'Europa. A esclusione dell'Italia con Ciresa che forniva Fazioli e le altre tre aziende presenti fino alla fine degli anni Novanta.

Ancora Ognibeni: “Siamo conosciuti come azienda di qualità. Ci cercano per il prestigio dell'abete di Fiemme. Noi siamo un'azienda piuttosto singolare in Italia poiché siamo gli unici che costruiscono tavole armoniche per pianoforte. Facciamo la selezione e la preparazione delle tavolette fino alla costruzione del prodotto finito, a misura del cliente. Produciamo 3.600 tavole armoniche l'anno.

Di queste, 3mila restano in Europa (65% del mercato europeo). Delle due ditte tedesche una ha chiuso; l'altra produce poco in Europa e vende soprattutto in Cina e Giappone. Noi, in quel mondo, vendiamo poco, anche se siamo una delle aziende

italiane che esporta in Cina.

Abbiamo dovuto lottare parecchio, perché il mercato è in flessione e perché siamo partiti dove eravamo degli sconosciuti.

Convincere i grossi marchi stranieri non è facile. La tavola armonica è un prodotto estremamente delicato perché determina il timbro e la qualità del suono del pianoforte. Chi usa le nostre tavole ha la garanzia del mantenimento del suono".

Forse perché, come col vino pregiato, c'è una origine controllata e certificata. "Siamo gli unici produttori al mondo che usano solo il legno di una determinata zona geografica".

L'abete di risonanza costituisce una percentuale minima dell'abete rosso che cresce sui versanti a Nord, ad alta quota.

A TESERO, PRODUCONO UN PIANOFORTE "SENZA CORDE" CHE SI PONE IN CONCORRENZA CON I MIGLIORI STRUMENTI TRADIZIONALI

Prende poco sole. La Val di Fiemme va dal Manghen al Rolle. Il Parco di Paneveggio entra in parte nel territorio della Magnifica comunità. Sopra il Lago di Forte Buso fino al Manghen è

foresta e abetaia dei comuni. Ventimila ettari di boschi sono della Magnifica comunità. Rispetto a Paneveggio sono venti volte di più. Nel Parco di Paneveggio si tagliano e si vendono ai liutai 60-80 metri cubi all'anno di legno pregiato di risonanza. Noi, come azienda ne adoperiamo oltre 400 metri cubi all'anno".

Torniamo a Stradivari. Si racconta che il liutaio cremonese arrivasse in Val di

Fiemme per scegliere gli abeti più adatti alle proprie esigenze. È così?

"È leggenda che Stradivari andasse nel bosco a battere le



Lavorazione delle catene



Tavola piano verticale con catene incollate

piante anche perché c'è un problema di fisica: un abete in piedi non vibra. Il pezzo di legno da mettere in vibrazione deve essere fissato sul punto nodale. Per mandare in vibrazione un tronco che pesa quintali (600-700 chili a metro cubo) bisogna che sia poggiato su un sasso nel suo punto nodale, sennò non vibra. Se un albero è piantato con le radici, può arrivare il signor Stradivari o il signor Ognibeni con una mazza da cantiere e battere fin che ne ha la forza. Non essendo poggiato sul punto nodale quel tronco non darà alcuna risposta sonora apprezzabile. Pertanto, quelle che si raccontano sono balle".

Nel 2017, in Italia, sono stati venduti 1.240 pianoforti acustici nuovi fra verticali e coda, e sono stati venduti 39.400 pianoforti digitali. Un pianoforte professionale digitale costa 2.300-2.500 euro, contro i 3mila-8mila, a seconda della marca, per un pianoforte verticale tradizionale. Per un pianoforte a coda piccolo si va dai 16-18mila euro per uno strumento cinese. Un prodotto medio costa da 23-30mila euro, per un pianoforte eccellente si passa a 50-60mila euro. Il pianoforte da concerto di Fazioli costa 170mila euro.

Adesso, a Tesero, producono un pianoforte "senza corde" che si pone in concorrenza con i migliori strumenti tradizionali. Come funziona? Lo spiega l'inventore, Fabio Ognibeni: "Il pianoforte digitale che è cresciuto molto nel mercato, a livello accademico, al Conservatorio o sul palco dei concerti, non arriva. Per due motivi: perché il tocco della tastiera non è come

quello della meccanica del pianoforte tradizionale; secondo: perché si sente che il suono è digitale, non è naturale. In tutto il mondo però si fa un errore di base. Il suono campionato, in digitale, oggi e con la tecnologia che abbiamo, è di qualità altissima. Perché è preso da un vero pianoforte: lo mettono in camera anecoica per la misura del suono, gli piazzano venti microfoni e per ogni nota ribattuta prendono da dieci a venti campionature. Pertanto l'anima del suono, con tutte le sue sfumature, vanno tutte nella digitalizzazione di oggi".

Allora qual è il problema?

"Che tutto quanto esce da un pianoforte digitale esce da due spinotti che vanno attaccati all'amplificatore e alle casse audio. Il mezzo che usano per riportare in vita il suono campionato non è coerente all'origine. L'origine è sempre una tavola armonica che vibra.

Ho realizzato un pianoforte senza corde ma con una vera tavola armonica che va in vibrazione con la nostra tecnologia, obbedendo a segnali musicali digitali. Quindi torna in vita il suono naturale con un mezzo esattamente coerente all'origine poiché diffuso da una tavola armonica da pianoforte. All'interno del nostro strumento c'è un'interfaccia che divide le varie frequenze sui nostri 'attuatori', che sono dei vibratori distribuiti sotto la tavola secondo un progetto acustico. Non c'è alcun altoparlante, il pianoforte suona una tavola per vibrazione fisica. Il suono ritorna in acustico attraverso il legno della tavola armonica".

Fabio Ognibeni con le tavole armoniche "Ciresa"



Conclude l'imprenditore del Tesino "prestato" alla Val di Fiemme: "Se resto *leader*, fra dieci anni per il mercato europeo farò al massimo 2.500 tavole armoniche. Che cosa potevo fare, a quel punto? Mettermi a fabbricare pianoforti digitali no, perché non ho il *know-how*, le cognizioni necessarie per realizzare un prodotto di qualità. E poi dovrei combattere con una concorrenza mondiale: con Yamaha, con Casio, con Roland, ecc. aziende avanzatissime. Per tale ragione ho realizzato un pianoforte senza corde e anche senza tastiera, perché questa la mette il cliente che sceglie il digitale che gli piace e lo abbina al mio pianoforte. Cavalcare ed esaltare quindi le tecnologie (e gli investimenti in ricerca e sviluppo) degli altri, interpretandole acusticamente con le mie tavole armoniche. So che in questo momento le grandi aziende del

digitale stanno investendo molto per trovare il modo di riprodurre il tocco il più vicino possibile alla meccanica originale. Il suono ce l'hanno, manca il tocco più evoluto e preciso.

La sfida è arrivare a eguagliare il pianoforte tradizionale. Le grosse aziende stanno lavorando su quelle che sono le loro competenze (sensori ottici, dinamica del suono, ecc.)

Io ho cominciato nel 2016. Il bello è che se fra cinque anni uscirà una tastiera digitale ancor più sofisticata di quelle attuali, il mio cliente non dovrà cambiare il pianoforte. Sostituirà semplicemente la tastiera.

Fra cinque anni, chiunque potrà acquistare un pianoforte digitale più performante di quello che ha adesso e lo pagherà la metà di oggi. Sposato con il mio piano che gli regalerà l'anima". ■



Tesero in Val di Fiemme



3 DECENNI DI IMPRENDITORIA ALBERGHIERA

GIANFRANCO BETTA Già Direttore per le politiche turistiche provinciali e Osservatorio provinciale per il turismo

Qualità, innovazione ed ecosostenibilità, le parole chiave

Nel corso degli anni 2000 sono cresciute molteplici forme di ricettività diffuse, sia di tipo imprenditoriale che non, basti pensare al fenomeno Airbnb nell'extralberghiero.

Tuttavia, l'offerta ricettiva alberghiera continua a rivestire il

ruolo decisamente più importante nella gamma diversificata delle tipologie ricettive presenti in Trentino.

Come si è modificata nel tempo la ricettività alberghiera?

Abbiamo la possibilità di attingere a tre ricerche a carattere decennale sull'imprenditoria alberghiera, condotte la prima

nel 1993, la seconda nel 2004, la terza nel 2016.

Gli anni Novanta

La ricerca del 1993 può essere riassunta in un messaggio: "La dotazione tecnica, seppure necessaria, non è sufficiente a fare compiutamente qualità". Questa affermazione nasce dalla radiografia del settore, cresciuto dimensionalmente piuttosto che in qualità. Il numero medio dei posti letto per struttura (52,7 nel 1993) risulta superiore a quanto registrato nelle province limitrofe e nelle regioni dell'Arco alpino (una costante destinata a perdurare anche nel ventennio successivo), ma nel contempo risultano inferiori i bagni in camera, un indicatore strutturale di qualità. La crescita dimensionale si porta dietro certamente anche una crescita qualitativa, ma questa crescita qualitativa si rivela senz'altro insufficiente rispetto alle esigenze della clientela. Il modello appare fondato su standardizzazione ed economie di scala basate principalmente sulla crescita della capacità ricettiva. Ma se però - come si verifica e come continuerà a verificarsi anche negli anni successivi - l'utilizzo medio dei posti letto, il cosiddetto tasso di occupazione, è insufficiente, allora gli alti costi fissi si rivelano un dato negativo. Infatti, ben difficilmente una singola struttura ricettiva può intervenire sui

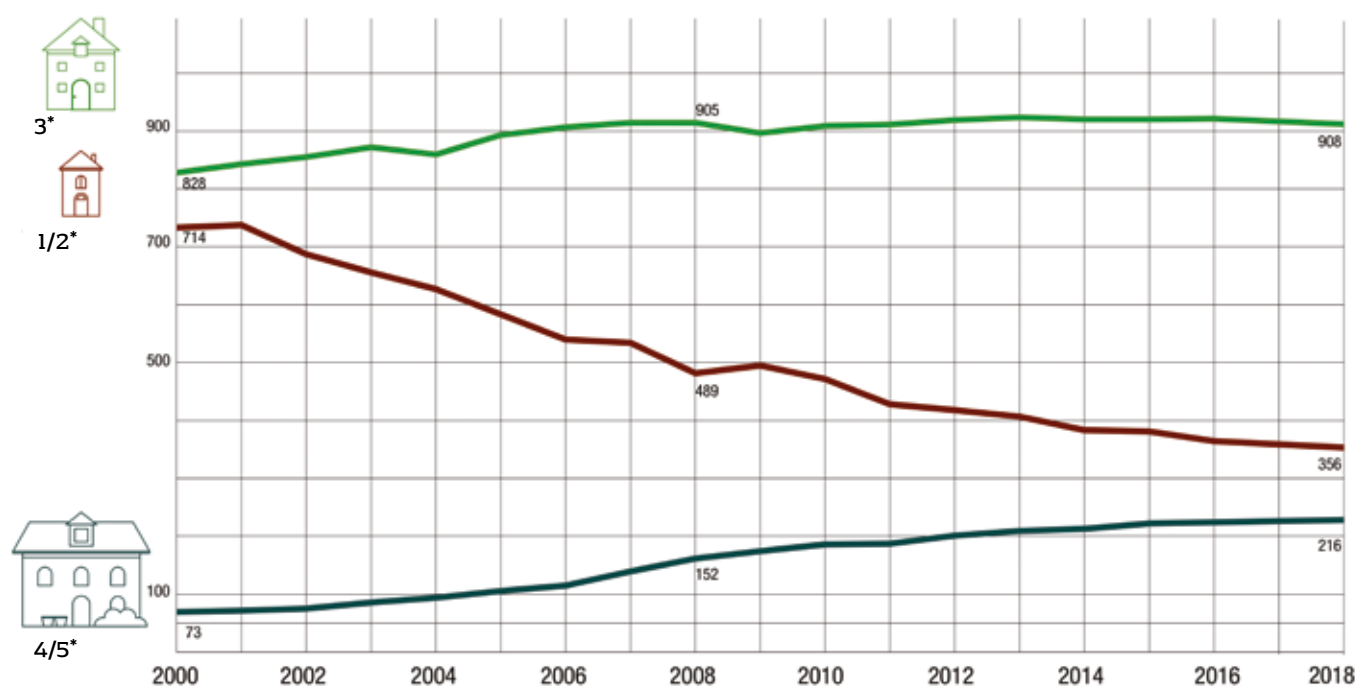
costi semivariabili o sui ricavi con un allungamento della stagione, in assenza di un'integrazione dell'offerta orizzontale e verticale nell'area grazie all'apporto di una pluralità di attori privati e pubblici. Il rischio è quindi di una capacità inutilizzata, specie quando la domanda rallenta, aggravando i costi per unità di prodotto.

