

Anno LXVIII | numero 4 - 2019



Economia trentina

Rivista trimestrale della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento - Poste Italiane SpA - spedizione in A.P. - 70% Trento nr. 4/2019

INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'apertura ai mercati esteri per il progresso
e lo sviluppo 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 I.A.A. 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 I.A.A. di Trento, via Calepina 13, 38122 Trento (cciaa@tn.legalmail.camcom.it) oppure al Responsabile della protezione dei dati (rpd@tn.legalmail.camcom.it).

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

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

comunica

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

ECONOMIA TRENTINA

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

Anno LXVIII - n. 4-2019
Dicembre 2019

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

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

Presidente:
Giovanni Bort
Direttore responsabile:
Alberto Olivo

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

Coordinamento redazionale:
Donatella Plotegher

In redazione:
Roberto Giampiccolo, Graziella Pisoni

Progetto grafica: Plus Communications
Impaginazione: P.S. - Trento
Stampa: Publissima Arti Grafiche



Foto: Archivio Camera di Commercio di Trento; Foto Masna; Archivio Moser; Archivio Euricse; Foto di Pierluigi Cattani Faggion, Archivio Bitm; Shutterstock.com: IM_photo, Joaquin Corbalan P., Avigator Fortuner, Marian Weyo, XiXinXing, stoatphoto, ZDL, Salvador Aznar, exopixel, Gorodenkoff, Daniel Jedzura, Krunja, Dreamsquare, A. Strode, CervelliniFuga, r.classen, metamorworks, BBA Photography, RossHelen, REDPIXEL.PL, Ekaphon maneechat, motive56, Sean Pavone, roundex, NESPIX, dotshock, Rawpixel.com, Matej Kastelic, PV productions, Syda Productions, Phovoir, ChiccoDodiFC, Roman Motizov, designer491, wavebreakmedia, ESB Professional, New Africa, mattiaphoto, Yuri Biryukov, Matthew87, Rido, Glaukoss, studio-fifty-five, goodcat, Ihor Serdyukov, Porajnicu Stelian, mscgerber, Sergej Tinykov, Alexandros Michailidis, Mircea Moira, Nicole S Glass, VectorManZone, Zapp2Photo, asharkyu, BeeBright, MONOPOLY919, art4stock, Steve Allen, ricochet64, SubstanceTproduction, Massimo Santi, Juan Nell, Rifrazione_foto, Valenti Renzo, RudiErnst, m.bonotto, Roberto Zoni; Wikimedia-Niccolò Caranti; katzwiekatzkann; Alberto Folgheraiter

Poste italiane Spa
Spedizione
in abbonamento postale
70% Trento n. 4-2019

ISSN0012-9879

Foto di copertina: New York City
Shutterstock.com - IM_photo

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

EXPORTE INTERNAZIONALIZZAZIONE, UNA PRIORITÀ PER IL PAESE

ALESSANDRO DECIO



10

CATENE GLOBALI DEL VALORE: ISTRUZIONI PER L'USO

GIANLUCA TOSCHI

15

ESPORTARE PER COMBATTERE LA CRISI E GUARDARE AL FUTURO

GIOVANNA ANTONINI



22

INTERVENTI PUBBLICI DI SISTEMA

MICHELE MICHELINI



27

LA RINCorsa DELL'EXPORT TRENTINO

FAUSTO MANZANA

AREA ECONOMIA E AZIENDE

32

CLAB, CONTAMINATION LAB TRENTO

VITTORINO FILIPPAS



35

LA COOPERAZIONE IN TRENTINO

CHIARA CARINI,
EDDI FONTANARI

39

SOCIETÀ PARTECIPATE E CORTE DEI CONTI

MARCOVALERIO POZZATO,
GIANFRANCO POSTAL



AREA CULTURA E TERRITORIO

46

300 VOLONTARI AL SERVIZIO DI UNA VALLE

ALBERTO FOLGHERAITER



49

LA LETTURA DEL TERRITORIO

ALESSANDRO FRANCESCHINI

57

TERRITORIO E TURISMO, UN'OPZIONE DI SOSTENIBILITÀ

GIANFRANCO BETTA



OLTRE I CONFINI PROVINCIALI

63

IL DECLINO DELLA DEMOCRAZIA

GIANNI BONVICINI



68

L'INDUSTRIA 4.0 CHE (NON) C'È

ANTONIO SCAGLIA
MANUEL BEOZZO

75

LA GENESI DEL MITO

FRANCESCO SPAGNOLLI
FRANCESCO MOSER



83

LE TERRE DAI RAMI SPEZZATI

ALBERTO FOLGHERAITER



EXPORT E INTERNAZIONALIZZAZIONE, UNA PRIORITÀ PER IL PAESE

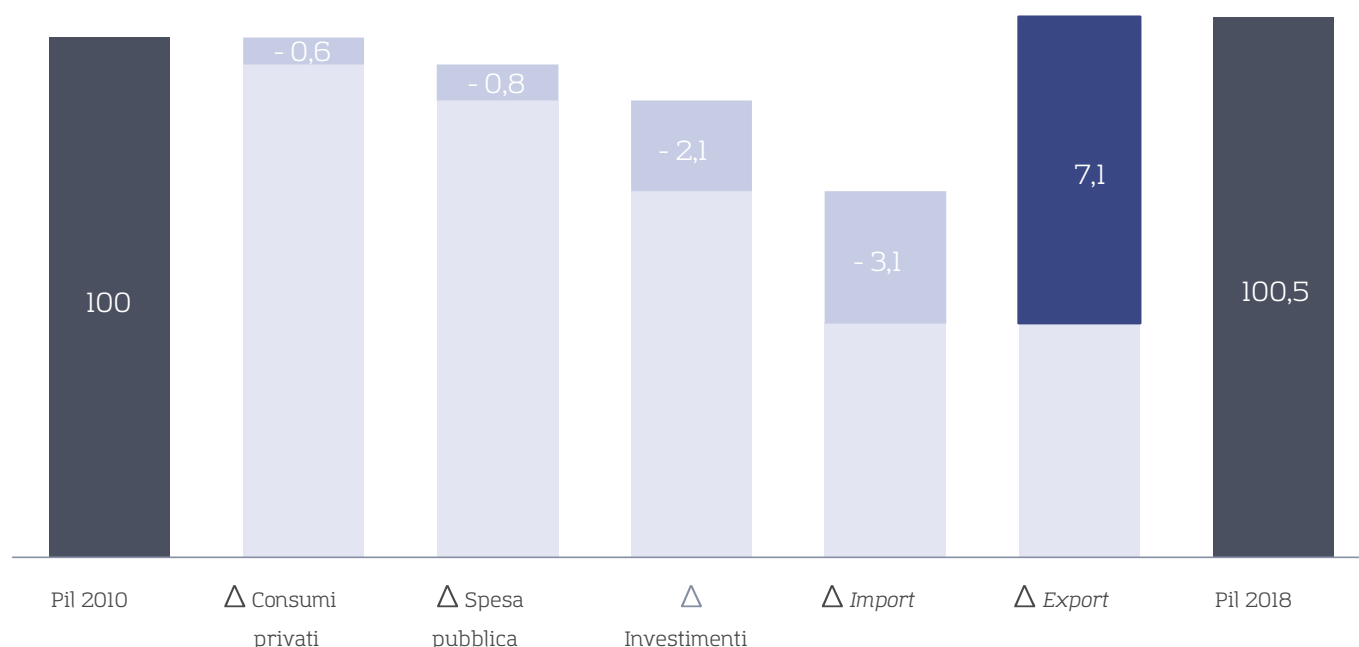
ALESSANDRO DECIO *Amministratore delegato e Direttore generale di SACE*

Strategie coordinate e incisive per sostenere
le imprese sui mercati esteri

La crescita dell'economia italiana è storicamente *export-led*: è stato così nel periodo del *boom* economico quando l'Italia è diventata un Paese industrializzato, è stato così, tra gli altri, anche negli anni più recenti, quando la domanda estera ha consentito di recuperare

il Pil del 2010, dopo la recessione del 2012-14. In particolare, le esportazioni reali di beni e servizi – cresciute per dieci anni consecutivi – sono state l'unica componente del Pil a dare slancio alla nostra economia, compensando il calo registrato negli investimenti e nella spesa finale di famiglie e Pubblica

Grafico 1. Contributi alla crescita del Pil, 2010 vs 2018 (volumi, indice 2010 = 100, p.p.)



Fonte: elaborazioni SACE su dati Istat

amministrazione dal 2010 a oggi. Il contributo dell'*export* alla crescita del Pil reale nel 2018 rispetto al 2010 è stato, infatti, di circa 7 punti percentuali (grafico 1).