Anticipando considerazioni che si imporranno con forza ed evidenza un decennio più tardi, la ricerca sottolinea, con molta lungimiranza, l'importanza di perseguire strategie di innalzamento della qualità, suggerendo la nascita di marchi volontari con *standard* qualitativi omogenei e personalizzati, capaci di superare la classificazione per stelle e capaci di garantire un'offerta omogenea al cliente. Nel contempo, una promo-commercializzazione su più vasti mercati e la

creazione di una rete di imprese con i vantaggi della grande impresa. Si suggerisce inoltre la necessità di una differenziazione del prodotto offerto, che però esige un approccio basato sulla qualità totale, intendendo con questo termine non solo le strutture, ma soprattutto la preparazione del fattore umano, che, al limite, potrebbe anche supplire agli occhi del cliente a qualche carenza di carattere strutturale. Fattore umano inteso come fattore costitutivo del prodotto turistico, che è pur sempre un servizio alla persona. Quindi "qualità"

"QUALITÀ" È DA INTENDERSI SOPRATTUTTO COME "ORIENTAMENTO AL CLIENTE" E "SODISFAZIONE DEL CLIENTE"

Strutture alberghiere attive per categoria (2000-2018)



Elaborazione personale su dati ISPAT

è da intendersi soprattutto come “orientamento al cliente” e “soddisfazione del cliente”. In definitiva la qualità totale alberghiera (e delle strutture ricettive in genere) presuppone due componenti: un elemento tangibile (la struttura) e un elemento intangibile (prestazione del fattore umano), con il secondo elemento forse più importante del primo. Perché le dotazioni, in definitiva, sono degli strumenti e non gli obiettivi.

Cosa cambia nei primi anni 2000

La successiva indagine decennale condotta sull'imprenditoria alberghiera negli anni 2004 e 2005, definendo dei profili imprenditoriali, rileva che la metà degli operatori è “statica”: non ha effettuato alcun tipo di investimento nel decennio preceden-

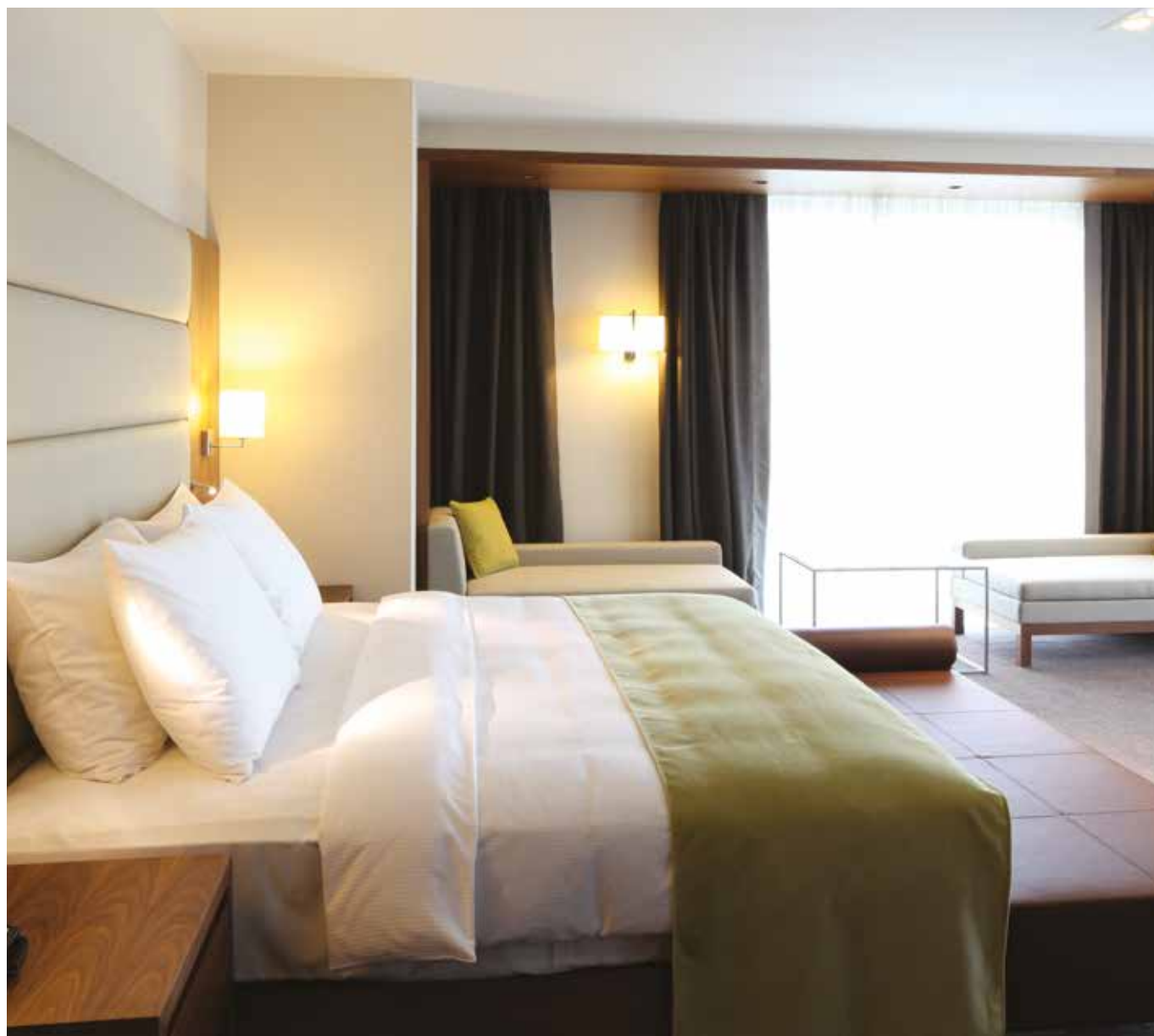
te e risulta anche estranea a forme di comunicazione e commercializzazione innovative. Da tener presente che la Legge unica dell'economia¹ sta esplicando i propri effetti anche in

campo turistico premiando ristrutturazioni immobiliari e investimenti. Il settore può beneficiare diffusamente della disciplina per le microimprese, per le quali il contributo può in alcuni casi arrivare al 35% della spesa ammessa, con un ricorso alla procedura automatica prevista fino a una soglia di investimento pari a 250mila euro. La ricerca evidenzia una difficoltà abbastanza generalizzata ad accumulare

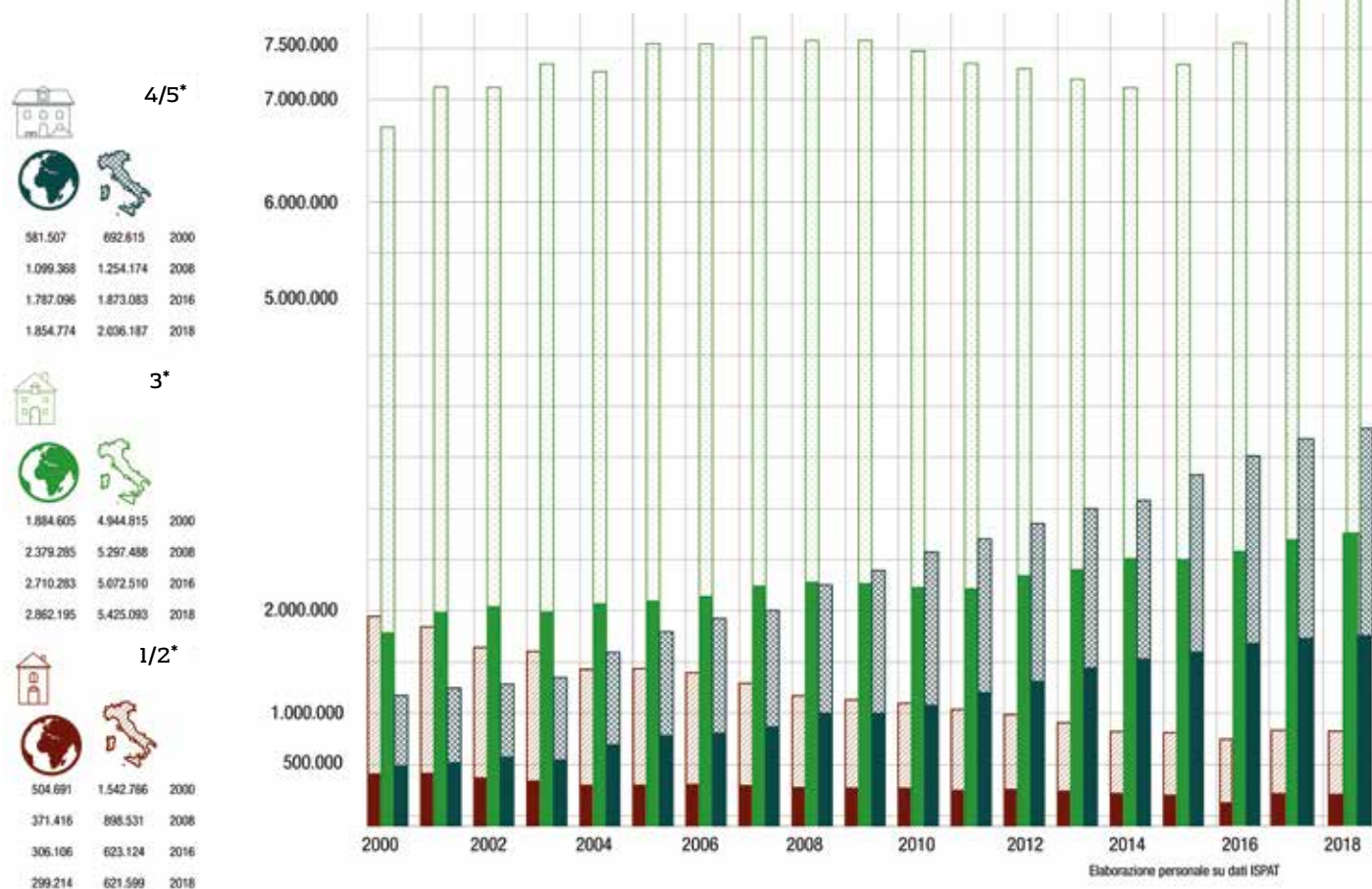
reddito che consenta nuovi investimenti per una serie di

GLI IMPRENDITORI CHE INVESTONO E INNOVANO NON RIESCONO A COMUNICARE E VALORIZZARE APPIENO QUESTE LORO SCELTE

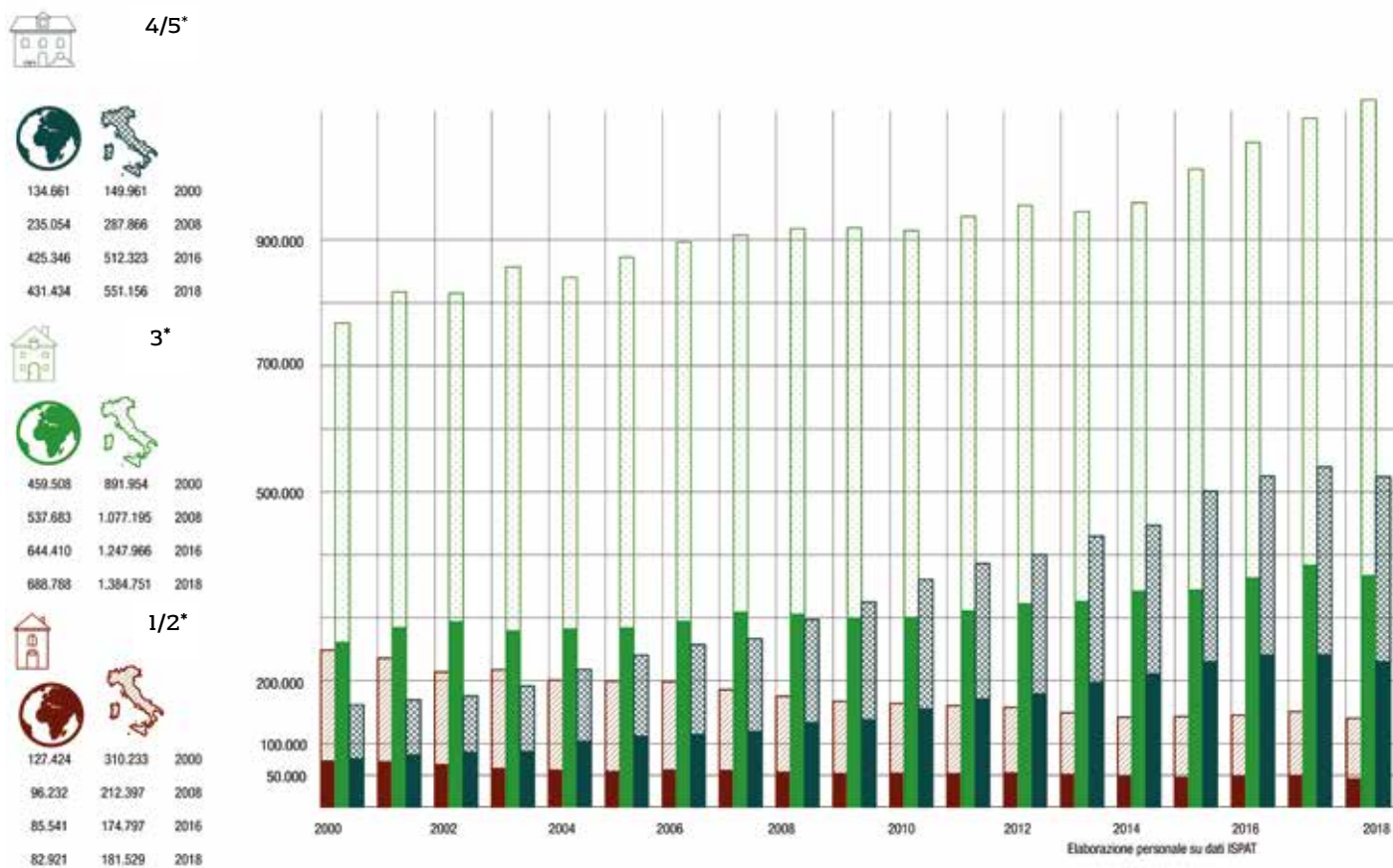
¹L.P. n.6/1999.