Le esportazioni di beni e servizi sono aumentate, in termini di volumi, di 113 miliardi di euro dal 2010, attestandosi a circa 518 miliardi di euro nel 2018. Per contro, nello stesso periodo, le importazioni sono aumentate in misura relativamente inferiore, consentendo al saldo commerciale di tornare in territorio positivo, passando da -32 a +33 miliardi di euro.

Non sorprende quindi che l'*export* di beni e servizi continui ad avere un peso rilevante e crescente sul Pil italiano, anche nel confronto con altri principali paesi dell'Area dell'euro (grafico 2). In particolare, nell'ultimo decennio l'incidenza delle esportazioni sul Pil è aumentata di quasi 7 punti percentuali in Italia, in maniera analoga a Germania e Spagna (mentre è stato nettamente più contenuto l'incremento registrato in Francia). Nel 2018, la quota dell'*export* sul Pil si è attestata al 32,1 per cento, pressoché in linea con i *peer* spagnoli e francesi, ma ancora inferiore a quella delle aziende tedesche.

Limitando l'analisi alle sole esportazioni di beni – che rappre-

sentano circa l'82% dell'*export* complessivo – e considerando la loro *performance* in valore – anziché in volume – al fine di catturare anche gli elementi di prezzo, la dinamica dell'*export* italiano risulta ancora più favorevole. Nel 2018, l'*export* di beni ha segnato +3,1% su base annua e le previsioni SACE indicano una crescita apprezzabile anche nel 2019 a +3,4%. Si tratta di un ritmo da non minimizzare: se si esclude l'*exploit* del 2017 (+7,6%) e il rimbalzo post-crisi finanziaria (2010-11),

occorre tornare indietro al 2007 per annotare un tasso superiore al 4%. Inoltre, queste *performance* sono raggiunte in un contesto di minore dinamismo del commercio internazionale, frenato dalle tensioni protezionistiche tra Stati Uniti e Cina, il rallentamento delle economie avanzate, la crisi di alcune grandi economie emergenti (come Turchia e Argentina) e il calo della fiducia degli operatori (soprattutto delle imprese). In termini prospettici, le esportazioni di

beni avanzeranno a un ritmo del 4,3%, in media, nel prossimo triennio.

In caso di deterioramento del contesto macroeconomico globale a causa di un'*escalation* protezionistica – come sembrerebbero suggerire oltretutto gli ultimi annunci del Presidente Trump

NEL 2018, L'EXPORT DI BENI HA SEGNATO +3,1% SU BASE ANNUA E LE PREVISIONI SACE INDICANO UNA CRESCITA ANCHE NEL 2019 A +3,4%

– la nostra economia ne risentirebbe, non solo in modo diretto ma anche indirettamente attraverso i rapporti commerciali con la Germania, particolarmente esposta a *shock* esogeni e dove gli ultimi dati congiunturali mostrano già segnali di difficoltà di tenuta dell'*export*. Secondo le previsioni di SACE, in questo scenario la crescita dell'*export* italiano di beni si fermerebbe al 2,6% nel 2019 e al 2,3%, in media annua, nel 2020-2022.

Un'analisi dell'*export* italiano non può prescindere dal fatto che esso presenta diverse peculiarità, alcune delle quali riflettono la particolare struttura produttiva del nostro Paese. Se le prime dieci destinazioni dei nostri prodotti mantengono una rilevanza stabile dal 2010 (valevano il 58% del totale nel 2018 e il 57% 8 anni prima), è aumentato il peso di diverse geografie in crescita come Stati Uniti, Polonia e Cina. Inoltre rispetto ai nostri *peer* le prime 10 destinazioni pesano meno sul totale per l'Italia rispetto a Francia (66%), Stati Uniti (67%) oppure Corea del Sud (70%), mostrando quindi una maggiore eterogeneità del *made in Italy*.

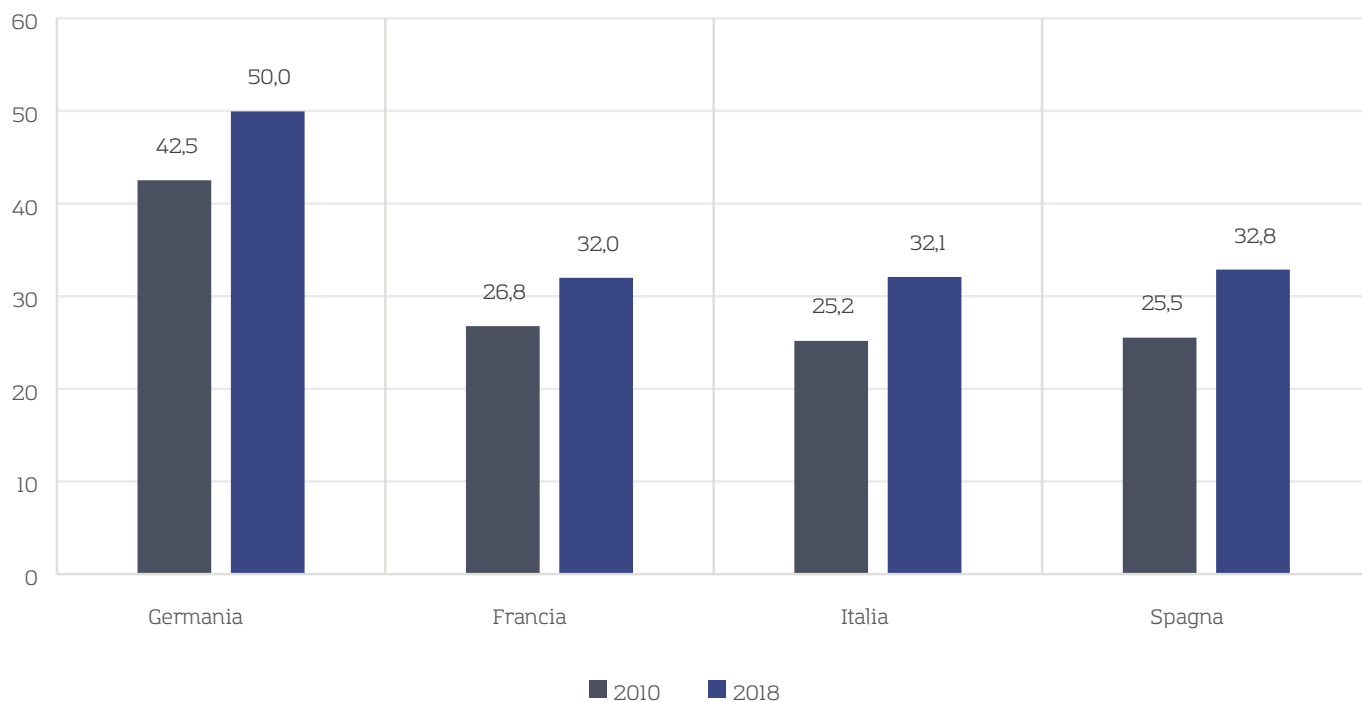
I PRIMI 50 ESPORTATORI ITALIANI REALIZZANO MENO DEL 22% DELL'EXPORT MADE IN ITALY, DATO INFERIORE A QUELLO DI GERMANIA E FRANCIA

Da un punto di vista settoriale la meccanica strumentale, un universo di prodotti che vedono il *made in Italy* attestarsi a livello mondiale, è la punta di diamante del nostro *export* con quasi 92 miliardi di euro l'anno scorso (pari al 19,8% del totale). I macchinari rappresentano uno dei settori a maggiore tecnologia nella produzione italiana, anche se si tratta di

beni cosiddetti "*medium-tech*". Nel corso degli ultimi anni è aumentata l'importanza della chimica, che comprende la farmaceutica, proprio grazie al traino di quest'ultima oltre che della chimica specialistica. Infatti le vendite all'estero dei prodotti farmaceutici sono aumentate grazie allo sviluppo economico, all'incremento dei redditi, alla diffusione della medicina occidentale e allo sviluppo di sistemi sanitari pubblici, all'invecchiamento della popolazione e all'attenzione alla prevenzione. Circa

l'80% della produzione del settore è destinata alla domanda estera; la percentuale aumenta considerando solo le imprese a prevalenza di capitale estero (90%). Queste ultime rappresentano i tre quinti del totale, a testimonianza dell'attrattività

Grafico 2. Peso delle esportazioni di beni e servizi nei *peer* europei (%Pil)



Fonte: elaborazioni SACE su dati Istat

Tabella 1-Imprese esportatrici e valori medi esportati per classi di addetti (2016)