Presenze anno nelle strutture alberghiere per categoria e provenienza Italia ed estero (2000-2018)



Arrivi anno nelle strutture alberghiere per categoria e provenienza Italia ed estero (2000-2018)



concause ed evidenzia anche la difficoltà di un ricambio generazionale. Spesso queste difficoltà finiscono con lo scaricarsi sul prezzo finale, nel tentativo di far fronte ai maggiori costi di gestione, rinunciando a ricercare strategie e forme di gestione innovative.

Non sono peraltro pochi gli imprenditori che investono e innovano (anche sulle tematiche ambientali), ma in più di un caso si ravvisa una carenza di comunicazione per valorizzare appieno queste scelte. Anche chi innova spesso, lo vive come un fatto aziendale e non di sistema. Si rinuncia così a ricercare margini di economicità nei servizi di rete.

La ricerca auspica un potenziamento della logica di "filiera integrata", un'indicazione convergente con quanto contenuto nell'Atto di indirizzo prima e successivamente nelle Linee guida per il *marketing* territoriale e nel-

le Linee guida per la politica turistica provinciale del 2002, coeve a questa ricerca.

Alcune conferme e alcune novità negli anni recenti

Per quanto riguarda l'indagine condotta nel 2016, di cui Ispat

ha pubblicato recentemente i primi risultati, si confermano le principali caratteristiche strutturali del settore alberghiero: continua il *trend* di crescita del numero di alberghi e posti letto delle strutture di categoria più elevata, così come si conferma prevalentemente medio-piccola la dimensione degli esercizi alberghieri, seppur il numero medio dei posti letto risulti superiore a quello rilevato nelle regioni alpine (60

posti letto contro 41). Assolutamente preponderante rimane la gestione familiare e quindi molto sentita è la preoccupazione per la continuità gestionale dell'attività alberghiera in termi-

L'AVVENTO DI INTERNET HA CAMBIATO ANCHE LE MODALITÀ DI PRENOTAZIONE DA PARTE DEI CLIENTI





ni di ricambio generazionale. In merito alle strategie competitive emergono due diverse tipologie di alberghi: la strategia *price competition* è significativamente diffusa nelle strutture a bassa qualificazione, mentre differenziazione dell'offerta e dei servizi e politiche di fidelizzazione contraddistinguono le scelte degli alberghi a 3 (soprattutto *superior*)-4-5 stelle. Per la gestione della variazione giornaliera del prezzo negli alberghi di categoria più elevata alcune strutture hanno iniziato a ricorrere a strumenti sofisticati come il *revenue management*, che prevede dei prezzi di vendita che variano in riferimento agli andamenti della domanda, anche alla luce di quanto verificatosi negli anni precedenti.

Con l'avvento e la diffusione su scala globale di Internet e dei servizi a esso collegati si è necessariamente modificata la *"web presence"* degli alberghi, ovvero la capacità di dialogare con le nuove tecnologie per attrarre clienti attraverso il *web*, anche nella versione *"mobile"* per *smartphone* e *tablet*; seppure con percentuali molto differenziate tra le categorie più elevate e quelle inferiori a una e due stelle. L'avvento di Internet ha cambiato anche le modalità di prenotazione da parte dei clienti e ha portato gli alberghi a do-

versi confrontare con nuovi soggetti turistici legati al *web*, come le OLTA (*On Line Travel Agency*) e i sistemi di *booking on-line*. La modalità di prenotazione diretta risulta peraltro ancora molto importante: mediamente poco più della metà delle prenotazioni avvengono ancora attraverso questo canale, soprattutto nelle strutture di categoria medio-bassa, dove il rapporto tra il titolare e il cliente è generalmente più di-

retto. Le quote di clientela intermedie dalle prenotazioni mediante OLTA sono importanti ma non maggioritarie, rappresentando in circa tre quarti dei casi meno del 25% delle prenotazioni totali. Tuttavia, se la navigazione *"esplorativa"* da parte del cliente è ormai una prassi consolidata, i dati mostrano che l'utilizzo del *booking engine* aziendale risulta inferiore al peso assunto dalle OLTA. In un'epoca in cui i clienti non

solo si dimostrano sempre più esigenti, ma commentano la loro esperienza turistica sul *web* e sui *social network*, assume crescente importanza la gestione della *web reputation*. Anche per gli albergatori trentini è diventato essenziale prestare attenzione alle recensioni *on-line* e cercare di incrementare il *ranking* e il numero di commenti positivi: oltre il 70% degli hotel a quattro e cinque stelle dichiara di leggere

IL CONFRONTO CON I DATI DEL DECENNIO PRECEDENTE CONFERMA LA PROPENSIONE VERSO UN TURISMO TRENINO ECOSOSTENIBILE

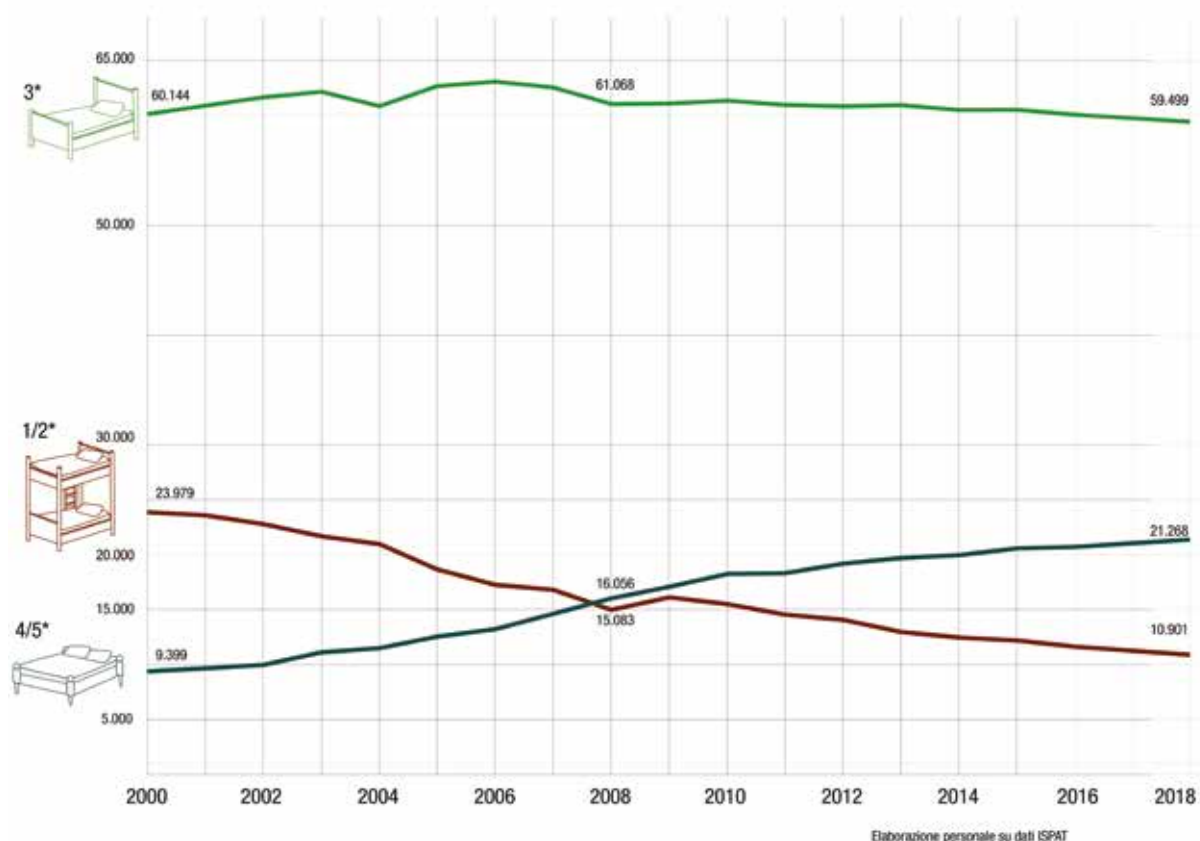
regolarmente le recensioni pubblicate sui siti specializzati traendone spesso utili suggerimenti soprattutto per fidelizzare la clientela. Più della metà delle strutture dichiara di controllare regolarmente le recensioni e più di un quinto è prevalentemente interessato ai commenti negativi.

Tra gli strumenti di *marketing* più utilizzati dagli alberghi trentini per gestire la promozione prevalgono i canali tecnologicamente più evoluti (utilizzo dei *social network*, politiche di SEO (*Search Engine Optimization*) strettamente connessi a strategie di *web marketing*. L'elemento centrale per la promozione è costituito quindi dalla presenza di un sito *web* costantemente aggiornato, che si accompagna all'utilizzo

dei *social network* (Facebook, Instagram, Twitter, Google+...) soprattutto per la creazione e la promozione del *brand* e la fidelizzazione dei clienti. Dalla ricerca è inoltre emersa una sempre maggiore attenzione verso un turismo più attento alla questione ambientale. Attraverso la diversa propensione all'investimento sostenibile, sono stati individuati tre diversi profili di albergatori: gli albergatori "non *green*", gli albergatori "ecosostenibili" e gli albergatori "reattivi". Il primo profilo interessa poco più della metà degli albergatori trentini, il secondo circa un terzo e il profilo degli albergatori "reattivi", ancora minoritario, la quota rimanente. Il confronto rispetto ai dati del decennio precedente conferma in modo evidente la



Posti letto alberghieri per categoria [2000-2018]



diversa direzione verso un turismo trentino ecosostenibile, che però dipende ancora molto dalla minore o maggiore sensibilità degli albergatori rispetto al tema, così come dall'influenza esercitata dagli attori locali, comprese le aziende di promozione turistica, e dall'eventuale presenza sul territorio di aree naturali protette.

Dati di struttura e movimentazione negli alberghi trentini

Una breve rassegna di alcuni dati contenuti nei grafici, riferiti alle strutture alberghiere, dà conto in modo sintetico delle modificazioni intervenute dal 2000 al 2018. In primo luogo un innalzamento della composizione per categoria, con riduzione drastica delle categorie più basse e un aumento significativo delle categorie superiori, sia in termini di strutture sia di posti letto.

Questa diversa composizione per categoria alberghiera si riflette inevitabilmente anche sui flussi sia di italiani sia degli stranieri nelle due stagioni, estiva e invernale. Nel periodo considerato, sostanzialmente triplicano i pernottamenti nelle categorie superiori a quattro e cinque stelle in ragione d'anno, mentre si dimezzano nelle strutture a una e due stelle.

Gli arrivi variano addirittura in misura maggiore, con conseguente accorciamento del tempo di vacanza. Una crescita più contenuta (grazie esclusivamente alla componente straniera) si registra nei tre stelle, la categoria che in tutto il periodo considerato ha continuato a rappresentare la spina dorsale e la quota preponderante dell'offerta ricettiva alberghiera. ■

Bibliografia

Servizio statistica - Provincia autonoma di Trento
L'imprenditoria alberghiera in provincia di Trento Anno 1993
 Servizio statistica, Trento, 1995

Servizio turismo: Osservatorio per il turismo - Servizio statistica - PAT
L'imprenditoria alberghiera in provincia di Trento 2004
 Servizio statistica, Trento, 2006

Betta Gianfranco (a cura) *Analisi della ricettività alberghiera in Trentino*
 Report - Osservatorio del turismo trentino, PAT, Trento, settembre 2006

Grosselli Renzo Maria (Asat 2006) *Camere con vista*
 Edizioni Osiride, Rovereto, 2006

Zucchelli Marco *Incentivazione degli investimenti nel settore alberghiero in provincia di Trento*
 Servizio turismo e attività sportive - Provincia autonoma di Trento, gennaio 2007

ISPAT PAT *Caratteristiche strutturali e gestionali delle imprese alberghiere* - Provincia autonoma di Trento, agosto 2019 (pdf scaricabile al link http://www.statistica.provincia.tn.it/binary/pat_statistica_new/turismo/CaratteristicheStrutturaliGestionaliImpreseAlberghiere.1564642683.pdf)



SOCIAL, GIOVANI E SOLITUDINI

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

La virtualità della rete e la nascita di nuovi modelli comportamentali

L'intreccio caotico tra evoluzione tecnologica e comportamenti personali, in particolare negli ultimi vent'anni, ha messo a dura prova la tenuta del sistema sociale, e qualche volta anche dei singoli individui. Nel cuore di questo intreccio vi sono le nuove tecnologie dell'informazione, con i loro strumenti e i loro canali, che, spinte da un'informatica sempre più sofisticata e da una telematica sempre più invasiva, hanno scosso gli antichi

equilibri, senza peraltro trovarne di nuovi. A soffrirne di più sembrerebbero essere la punta e la coda del ciclo generazionale. La punta, rappresentata dai giovani, è esposta al rischio di *overdose*, cioè di rimanere "intasata" dall'uso eccessivo di tecnologie e *social*. Viceversa la coda, cioè gli anziani, e la fascia più alta degli adulti, rischiano di venire emarginati proprio dal loro non uso, o dal loro uso inappropriato. Quindi una situazione delicata, per la complessità dei suoi

meccanismi e dei suoi effetti, ma anche perché tutto si muove e rischiamo di trovarci a parlare di un mondo già vecchio, trasformato. È sufficiente pensare al *personal computer*, che sembra aver ormai superato la punta massima della sua popolarità. Facendo un po' di retrospettiva, vale la pena ricordare che tra le personalità che più hanno contribuito al vorticoso sviluppo dell'informatica, un posto d'onore va riservato ad Alan Turing, matematico e crittografo che negli anni Quaranta riuscì a decodificare "Enigma", il sistema utilizzato dai nazisti per cifrare i messaggi militari.

Dalla sua scomparsa, nel 1954, ci sono voluti quasi trent'anni per arrivare al concetto di *personal computer*. Oggi, quasi tutti ne possiedono uno, in particolare i più giovani. Dopo i 25 anni la quota degli utilizzatori comincia a diminuire gradualmente. Tuttavia questi valori sono figli del loro tempo: se per molti anni il numero di persone che non utilizzano il *computer* è andato tendenzialmente a calare, attorno al 2015 il *trend* ha iniziato a invertirsi in tutta Italia. Il fenomeno è probabilmente dovuto al fatto che ormai gli *smartphone* sono accessibili a chiunque e hanno raggiunto un grado di tecnologia tale da sostituire quasi interamente i *computer*, almeno nell'utilizzo quotidiano. A prescindere da questo, il *personal computer* continua a essere uno strumen-

to estremamente utilizzato: in Trentino solo il 36% della popolazione non ne possiede uno, contro una media nazionale del 45%. Chissà se l'era dei *personal computer* andrà a spegnersi nei prossimi anni, come sembra indicare il *trend*, o se sarà in grado di rinnovarsi.

In stretta connessione, non solo simbolica, c'è la questione dei *social* e degli effetti della rete sui comportamenti sociali e individuali.

I *social network*, se ragioniamo in termini di relatività temporale, sono praticamente nati ieri. Vent'anni fa se ne sentiva a malapena parlare, erano ancora un concetto semi-sconosciuto, tra il 2003 e il 2005 sarebbero esplosi MySpace, Netlog (per citarne alcuni tra i più noti) e, soprattutto, il colosso Facebook.

Da allora è passata letteralmente un'epoca, almeno per gli *standard* di Internet, tanto che proprio in quegli anni si stava formando il concetto di *web 2.0*, ovvero un approccio alla rete più partecipativo, dinamico e interattivo, in contrasto alla staticità dell'Internet degli anni Novanta: insomma, una vera e propria rivoluzione. Inutile dire che ogni rivoluzione porta con sé più fazioni, e tutt'oggi rimane abbastanza radicata l'idea che i *social network* facciano male e provochino alienazione.

Certo, i *social network* possono portare all'isolamento, ma è

**I SOCIAL NETWORK SI SONO
LIMITATI AD AMPLIFICARE,
TALVOLTA A ESASPERARE,
CIÒ CHE GIÀ ESISTEVA
NELL'ANIMO UMANO**



una problematica che probabilmente esiste da quando è stata inventata la prima attività da svolgere in solitaria. E questo vale anche per la spasmodica ricerca di attenzioni, la caccia all'approvazione, il desiderio di apparire: i *social network* non hanno creato nulla di tutto questo. Si sono limitati ad amplificare, talvolta a esasperare, ciò che già esisteva nell'animo umano. Per quanto nel 2016 sia stato registrato "solo" un 58% di utilizzatori di *social* tra i naviganti della rete italiani, è palese la rapida e costante ascesa della percentuale.

Sicuramente il ricambio generazionale ha il suo ruolo in tutto questo, dato che, trattandosi di un fenomeno ancora relativamente giovane, è effettivamente visto

dai più come una cosa "da giovani".

Eppure - ironia della sorte - Facebook, che fino a pochi anni fa era indiscusso re dei *social network*, inizia a essere addi-

tato come un luogo per gente non proprio così giovane, e sono sempre meno gli *under 20* che si iscrivono alla piattaforma, a riconferma di quanto siano fluidi e mutevoli il *web* e i suoi *trend*.

Il "*social* da giovani" più solido, allo stato attuale delle cose, sembra essere Instagram, simbolo di come i *social* influenzino la realtà - e viceversa: con la sua formula basata quasi esclusivamente su contenuti visivi di rapida

fruizione, risponde infatti al bisogno (o l'ha creato?) di immediatezza, dinamismo e semplicità delle nuove generazioni.

I CONTENUTI VISIVI
DI RAPIDA FRUIZIONE
RISPONDONO AL BISOGNO
DI IMMEDIATEZZA,
DINAMISMO E SEMPLICITÀ
DEI GIOVANI



Il Trentino è la regione meno *social* con il suo circa 50% nel 2016. La Sicilia, invece (64%), risulta quella più incline all'utilizzo di Internet per la comunicazione e la condivisione di contenuti digitali.

Che si usi Instagram per pubblicare foto, Twitter per brevi comunicazioni verbali, LinkedIn per condividere la propria professionalità o Facebook per riversare la propria vita nella rete, è bene tenere sempre a mente una cosa: i *social network* non sono né una piaga né una realtà parallela, ma lo specchio amplificato, e fortemente orientato all'“io” individualizzato, di un mondo che è sempre esistito.

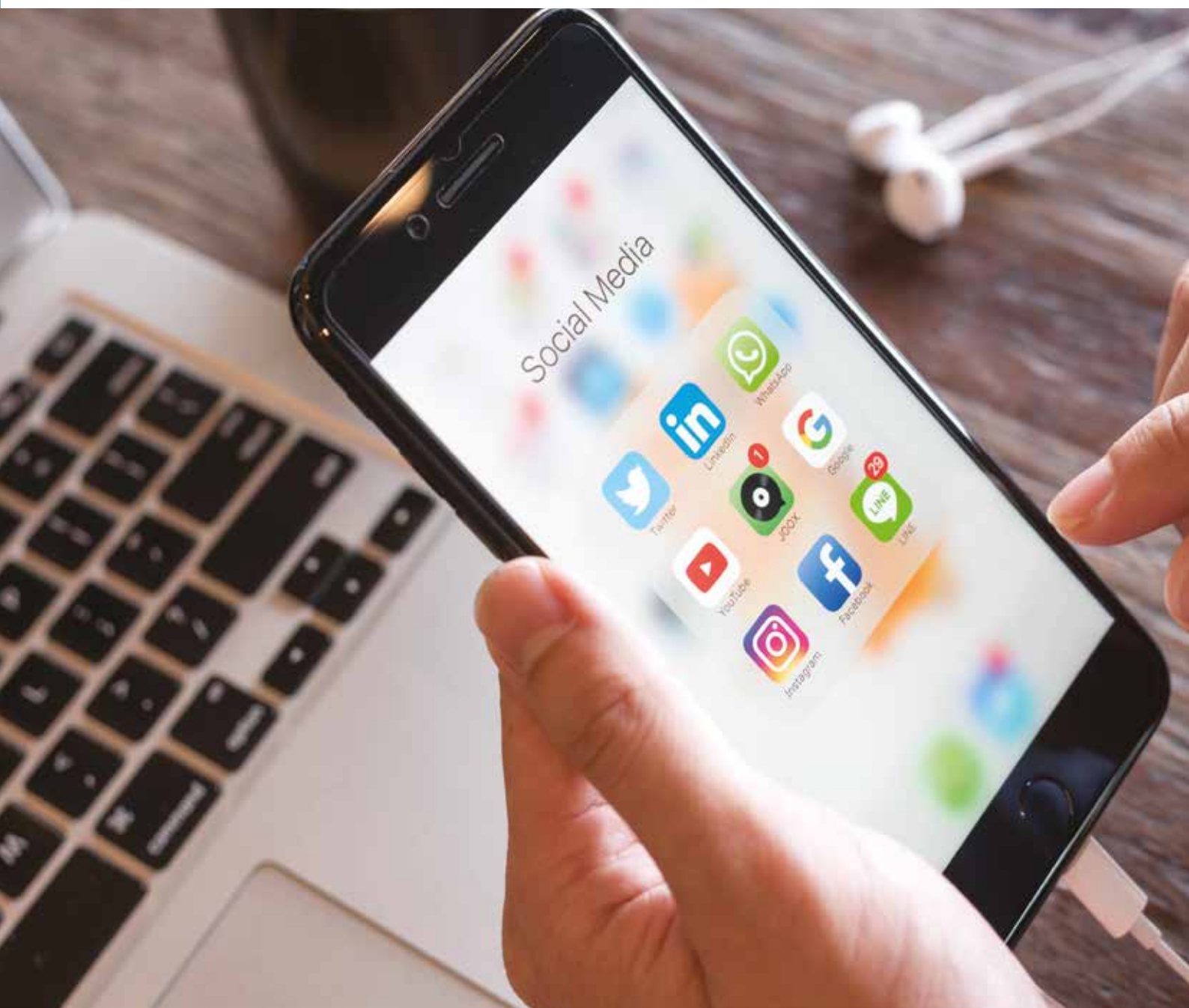
Questo non toglie nulla alla delicata situazione che si è creata in alcune realtà giovanili letteralmente imprigionate dalla rete e confinate in uno stato di isolamento, se non proprio

di solitudine. Emblematico è il fenomeno degli *Hikikomori*, ossia di quei giovani che scelgono (o che ci si ritrovano loro malgrado) in una vita di totale reclusione sociale. Si tratta di una problematica nata in Giappone ma esportata anche in

Occidente, seppure in minor misura. Singolare, al proposito, è la romanticizzazione del disagio, della solitudine, della depressione, altro fenomeno decisamente alimentato da Internet, tanto da aver trasformato dei veri e propri turbamenti psichici in una moda, un vanto, una medaglietta da sfoggiare per apparire più interessanti. Che si ritenga Internet un nemico da combattere o un'opportunità da sfruttare, va comunque

rilevato che la virtualità della rete non potrà mai sostituire la potenza empatica della relazione interpersonale, con annessi pensieri, sentimenti e contatti umani. ■

LA VIRTUALITÀ DELLA RETE NON POTRÀ MAI SOSTITUIRE LA POTENZA EMPATICA DELLA RELAZIONE INTERPERSONALE





DA SENTINELLA A MESSAGGERO

STEFANO BISOFFI Presidente della Comunità della Vallagarina

CHIARA COMPER Assessora alla cultura e al Progetto valorizzazione Forte di Pozzacchio del Comune di Trambileno

Il restauro e la valorizzazione di Forte Pozzacchio in Vallarsa

Al già variegato e prestigioso patrimonio di beni monumentali, di cui il Trentino è fortunatamente ricco, si è aggiunto un nuovo sorprendente tassello: è Forte Pozzacchio, capolavoro incompiuto dell'ingegneria bellica di un'epoca che ha generato un conflitto così violento da meritarsi l'appellativo di "Grande guerra". Celebrato da Eugenio Montale, recuperato nel suo valore storico, architettonico e culturale, il Forte è stato accurata-

mente restaurato e restituito a nuova vita.

In questo imponente manufatto bellico, scavato nel cuore della montagna, il vuoto creato oltre un secolo fa dagli originari costruttori ha prodotto forme, memorie e sguardi: un tempo sui nemici arroccati nella linea del fronte, oggi sulla bellezza viva di un paesaggio incontaminato.

Forte Pozzacchio è l'esito fortunato, e meritato, di vent'anni di appassionato e tenace lavoro di ristrutturazione, la cui regia

è passata “di mano in mano” per tre consiliature di un piccolo Comune alle pendici del Monte Pasubio, Trambileno, che è riuscito a coinvolgere nel suo grande impegno innanzitutto i Comuni limitrofi e la Comunità della Vallagarina, ma anche una pluralità di altri soggetti pubblici e privati, oggi uniti nell’ambizioso proposito di dotare il Trentino di un “nucleo d’arte” di valore esemplare, vocato a trainare lo sviluppo culturale ed economico dell’intera area su cui gravita.

Si è trattato di un’operazione titanica per una comunità ridotta come Trambileno, che con l’aiuto di molti ha consentito a questa importante testimonianza della più avanzata ingegneria bellica della Prima guerra mondiale di essere restituita alla pubblica fruizione, reinterpretando pregevolmente le originarie fattezze.

La caratteristica più singolare del Forte è che è stato costruito interamente ipogeo, quindi progettato per non essere visto, mentre oggi, a più di vent’anni dall’inizio della ristrutturazione, a lavoro compiuto, l’obiettivo si è rovesciato: è diventato quello di aprire lo sguardo, di mostrarsi.