	Italia			Germania		
	Imprese		Valore medio esportato (.000 €)	Imprese		Valore medio esportato (.000 €)
Classe di addetti	Numero	Peso %		Numero	Peso %	
Fino a 9	128.641	65,7	180	175.883	66,9	285
10-49	54.533	27,9	1.306	58.073	22,1	1.071
50-249	10.619	5,4	11.003	22.035	8,4	6.227
250 e oltre	1.952	1,0	94.358	6.732	2,6	111.984
Non specificati	27.577	-	794	49.181	-	4.108
Totale	223.322	100,0	1.868	311.904	100,0	3.865

	Francia			Spagna		
	Imprese		Valore medio esportato (.000 €)	Imprese		Valore medio esportato (.000 €)
Classe di addetti	Numero	Peso %		Numero	Peso %	
Fino a 9	54.121	63,0	294	113.899	72,1	260
10-49	21.034	24,5	1.064	32.715	20,7	1.055
50-249	7.747	9,0	5.657	8.882	5,6	6.292
250 e oltre	2.962	3,4	104.435	2.428	1,5	49.328
Non specificati	21.971	-	2.872	4.897	-	4.540
Totale	107.835	100,0	4.216	162.821	100,0	1.609

Fonte: Rapporto Ice 2018-2019

della nostra forza lavoro altamente qualificata. Un'altra peculiarità riguarda la distribuzione per classe dimensionale delle nostre imprese esportatrici. Come i nostri *peer* europei, abbiamo un'elevata percentuale di aziende che si affacciano sui mercati esteri, che hanno meno di nove dipendenti, ma a incidere sul risultato complessivo italiano è il valore medio esportato da questa classe dimensionale: solo 180mila euro, il più basso (Tabella 1). Inoltre, la partecipazione delle imprese esportatrici italiane agli scambi internazionali è sì estesa in termini di attori (oltre 22mila aziende), ma è limitata in termini di intensità: i primi 50 esportatori italiani realizzano meno del 22% dell'*export made in Italy*, mentre è superiore in Germania (45%) e in Francia (46,5%). La partecipazione ai mercati internazionali presenta diversi vantaggi, o punti di forza. Innanzitutto crea opportunità di crescita reale dell'azienda in termini di volume di affari; ad esempio, nel periodo dal 2010 al 2016, il fatturato delle im-

prese esportatrici è cresciuto più della media delle imprese italiane (2,5% vs 2%). Inoltre, secondo rilevazioni Università di Padova-CMR, migliora la redditività dell'azienda. Rispetto a un'impresa con bassa propensione alle esportazioni, infatti, un'azienda con elevata propensione ha un rapporto EBITDA/Vendite superiore di quasi 3 punti percentuali e un ROI¹ superiore di quasi 2 punti; migliora anche il ROE² (superiore di un 1 percentuale), il ROS³ (maggiore di 1,5) e il ROA⁴ (superiore di 1 punto). Infine, crea condizioni per un *upgrade* di medio termine, grazie a un meccanismo positivo di *learning by exporting*.

Senza contare che, a fronte di una competitività di prezzo in

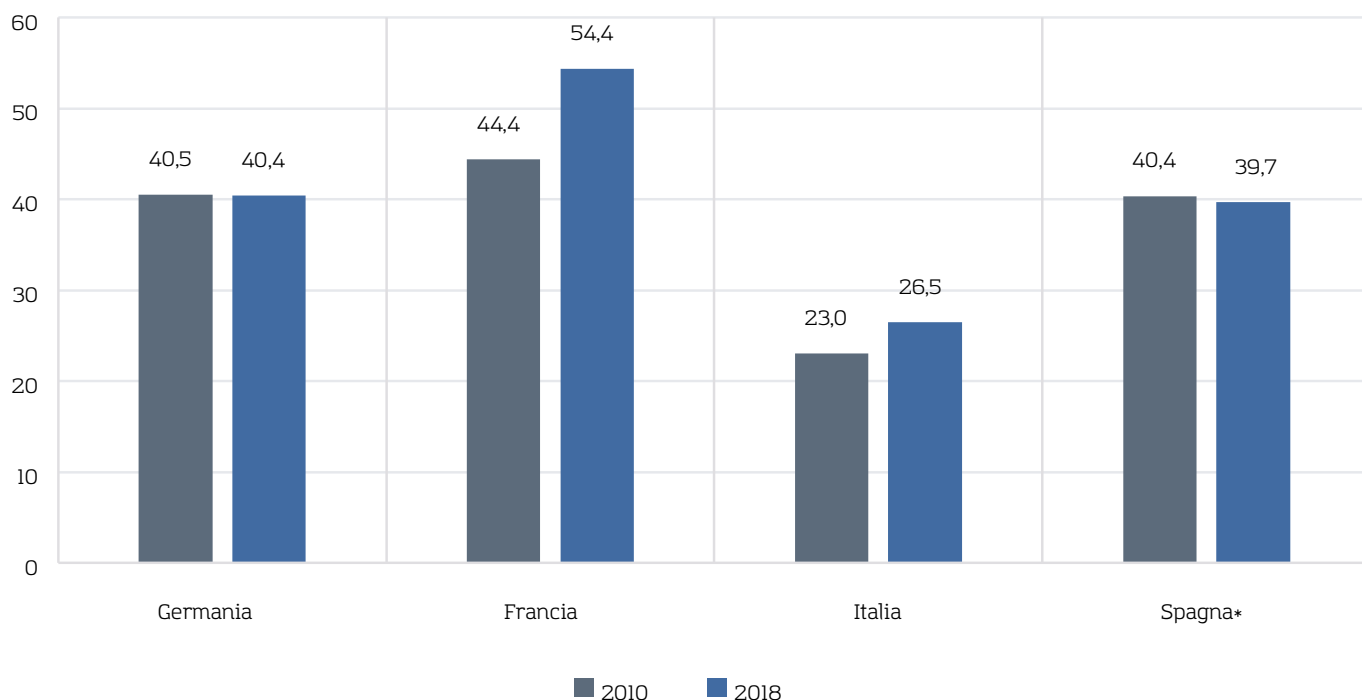
1 Return on investments.