E l’orizzonte dello sguardo non è solo locale, ma è il mondo. Un orizzonte sì di memoria, ma anche di incontro, di contaminazione creativa, di spinta generativa a ogni livello. Fino a rivisitare l’originaria funzione di “sentinella solitaria”, affian-

candola armonicamente a quella di “messenger”, dialogante a un tempo con ciò che era, con ciò che è e, quasi di conseguenza, con ciò che sarà.

Così, Forte Pozzacchio non è solo un pregiato manufatto della Grande guerra, ma è anche una proposta culturale e artistica variegata e suggestiva, simbolicamente da conquistare, considerato che lo si può raggiungere solo a piedi, essendo l’ac-

cesso vietato alle autovetture.

Il lungo lavoro di restauro è stato il frutto di una ricerca accurata e appassionante, che ha visto coinvolti, oltre agli esponenti che si sono avvicendati alla guida del Comune di Trambileno, anche soggetti quali l’APT di Rovereto e Vallagarina, il Museo storico italiano della guerra, l’Associazione culturale “Il Forte” e molti sostenitori istituzionali, la Provincia autonoma di Trento,

la Comunità europea mediante i progetti Leader, il BIM e la Comunità della Vallagarina.

Sul piano realizzativo vanno invece menzionati i progettisti e i tecnici di fama internazionale a cui è stata affidata l’opera, i professori Collotti e Pirazzoli dell’Università di Firenze, che accanto a una competenza cresciuta sul campo in numerosi recuperi di paesaggi fortificati hanno dimostrato una rara passione.

Ne è risultata una ristrutturazione raffinata e di valore, che

NE È RISULTATA UNA
RISTRUTTURAZIONE
RAFFINATA E DI VALORE
CHE HA RESO PIÙ
EVIDENTE LA MAESTOSITÀ
DEL FORTE



Sguardi verso valle dal Forte dopo i lavori di recupero

ha reso più evidente la maestosità del Forte: quattro piani scavati nel vivo della roccia, un'impresa epica che lascia con il fiato sospeso. Le piattaforme metalliche, in arancione come tutte le parti rigenerate, aggiungono una nota di colore che muove gli ambienti e li rende più impattanti e suggestivi.

La maestà della struttura si presta a iniziative emotivamente intense, capaci di attingere sia alle memorie belle che sia alle espressioni e ai linguaggi della contemporaneità, nella cornice di un *habitat* naturale incantevole e vario nelle sue angolature.

Per questo il Forte è un vero e proprio "nucleo d'arte" arditamente composito, che può esprimere il proprio potenziale di sviluppo culturale ed economico solo se accompagnato da un

ulteriore importante investimento di sistema.

Un investimento che, oltre a quanto già realizzato per garantire al Forte un contesto attrattivo, servizi adeguati e una

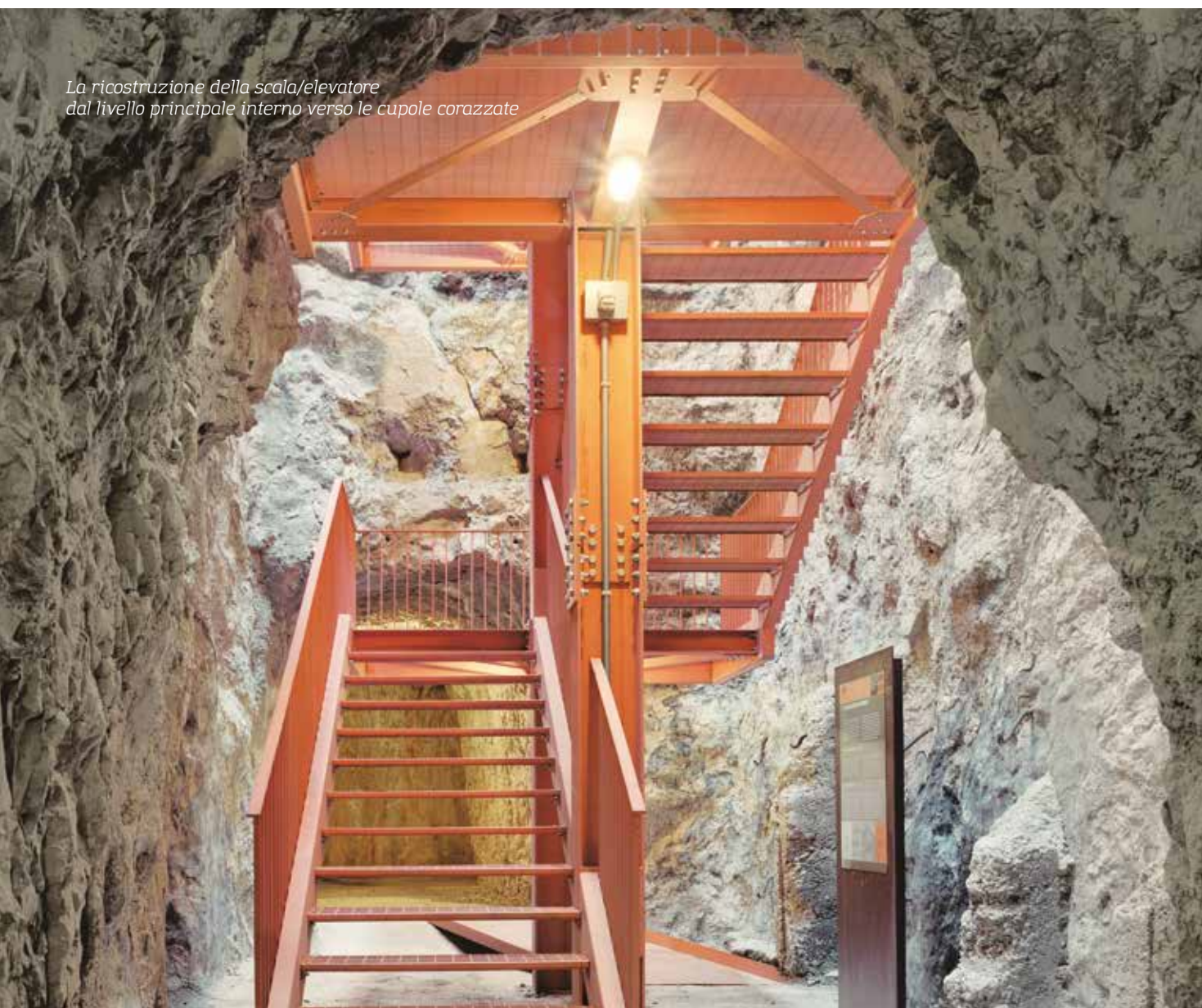
originale e qualificata programmazione di eventi, deve essere in grado di inserirsi con il ruolo che merita in una rete più ampia, sia in termini di soggetti coinvolti che di ampiezza geografica e di capacità attrattiva.

Una prospettiva che ha dato senso e valore a una pubblicazione che raccoglie, documenta e commenta il lungo e appassionante percorso che ha portato Forte Pozzacchio dalla situazione ori-

ginaria, di pregiato ma abbandonato reperto storico-architettonico, a diventare un vero e proprio gioiello di valore internazionale.

SCAVATO NELLA ROCCIA, DENTRO UNA GOBBA DI CALcare GRIGIO, CIRCONDATO DA UN LEMBO DI BOSCO, IL FORTE APPARE SOLITARIO E SILENZIOSO

*La ricostruzione della scala/elevatore
dal livello principale interno verso le cupole corazzate*





Il Forte durante l'occupazione italiana, 1916

La macchina da guerra incompiuta Valmorbia-Werk/Forte Pozzacchio

L'inquadramento storico del Forte e delle sue vicende è stato affidato a Camillo Zadra, studioso autorevole della materia e già direttore del Museo storico italiano della guerra. Il suo capitolo si apre con una puntuale descrizione del Forte e del contesto naturale in cui è inserito o, per meglio dire, accuratamente nascosto.

La massiccia prominenza rocciosa del Forte è delimitata da un fossato tagliato nella pietra. Lungo il perimetro, alcuni stretti varchi – un tempo chiusi da porte a un battente – consentono di entrare all'interno. Altre aperture, predisposte per riflettori, artiglierie di piccolo calibro e mitragliatrici, spaziano sulla valle. Scavato nella roccia, dentro una gobba di calcare grigio che su tre lati scende verso il torrente Leno, circondato da un lembo di bosco, il Forte appare solitario e silenzioso.

"Negli anni successivi alla Grande guerra", si legge nel ricco testo di Zadra, "il Forte fu depredato di tutti gli elementi asportabili, anche al prezzo di demolizioni, subendo un progressivo, inarrestabile deperimento causato dalle infiltrazioni e dall'abbandono.

Tuttavia, la collocazione del manufatto – appartata ma vicina

al centro abitato –, le dimensioni fuori scala che ne facevano un punto cardinale nella topografia del paese, gli stessi racconti – ripetuti infinite volte – di chi lo aveva frequentato negli anni della costruzione o del dopoguerra, lo hanno trattenuto dentro i confini del paesaggio mentale della comunità, ne hanno accompagnato il lento riemergere nello scenario di ciò che è significativo e di valore e tutto questo fino a farne un fattore identificativo dei territori che lo circondano, Trambileno in primo luogo, ma anche i paesi limitrofi, fino a coinvolgere Rovereto e la Vallagarina, alimentando aspettative, energie e iniziative".

Nel 1976, ricorda ancora Zadra, è sorta l'Associazione "Il Forte" con il proposito di "commemorare i caduti al Forte di Pozzacchio, di raccontare i fatti d'arme successi nella famosa notte del 29 giugno 1916".

Da questo rifiorire d'interesse, il Comune di Trambileno (di cui Pozzacchio è frazione) nel 2005 ha deliberato l'acquisto del rudere allo scopo di promuoverne il restauro, obiettivo che è stato raggiunto grazie all'intervento della Soprintendenza ai beni culturali e all'Assessorato alla cultura della Provincia autonoma di Trento.

Oggi la fortezza è accessibile, inserita in itinerari di visita e frequentata da migliaia di persone.

Vista ravvicinata dall'alto dello sprone di Forte Pozzacchio con la parte terminale del fossato (a destra nell'immagine) e la ricostruzione della linea di tiro delle batterie superiori



Guardare senza essere visti

Il restauro del Forte è stato affidato a due architetti di chiara fama: Francesco Collotti e Giacomo Pirazzoli.

Il primo, Collotti, è professore ordinario di composizione architettonica presso il DIDA-Dipartimento di architettura dell'Università degli studi di Firenze ed è autore di molti e prestigiosi studi sull'architettura; il secondo, Pirazzoli, già membro del Consiglio europeo degli architetti (Bruxelles), è Presidente dell'Accademia di belle arti di Firenze, in ruolo presso il DIDA-Università di Firenze e coordinatore dei progetti internazionali della EAV-*Escola de Artes Visuais* di Rio de Janeiro.

Nel loro scritto si legge che, anche grazie alla ricerca sui beni mobili e immobili legati alla memoria della Grande guerra, svolta nel 2002 per incarico della Provincia autonoma di Trento, "è stato possibile rileggere il Forte di Pozzacchio non già come episodio isolato, ma come parte di un sistema complesso.

In senso propriamente architettonico, il recupero di questa

straordinaria macchina ipogea – appunto disegnata dall'Imperial regio genio militare austro-ungarico e rimasta incompiuta allo scoppio della guerra – si inserisce altresì nella serie di studi e realizzazioni che abbiamo dedicato alla ri-significazione di paesaggi fortificati nelle Alpi orientali; tra

questi l'esito più noto è senza dubbio il recupero e allestimento di Forte Belvedere a Lavarone".

Di particolare suggestione è la testimonianza di una autorevole cultrice della materia, Giada Cerri, che sottolinea come Forte Pozzacchio rappresenti "un 'non finito', una storia sospesa, che racchiude il racconto di una comunità. L'intervento di Collotti e Pirazzoli – continua – guida il visitatore all'interno

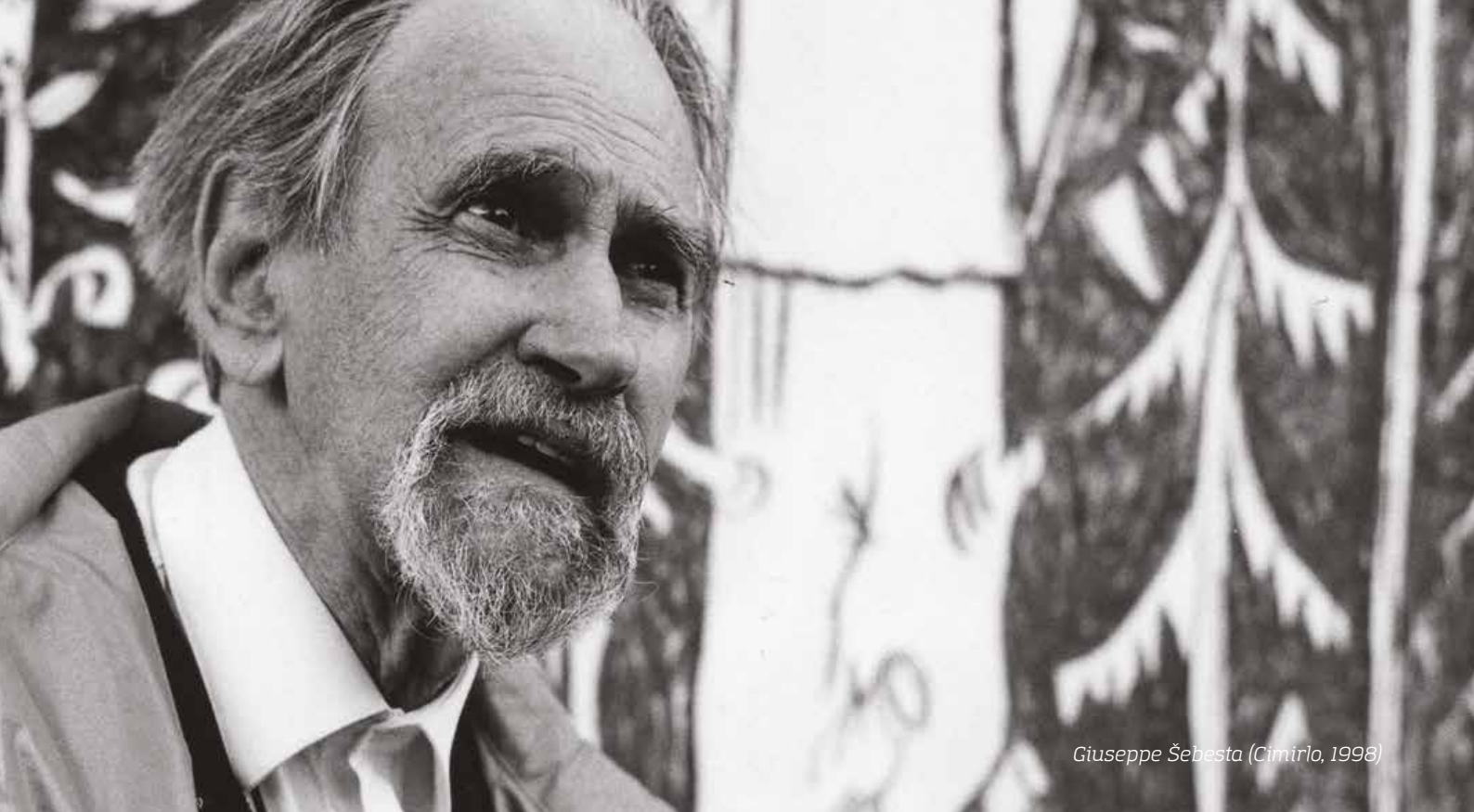
di un luogo atipico, dove, come in un laboratorio interattivo, si è coinvolti e partecipi".

Merita infine una menzione particolare il saggio fotografico di Anna Positano, che propone un pregiato percorso di scatti fotografici che documentano il recupero del Forte nei suoi scorci più caratteristici. ■

FORTE POZZACCHIO RAPPRESENTA "UN 'NON FINITO', UNA STORIA SOSPESA, CHE RACCHIUDE IL RACCONTO DI UNA COMUNITÀ"



La passerella di collegamento e la ricostruzione della linea di tiro delle batterie superiori



Giuseppe Šebesta (Cimirlo, 1998)

QUEL GENIO ECLETTICO DI GIUSEPPE ŠEBESTA

ALBERTO FOLGHERAITER *Giornalista e scrittore*

Cento anni fa nasceva l'inventore del Museo etnografico di San Michele all'Adige

L'anno non è noto, probabilmente un'estate dopo il 1960. Il teatro sì: la Val dei Mòcheni. Era una valle ancora isolata dal resto del mondo. Un tiro di schioppo da Pergine, ma lontana mille anni da un processo di omogeneizzazione col territorio provinciale. In quei luoghi da fiaba, dei quali si era innamorato fin dagli anni Quaranta, Giuseppe "Bèpo" Šebesta trascorreva giorni di quiete. Oddio, errabondo e curioso, vulcanico ed eclettico qual era, proprio

tranquilli non dovevano essere. Accadde, dunque, che un pomeriggio assolato, mentre camminava pensoso sul limitare di un prato, vide uscire da un gabbiotto di legno un contadino. Era il proprietario del maso adiacente. Come un novello Saulo, folgorato sulla via di Mòchental, Bèpo Šebesta urlò a più riprese: "Quel cèssò l'è mè". Quel gabbiotto, perché di un gabinetto si trattava, è mio. E mentre urlava come un forsennato si era avvicinato minaccioso al manufatto. "Quel cèssò l'è mè",

gridava. E lo stupefatto contadino mòcheno, preoccupato per quel “matto” che urlava, a dire di no, a negare con la mano e con la testa. La trattativa andò per le lunghe. Fu messo di mezzo perfino il presidente della Giunta provinciale, Bruno Kessler, il quale alla genialità del Bèpo aveva affidato il recupero delle tradizioni della vita, contadina e montanara, della gente trentina. Quel gabinetto, fatto di quattro assi e di un pertugio nel quale cadevano le umane deiezioni, avrebbe dovuto essere trasferito a San Michele all'Adige dove, nel frattempo, il nostro aveva avviato il museo etnografico. La “sua” creatura più riuscita o, almeno, la più nota. Perché del suo lungo, intenso, vagabondaggio il “Bèpo” ha lasciato traccia in pubblicazioni irripetibili, come il volume “Fiaba-Leggenda dell'alta valle del Fersina” (1980). Irripetibile, poiché nel corso di 22 anni registrò su nastro e catalogò le fiabe e le leggende di un mondo che nei decenni successivi si sarebbe radicalmente modificato. Scriveva Šebesta il 27 luglio 1973: “Le fiabe da me raccolte, più fiabe nel colore che leggende, sono state interpretate dalla viva voce dei vecchi, senza snaturare il filo del racconto e il modo di narrare”. La modestia non fu la sua virtù. Di essere geniale lo proclamava egli stesso. Era un affabulatore come pochi. Le raccontava tanto grosse che, di frequente, parevano spaccionate. Poi, se andavi a

**ETNOGRAFO, SAGGISTA,
OPERATORE E REGISTA,
PITTORE, FAVOLISTA E
NARRATORE, CREATORE DI
PUPI ANIMATI E IDEATORE
DI TRE MUSEI**

indagare, scoprivi magari che quanto, con fare sornione, aveva raccontato a tavola, non era solo frutto di un bicchiere o di una fervida quanto brillante fantasia. C'era del vero o del verosimile. Come quella volta che, per conquistare una fanciulla che aveva adocchiato nel maso di là dal proprio alloggio, in una notte di novilunio, poggiata una scala tra le due abitazioni, s'era cimentato nell'impresa. Senonché, complici la foga e

l'inesperienza, a metà tragitto la scala aveva ceduto e il nostro era precipitato al suolo. Buon per lui che sotto, c'era un letamaio dove finì a capofitto. I prolungati bagni nell'acqua del torrente per levarsi di dosso quell'intenso profumo di stalla contribuirono a smorzare anche i bollori. Poliedrico com'era, il Bèpo era un vulcano in perenne eruzione. “Impetuoso e stravagante”, fu definito. Non finiva un progetto se non ne aveva

avviati altri mille.

Etnografo e saggista, operatore e regista, pittore, favolista e narratore, creatore di pupi animati, oltre al Museo di San Michele (1968-1972), Bèpo Šebesta fu tra gli ideatori del Museo degli usi e costumi della gente di Santarcangelo di Romagna (1971) e del Museo etnografico degli zattieri del Piave di Codissago di Castellavazzo (2004). In questo ambito è considerato uno dei padri della moderna museografia etnografica italiana.

Il Museo degli usi e costumi della gente trentina a San Michele all'Adige



Giuseppe Šebesta era nato a Trento il 24 luglio 1919. Cento anni fa.

Mamma trentina e papà ceco, originario di Tyn nad Vltavou nella Boemia meridionale. Frequentato l'istituto magistrale, si iscrisse all'università di Pavia. Insegnò chimica e applicazioni tecniche. Finì a fare il perito industriale a Milano. Nella città lombarda si applicò pure nel centro sperimentale della Ducati. Nel dopoguerra si ritirò "in esilio volontario" in Valle dei Mòcheni, poi descritta nel volume "La valle dei giganti".

Nel frattempo si dava all'arte. Nel 1947 realizzò il primo cortometraggio animato a colori con pupazzi di feltro da lui ideati e fabbricati. Da Milano si trasferì a Roma. Erano gli anni Cinquanta, il cinema richiamava maestranze e artisti e Bèpo Šebesta si prestò a realizzare alcuni documentari scientifici.

Tanto per citare, nel 1957 fece l'operatore di ripresa delle immagini del Lago di Tovel, che quell'estate era diventato color rosso sangue. Il documentario, per la regia di Giulio Briansi e la consulenza scientifica di Vittorio Marchesoni e di Gino To-

masi, del Museo di scienze naturali, fu la prova inoppugnabile dell'arrossamento estivo del Lago di Tovel. Il fenomeno cessò a metà degli anni Sessanta. Alcuni spezzoni di quel filmato sono conservati nella cineteca della Rai.

Ma fu il folclore, il complesso delle tradizioni, dei costumi, dei giochi e di quanto caratterizza una popolazione, a catalizzare maggiormente il suo interesse.

Operatore di ripresa, regista di se stesso, autore dei testi, firmò alcune opere con lo pseudonimo di Venceslao Moldavia. Tanto per ribadire le proprie radici boeme delle quali era orgoglioso. Fisicamente, per vaghi tratti, assomigliava a Cesare Battisti.

Anzi, il Bèpo sosteneva di essere la probabile reincarnazione dell'irredentista impiccato dagli austriaci il 12 lu-

glio 1916. Tre anni prima che Šebesta venisse al mondo. Pure Lenin non gli era estraneo nei lineamenti.

Ma di questo non poteva essere la reincarnazione, poiché il leader bolscevico morì nel 1924. Tuttavia, di siffatte somiglianze Šebesta andava fiero come un pavone.

Un documentario intitolato "Le formiche" lo portò (1963) al Fe-

BÈPO ŠEBESTA NON ERA MAI SODDISFATTO, MA IN PERENNE ERUZIONE DI IDEE ED EVOLUZIONE DI PROGETTI

I pupi di Šebesta e il burattinaio Luciano Gottardi





Sala della stua presso il Museo degli usi e costumi della gente trentina

stival del cinema di Venezia. Due anni dopo, con la prodiga copertura del Presidente della giunta provinciale di Trento, che gli aveva assegnato le sale dismesse dell'antico monastero agostiniano di San Michele all'Adige, fondò il "Comitato etnografico trentino". Il museo, emanazione diretta di tale comitato, arriverà nel 1968, accanto all'Istituto agrario provinciale. Si sarebbe dovuto attendere il 1972, con la seconda autonomia provinciale e l'avvio di una radicale politica culturale (assessore Guido Lorenzi) perché il Consiglio provinciale di Trento istituisse con legge il Museo etnografico di San Michele all'Adige.

Chi non ha conosciuto Bèpo Šebesta sarebbe portato a credere che, a questo punto, il nostro fosse raggiante per il traguardo atteso da anni. Invece, avendolo frequentato per qualche tratto del suo lungo percorso culturale, possiamo testimoniare che così non fu. Certo, la legge istitutiva gli assegnava finalmente un museo. Certo la copertura finanziaria di talune iniziative lo metteva al riparo dai buchi in bilancio. Ma Bèpo Šebesta non era mai soddisfatto. In perenne eruzione di idee ed evoluzione di progetti, lamentava la ristrettezza degli spazi a disposizione, la scarsa pubblicizzazione degli eventi e la marginalità del Museo. Insomma, aveva sempre da brontolare.

Con il suo braccio destro, Umberto Raffaelli (1941), fu una baruffa continua. "Non ammetteva mai che gli altri avessero ragione ed egli torto" ricorda Raffaelli, il quale, dopo il pensionamento di Bèpo Šebesta (1985) fu direttore facente funzioni del Museo di San Michele all'Adige fino al 1991.

In verità, la sua concezione di museo etnografico fu complessa. Non si accontentava di illustrare il mondo contadino, quale fu per secoli il Trentino, con l'esposizione di strumenti e oggetti legati alla vita di tutti i giorni. Come dopo aver gettato un sasso nello stagno, Bèpo Šebesta cercò di allagare i cerchi della sua ricerca e dei propri interessi: dalla vita contadina alle tecnologie artigiane utilizzate per la fabbrica degli strumenti di lavoro. Dal legno al ferro al rame, dalla ceramica al tessuto; dai molini alle segherie, dal maglio al setaccio. È evidente che lo spazio non sarebbe mai stato sufficiente e che la ricerca, per un museo così concepito, non pareva e non poteva aver fine.

E poi, quanto spazio pubblicitario era dato e quanto si dà ancor oggi a quel museo fuori città, lontano dai percorsi del turismo tradizionale? Nel 2013, tanto per citare, Donatella Lenzi "mascherata da turista" andò al Castello del Buonconsiglio per domandare un *depliant* sul Museo di San Michele. La risposta fu "no, solo castelli". Non contenta si recò in via

Manci, all'Azienda turismo, e reiterò la richiesta. Le indicarono un opuscolo in tedesco e in inglese. Il seguito fu pubblicato sul mensile "Questotrentino". Scriveva la Lenzi: "A pag. 14 - di una pubblicazione in tedesco - c'è il Museo, ma a pag. 50, sulla cartina geografica, il paese non è indicato". A San Michele, sulla strada "trovo due miserevoli, cartelli neanche tanto grandi, con la scritta 'Museo'. Museo de che?". Fondato il Museo di San Michele, nel 1973 Giuseppe Šebesta fu chiamato ad avviare il "Comitato etnografico romagnolo" a Sant'Arcangelo di Romagna. Progettò i primi tre "canali chiusi" (agricoltura, molinologia e tessitura) che furono allestiti nel

'QT', n. 3, marzo 2013.

ŠEBESTA HA ESPLORATO
CON ORIGINALITÀ DI
PENSIERO E GRANDE
CORAGGIO PERCORSI DI
RICERCA MAI BATTUTI
PRIMA

1981 nei locali di un vecchio mattatoio.

Nel 2000, il Museo nazionale dell'agricoltura, a Praga, aveva proposto una rassegna dei lavori artistici di quel "Genio ceco a Trento" (*Ceski Genius v Tridentu*), come fu intitolata la mostra.

L'antropologo Giovanni Kezich, attuale direttore del Museo di San Michele all'Adige, ha scritto: "Tra gli antropologi italiani, Šebesta ha incarnato con successo un tipo unico nel suo genere: impetuoso, a tratti stravagante, poco libresco seppure coltissimo, continuamente rapito dall'impeto creativo di un'abilità manuale prorompente. Šeb-

esta ha esplorato con originalità di pensiero e grande coraggio percorsi di ricerca mai battuti prima.

Il suo metodo di rappresentazione museografica, ormai noto



Sala dei mezzi di trasporto del Museo degli usi e costumi della gente trentina

e apprezzato ovunque in Italia tra i cultori di tradizioni popolari, è destinato a farne una figura di riferimento per gli studi di museografia e demoetnoantropologia, mentre restano molto significativi i suoi contributi specifici nel campo della protometallurgia e della storia della tecnologia europea".

Tra i molti titoli dati alle stampe: una guida del Museo degli usi e costumi della gente trentina; "Tovel, il lago rosso - Mistero svelato"; "Il lavoro dell'uomo nel ciclo dei mesi di Torre Aquila"; "La via dei molini"; "La via del rame"; "La via delle malghe". E proprio in quel volumetto sulle malghe, Bèpo Šebesta rivelò la sua precoce passione per l'etnologia.

"Questa fotografia - un pastore intento a mungere una vacca - è stata scattata dall'autore dei testi a Bocca di Navene (Monte Baldo) nel 1929, all'età di 10 anni, con una cassetta a fuoco e diaframma fissi. Si osservi il sacco da sale che il pastore portava appresso a tracolla anche durante la mungitura".

Se questa non era l'iniziazione di un genio, che cosa fu?

Il suo nome conosciuto anche al di là delle Alpi

Nel 2003, una rivista francese ha pubblicato un sommario dei "fondatori e attori dell'etnografia delle Alpi".

Scrivendo Giovanni Kezich: "Giuseppe Šebesta, chiamato 'Bèpo', è l'ideatore e il fondatore di almeno tre importanti musei italiani delle tradizioni popolari.

Come etnografo ci sorprende per il vasto eclettismo dei suoi interessi creativi. Dalla chimica industriale e dall'insegna-

mento della tecnologia, alla creazione di pupazzi animati e ai documentari scientifici, a Roma e altrove, passa per la pittura, il disegno, la ceramica e la scrittura.

Alla fine degli anni Quaranta, un lungo periodo di isolamento nella Valle dei Mòcheni, la valle di antichi coloni di lingua tedesca vicino a Trento, risveglia la sua vocazione di etnologo-etnografo: in questa valle di antica tradizione mineraria, Šebesta intraprende lo studio della metallurgia medievale, raccoglie e trascrive in modo considerevole il repertorio leggendario degli antichi *canòpi*, vale a dire i minatori, e si interessa a tutti gli aspetti minori della tecnologia tradizionale del legno, dei metalli e delle fibre tessili, come può essere ancora osservata nel contesto etnografico contemporaneo.

Alla metà degli anni Sessanta, Šebesta diventa etnografo e museografo a tempo pieno, con l'avvio di una produzione di grande qualità e la pianificazione e l'istallazione del grande Museo di San Michele all'Adige.

L'ispirazione eclettica di Šebesta legge in un unico contesto creativo, senza soluzione di continuità, lo studio della cultura materiale e l'abilità creativa dell'uomo con la riconcettualizzazione schematica dei gesti creativi, quindi, attraverso l'invenzione cinematografica e i pupazzi animati, fino all'invenzione del repertorio leggendario"².

²*Le Monde alpin et rhodanien*, 1^{er}-4^e trimestres 2003, *Fondateurs et acteurs de l'ethnographie des Alpes*, pp. 294-295.



Pastore intento a mungere una vacca
(foto scattata da G. Šebesta)



UNA NUOVA IDEA DI ASSOCIAZIONISMO

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

Dalla partecipazione ideologica a quella pragmatica

Migliaia sono le persone, giovani in particolare, che stanno dando vita al movimento delle “sardine” riempiendo le piazze d'Italia. Altrettante sono quelle che da qualche tempo manifestano periodicamente sul *Climate Change* sull'onda di Greta Thunberg. Così come si sono mobilitati gli “angeli del fango” lo scorso mese per aiutare Venezia a risollevarsi dall'Aqua Granda. Volontariamente, si organizzano nel tam-tam dei *social* per dare un aiuto. Appaiono in modo carsico, per poi scomparire. Così pure era avvenuto per Genova prima e per

tutte le alluvioni precedenti, fino a quella del 1966 sempre a Venezia e Firenze. O per le altre calamità. Queste mobilitazioni spontanee e fluide, su singole istanze sono una parte rilevante del capitale sociale di un Paese. E il Nord Est ne ha una dotazione particolare. Forse perché è poca la fiducia nello Stato. Forse perché la sensibilità di fronte a eventi particolari muove ancora le coscienze (ricordiamo il grande sostegno economico della popolazione per i terremotati dell'Aquila). In ogni caso, esiste ancora un capitale sociale diffuso non misurabile come il Pil, ma che rappresenta quell'ordito senza

il quale una società faticherebbe a strutturarsi: una sorta di riserva naturale, immateriale, composta di cultura, reciprocità, fiducia cui attingere. Un riflesso di questo capitale sociale lo si può rinvenire nelle associazioni volontarie e nelle forme di partecipazione. Secondo l'Istat (al 31 dicembre 2015) le istituzioni *non profit* attive in Italia sono 336.275: praticamente un'associazione ogni 180 abitanti. E possono vantare 5,5 milioni di volontari, 788mila dipendenti e 294mila lavoratori esterni, con un incremento rispetto al 2011 pari rispettivamente al 16,2%, al 15,8% e all'8,5%. Insomma, una ricchezza (implicita) di cui ci accorgiamo solo sporadicamente o nelle situazioni eccezionali. Le attività di volontariato tutte contribuiscono a generare il nostro capitale sociale. Perché la partecipazione attiva a forme associative crea condivisione di valori, unisce soggetti e comunità in una visione comune della propria esistenza e del futuro. Tutte queste attività sono elementi fondamentali della nostra coesione sociale. L'obiezione che più spesso si sente fare, ed è anche la preoccupazione ricorrente, è che le persone partecipano poco: è difficile chiamare a raccolta i cittadini. Oggi la mobilitazione avviene su singole istanze, magari anche limitate nel tempo, sicura-

SU TUTTI GLI AMBITI TEMATICI SI STAGLIANO LE ASSOCIAZIONI DI VOLONTARIATO, SEGUITE DA QUELLE CULTURALI

mente meno ideologizzate. Cambiano le modalità e i significati della partecipazione. Si preferiscono iniziative mirate, concrete, dove chi partecipa può misurare tangibilmente gli effetti del proprio impegno. È una partecipazione pragmatica dove contano le dimensioni relazionali, il contatto e il confronto con le altre persone, e l'intervento materiale.

Il brulichio delle iniziative e della quantità di persone che vi partecipano, come dimostra la ricerca del Community Research&Analysis, racconta dell'esistenza di un radicamento associativo sui territori e sulle questioni concrete che si è spostato dal piano della partecipazione ideologica a quella pragmatica. In ogni caso, generatrice di valori e di identificazioni. Un primo aspetto d'interesse proviene dagli ambiti tematici della partecipazione. Su tutte si stagliano le associa-

zioni di volontariato (72,6%), e con una crescita significativa rispetto al 2013 (52,0%), che assieme a quelle culturali (66,7%) e a quelle per i problemi ambientali (52,1%) e dei quartieri e delle città (50,3%) risultano collocarsi in cima alle preferenze dei nordestini: peraltro, tutte in crescita. Superando persino quelle sportive (48,1%), in calo rispetto al 2013 (55,7%). Dunque, ambiti d'impegno legati alla valorizzazione o alla dife-





Profili della partecipazione (val. %)

		Assenti (non partecipano ad alcuna attività)	Militanti (partecipano a 1 sola attività)	Pendolari (partecipano a 2-4 attività)	Fruitori (partecipano a più di 5 attività)
Italia	2019	14,5	5,6	20,0	59,9
	2013	9,2	11,3	32,4	47,1
Nord Est	2019	11,6	4,3	17,1	67,1
	2013	5,7	15,1	30,2	49,0

Fonte: Community Research&Analysis 2019 (n. casi: 1.045)

La partecipazione nel Nord Est (almeno 1 volta l'anno, val. 1%)

	2019	2013	Diff. 2019/13
Attività in associazioni di volontariato	72,6	52,0	+20,6
Attività in associazioni culturali	66,7	66,7	0
Iniziative collegate ai problemi dell'ambiente, del territorio	52,1	50,3	+1,8
Iniziative collegate ai problemi del quartiere, della città	50,3	44,0	+6,3
Attività in associazioni sportive e ricreative	48,1	55,7	-7,6
Realizzazione di sagre/feste paesane	42,7	50,3	-7,6
Attività in associazioni professionali, di categoria	36,6	33,0	+3,6
Movimenti o manifestazioni di protesta	27,8	24,0	+3,8
Manifestazioni e iniziative a favore della pace	26,8	24,0	+2,8
Manifestazioni politiche o di partito	26,2	28,1	-1,9

Fonte: Community Research&Analysis 2019 (n. casi: 1.045)

sa del proprio *habitat*, alla costruzione di reti di solidarietà. Seppure di altra modalità, tuttavia è interessante osservare come una quota rilevante di cittadini si impegni attivamente in iniziative come le sagre o le feste paesane (42,7%).

Attività che negli anni recenti si sono assai diffuse sul territorio e, seppure con valenze diverse, non per questo risultano meno importanti nella costruzione del capitale sociale. Più spesso, infatti, si tratta di iniziative volte a raccogliere fondi per le comunità locali, fino a quelle di

rievocazione storica e di recupero delle tradizioni.

E però oggi in leggero calo, probabilmente dovuto alle stringenti normative cui sono sottoposte. Se escludiamo quanti partecipano ad associazioni di carattere professionale o di categoria (36,6%), l'ambito della politica in senso generale è quello meno frequentato, benché un quarto (26,2%) degli interpellati abbia partecipato a iniziative promosse da partiti o movimenti politici. Ciò non significa che siano militanti, ma citta-

CRESCE LA QUOTA DI QUELLI CHE "FRUISCONO DELLE OCCASIONI ASSOCIATE PIUTTOSTO CHE "PARTECIPARE"

dini che per interesse personale abbiano assistito ad alcune di queste occasioni.

Un secondo aspetto riguarda la modalità della partecipazione. Sommando le diverse opportunità associative, confrontando con quanto rilevato nel 2013, emerge un fenomeno di polarizzazione delle esperienze associative. Per un verso, cresce la quota di quanti paiono “fruire” delle occasioni associative (67,1%, da 49,0%), più che “partecipare” in senso stretto: aderire a più di cinque attività, significa potervi dedicare a ciascuna di esse un tempo marginale della propria vita.

Ma proprio perché non si vuole perdere alcuna occasione, si decide di frequentarne diversi, con un impegno ridotto. All'opposto troviamo gli “assenti” (11,6%), ovvero quanti non aderiscono ad alcuna iniziativa, anch'essi in crescita (5,7% nel 2013). Fra queste due polarità, si erodono i “militanti” (4,3%, erano il 15,1%) che si dedicano esclusivamente a una sola attività e i “pendolari” (17,1%, erano il 30,2%) che si dividono fra non più di quattro attività. Una riprova è fornita dalla difficoltà delle associazioni a trovare il ricambio dei dirigenti.

SI REGISTRA UNA CERTA DIFFICOLTÀ DELLE ASSOCIAZIONI A TROVARE IL RICAMBIO DEI DIRIGENTI

È forse presto per sostenerlo, ma se il *trend* sarà confermato in futuro, potremmo essere di fronte a un fenomeno di trasformazione delle forme della partecipazione: più fluida e meno strutturata. L'associazionismo (e i partiti) hanno di che interrogarsi.

Nota metodologica

Community Research&Analysis ha realizzato l'indagine che si è svolta a livello nazionale dal 4 al 16 giugno 2019 su un campione rappresentativo della popolazione residente in Italia, con età superiore ai 18 anni.

Gli aspetti metodologici e la rilevazione sono stati curati dalla società Questlab. I rispondenti totali sono stati 1.045 (su 13.337 contatti).

L'analisi dei dati è stata riproporzionata sulla base del genere, del territorio, delle classi d'età, della condizione profes-

sionale e del titolo di studio.

Il margine di errore è pari a +/-3,0%. La rilevazione è avvenuta con una *visual survey* attraverso i principali *social network* e con un campione casuale raggiungibile con i sistemi CAWI e CATI. Documento completo su www.agcom.it ■





La sede di Unioncamere a Roma

INTEGRARE IL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO IN QUELLO GLOBALE

DOMENICO MAURIELLO Responsabile del Servizio "Nuovi progetti e internazionalizzazione" di Unioncamere

La rete delle Camere di commercio al servizio delle imprese

L'ambito di competenza camerale in tema di promozione all'estero delle imprese è oggi definito in base a quanto previsto dal decreto legislativo¹ recante la riforma delle Camere di commercio. Nello specifico, ai fini dell'ulteriore rafforzamento del sistema di sostegno all'internazionalizzazione, tale ambito è stato identificato in

via prioritaria nella preparazione ai mercati internazionali, attraverso attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle Pmi, da realizzare sul versante nazionale. La riforma ha, dunque, dato rilevanza al ruolo

¹D.Lgs. n. 219 del 2016.

delle Camere quale rete capillare di contatto con le imprese sul territorio – in particolare quelle di minori dimensioni, le *start-up* e le aziende organizzate in filiere e reti – soprattutto per mettere gli esportatori in condizione di essere assistiti nel loro sforzo per raggiungere i mercati esteri di interesse, garantendo un costante raccordo con le azioni messe in campo dall'ICE-Agenzia e dal Gruppo CDP, da un lato, e dal sistema delle Regioni, dall'altro.

In questo scenario, l'obiettivo principale del sistema camerale è di individuare, formare e avviare all'*export* le Pmi attualmente operanti unicamente sul mercato domestico (le cosiddette "potenziali esportatrici") e quelle che solo occasionalmente hanno esportato negli ultimi anni.

L'importanza di tale obiettivo trova conferma nella constatazione che il numero degli esportatori abituali italiani (pari a 125.920 nel 2017, secondo i dati dell'ultimo "Rapporto ICE 2018-2019", pur essendo ancora oggi il più elevato in Europa dopo la Germania, appare in flessione negli ultimi anni.

Al tal riguardo, Unioncamere ha stimato in quasi 50mila unità le imprese potenziali o occasionali esportatrici, presenti soprattutto nei settori della meccanica, dei mezzi di trasporto e della gomma-plastica, comparativamente più concentrate fra le aziende di piccola dimensione (il 47% ha fra 10 e 49

addetti) e nelle regioni dell'Italia nord-orientale.

Si tratta di società manifatturiere orientate soprattutto ai mercati più "stabili" dell'Unione europea (68%) e del Nord America (22%), con un fatturato medio intorno ai 3 milioni e con tutte le carte in regola per operare sui mercati internazionali: una potenzialità che, se colta, secondo le stime può valere circa 30 miliardi in più di *export*.

Al contempo, va considerato un altro aspetto: la distribuzione dell'*export* italiano è decisamente più polverizzata rispetto ai nostri *competitor*.

Le nostre prime 100 imprese esportatrici concentrano, infatti, il 24% dell'*export*, contro il 44% della Francia, il 37% della Spagna e il 35 della Germania.

Sulla base di tali dati, risulta dunque chiaro che un contributo importan-

te alla crescita delle esportazioni italiane può venire sia dall'ampliamento del numero delle Pmi operanti all'estero, sia dall'aumento dell'intensità del loro *export*, attraverso una maggiore capacità di lavorare in modo stabile su un numero più ampio di mercati.

Le priorità del sistema camerale sul tema dell'internazionalizzazione rimandano proprio a questi obiettivi: rendere più estesa, meno episodica e più strutturale la presenza dell'Italia all'estero.

IL "PROGETTO SEI" OFFRE SERVIZI UTILI ALLE AZIENDE PER COGLIERE LE OPPORTUNITÀ DI *BUSINESS* PRESENTI SUI MERCATI INTERNAZIONALI



Per far questo, le Camere di commercio hanno avviato una serie di azioni puntuali e capillari nei territori, finalizzate a intercettare e assistere quelle aziende che hanno i numeri per esportare stabilmente ma che ancora non lo fanno, soprattutto perché non trovano soggetti “di prossimità” che possano assisterle a muovere i passi giusti.

Nello specifico, è stato avviato nel 2018 il “Progetto SEI” (Sostegno all’*export* dell’Italia), un vasto programma di contatto “porta a porta” delle aziende a più elevato potenziale sull’estero, per renderle consapevoli delle opportunità offerte dai mercati internazionali e attrezzarle a sfruttare le occasioni di *business* all’estero. Il “Progetto SEI” prevede un’offerta di servizi – omogenei su tutto il territorio nazio-

nale – quali: autovalutazione e *tool* di analisi delle opportunità di mercato; attività di informazione, sensibilizzazione e orientamento all’estero; primo accompagnamento alle Pmi

attraverso progetti individuali e di filiera, anche utilizzando la leva del digitale e del commercio elettronico.

Nell’ultimo anno sono state già individuate e contattate – una a una – oltre 12mila imprese potenziali o occasionali esportatrici di piccole dimensioni, per farle uscire dal mercato domestico. Per circa 2mila di queste Pmi è stato, inoltre, avviato un percorso di “*export kick-off*” personalizzato, che le porterà a

muovere i primi passi sui mercati internazionali: nel 45% dei casi si tratta di imprese dell’agro-*food*, cui seguono a distanza la meccanica (13%), l’arredo (8%) e il sistema moda (7%). Tali

LA MISSION DI “PROMOS ITALIA”
È DI DARE UN’IMMAGINE
UNITARIA DEL SISTEMA
CAMERALE RISPETTO AL TEMA
DELL’INTERNAZIONALIZZAZIONE





iniziative proseguiranno nei prossimi mesi, con l'obiettivo di coinvolgere un numero sempre maggiore di imprese non solo del manifatturiero ma anche dei servizi: partendo da quelli che oggi danno un contributo crescente al PIL – come la logistica, i trasporti o le assicurazioni – fino a coinvolgere il mondo della creatività, della cultura, delle tecnologie ambientali e dell'economia circolare. La necessità di rafforzare la strategia delle Camere come “ultimo miglio” per raggiungere e sostenere le imprese ha portato di recente anche alla creazione di “Promos Italia”, una struttura di sistema specializzata nell'internazionalizzazione messa in piedi attraverso un processo di accorpamento tra un primo gruppo di aziende speciali delle Camere di commercio per attuare il percorso di razionalizzazione previsto dal decreto di riforma. La *mission* di “Promos Italia” – nella quale Unioncamere svolge il ruolo di garanzia di sistema – è di offrire un'immagine unitaria del sistema camerale nella realizzazione delle diverse iniziative inerenti al tema dell'internazionalizzazione, operando secondo un'ottica d'impresa. Alla rinnovata *mission* delle Camere di commercio si collega, inoltre, il Protocollo d'intesa che Unioncamere e il Ministero dello sviluppo economico hanno sottoscritto nell'autunno del 2017 proprio per dare piena attuazione alla riforma delle competenze camerale in tema di internazionalizzazione. Attraverso tale Protocollo, Unioncamere si impegna a coordinare le azioni che il sistema camerale sviluppa sui territori di riferimento, anche nel caso di attività promozionali, co-finanziate e affidate da parte di soggetti terzi – tra cui le Regioni – e/o nel quadro di programmi comunitari. A valle di questo accordo, Unioncamere ha poi raggiunto un'intesa operativa con l'ICE-Agenzia per la definizione di un percorso strutturato di collaborazione che vede l'Agenzia come soggetto di riferimento per le

iniziative camerali di promozione all'estero. Tale intesa ha previsto, tra l'altro, la stipula di un Accordo biennale tra l'ICE e le singole Camere di commercio, attuato poi a cadenza annuale attraverso uno specifico Piano operativo, ovvero un insieme di iniziative da svolgere in collaborazione, che vanno dai programmi mirati di promozione all'estero delle aziende, o di settori specifici, fino alla partecipazione a fiere o eventi collettivi all'estero.

Tale meccanismo di collaborazione potrà essere rimodulato nei prossimi mesi a seguito del recente riordino delle attribuzioni in materia di politica commerciale e sviluppo dell'internazionalizzazione del sistema produttivo tra il Ministero dello sviluppo economico e il Ministero per gli affari esteri e la cooperazione internazionale², in capo al quale è ora la competenza relativa all'indirizzo e alla vigilanza sull'ICE-Agenzia. Non cambierà, tuttavia, l'obiettivo delle relazioni tra i vari soggetti del sistema pubblico di sostegno all'attività internazionale delle imprese, nel rispetto di quanto previsto dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale, co-presieduta dai Ministri degli affari esteri e dello sviluppo economico. Si tratta di uno strumento di straordinaria importanza (al quale partecipa Unioncamere in rappresentanza di tutto il sistema camerale), che continuerà a riunirsi, con cadenza annuale, per elaborare le strategie e individuare le priorità per l'internazionalizzazione del sistema Paese, in maniera condivisa fra istituzioni e mondo produttivo.

²Disposto con Decreto legge 21 settembre 2019, nr. 104 (convertito in L. 18 novembre 2019 nr. 132). Sul sito https://www.esteri.it/mae/it/politica_estera/commercio-internazionale è disponibile un'infografica che illustra in modo diretto e semplificato le principali novità e le nuove competenze assegnate agli uffici del Maeci, in particolare alla Direzione generale per la promozione del sistema Paese, alla Direzione generale Unione europea e alla Autorità nazionale-UAMA.



Alla collaborazione con la rete degli uffici dell'ICE, con SACE e SIMEST, nonché con le Regioni, va poi affiancata quella con le Camere di commercio italiane all'estero (CCIE), presenti in 56 Paesi del mondo. Una rete sempre più coesa e qualificata, che può essere attivata per lo *scouting* di opportunità di affari, per l'aiuto all'insediamento all'estero e, soprattutto, per l'assistenza "personalizzata" alle imprese più piccole: già oggi, delle circa 70mila che ogni anno utilizzano i servizi delle CCIE, il 95% risulta, infatti, avere dai 3 ai 49 addetti. Anche all'interno di tale segmento, si tratterebbe comunque di aziende in media meglio strutturate e organizzate, che si muovono sui mercati internazionali secondo una logica di multilateralità: il 77% di queste imprese considera il mercato estero come una scelta strategica precisa e non in modo occasionale, e circa la metà lavora contemporaneamente su 3-5 Paesi. Anche nel nuovo scenario derivante dalla riforma, l'attività finalizzata a favorire l'internazionalizzazione continua, dunque, a rivestire un ruolo di rilievo nell'ambito delle azioni delle Camere di commercio a sostegno delle imprese, nella sua consueta declinazione nei due grandi filoni complementari: non solo quello promozionale, di cui si è finora trattato, ma anche quello amministrativo. Parallelamente al filone promozionale, le Camere di commercio hanno, infatti, continuato a svolgere l'attività certificativa per l'estero, rilevante non solo per la quantità delle certificazioni prodotte su richiesta delle imprese italiane, ma anche per la funzione di garanzia della loro affidabilità nei confronti di vari interlocutori esteri, come autorità doganali, banche, *partner* com-

merciali.

In questo contesto va detto che è in corso una profonda trasformazione delle procedure, nella direzione di semplificare le formalità richieste alle imprese, soprattutto grazie all'introduzione di processi di digitalizzazione sempre più avanzati e all'applicazione di *standard* internazionali qualificati. I dati sul rilascio di tali documenti, che in linea generale rappresentano un indicatore indiretto dell'andamento dell'economia e dell'*export*, continuano a registrare numeri importanti e per alcune tipologie di documenti anche una sostanziale crescita nell'ultimo biennio. Per vedere aumentare

le esportazioni non serve, tuttavia, solo promuovere il *made in Italy* all'estero. Occorre seguire un approccio integrato che passa anche attraverso l'innovazione e la cooperazione scientifica, gli investimenti esteri, l'adozione di nuovi strumenti finanziari, la tutela della proprietà industriale, la promozione culturale e turistica, l'utilizzo efficace delle tecnologie e delle piattaforme digitali. A tal riguardo, va posta un'at-

tenzione particolare anche alle azioni volte a rafforzare le competenze interne delle Pmi, attraverso un maggiore investimento sul capitale umano: sulla conoscenza, sulla cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione, sulla managerialità. Tutto questo rimanda alla necessità di innalzare la disponibilità di *know how* e di risorse umane pregiate in azienda: è questa la sfida che occorre superare - anche con il contributo del sistema camerale - per poter "aprire" i nostri contesti locali e aumentare il livello di presenza e integrazione del sistema produttivo italiano a livello internazionale. ■

PER INTEGRARE IL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO A LIVELLO INTERNAZIONALE BISOGNA INNALZARE LA DISPONIBILITÀ DI *KNOW HOW* E DI RISORSE UMANE