2 Return on equity.

3 Return on sales.

4 Return on assets.

Grafico 3. *Stock di investimenti diretti esteri in uscita nei peer europei (%Pil)*



Fonte: Elaborazioni SACE su dati OCSE. *per la Spagna, il primo anno disponibile è il 2013

generale non particolarmente elevata (dettata da un tasso di cambio reale effettivo, una produttività oraria del lavoro e da un costo unitario del lavoro che non fanno guadagnare terreno rispetto ai concorrenti), vi è una spiccata competitività non di prezzo (come la qualità delle merci sostenuta da fattori come la personalizzazione e l'assistenza ai clienti post-vendita) che ha consentito di ottenere *performance* significative per il nostro *export*. Le imprese italiane hanno cercato infatti di adeguarsi a un ambiente esterno in rapida evoluzione, puntando sull'*upgrade* qualitativo delle proprie merci per migliorare i ricavi da *export* e la produttività. Dal duemila a oggi l'*export* italiano è stato in grado di adattarsi sotto il profilo della specializzazione settoriale, orientandosi verso comparti a più alto valore aggiunto e meno soggetti alla concorrenza di prezzo dei mercati emergenti.

La ridotta dimensione delle imprese esportatrici diventa però un vincolo rilevante quando l'impresa intende "affacciarsi" sui mercati esteri, costringendola, ad esempio, a non soddisfare la domanda estera o a esportare solo in modo occasionale,

e lo diventa ancora di più in un contesto in cui i processi di internazionalizzazione richiedono più complessità (a fronte di ritorni più elevati). Da questo punto di vista l'Italia è indietro nei cosiddetti processi di internazionalizzazione attiva (IDE), fondamentali per esprimere al meglio il suo potenziale in

mercati sempre più distanti geograficamente e culturalmente. Inoltre, la quota di IDE in uscita in rapporto al Pil rimane ancora significativamente inferiore nel confronto con i principali Paesi dell'Area dell'euro. Nel 2018 lo *stock* di investimenti diretti italiani all'estero è ammontato al 27% del Pil - in lieve aumento rispetto al 2010 - mentre in Germania e Spagna la quota è rimasta sostanzialmente stabile attorno al 40% e in Francia ha raggiunto il 54% (Grafico 3).

Le ragioni strutturali e strategiche che possono spingere a investire all'estero

sono: i) ampliare le dimensioni d'impresa, per poter competere con i grandi *player* che operano su scala globale; ii) usufruire delle materie prime nei Paesi esteri, poiché l'Italia non ne dispone in abbondanza; iii) aggirare barriere protezionistiche (dazi, barriere non tariffarie) e i requisiti imposti in termini

PER ARRIVARE
A UN TASSO DI CRESCITA
PIÙ SOSTENUTO
E COGLIERE LE
POTENZIALITÀ CI SONO
LEVE IMPORTANTI SIA
A LIVELLO DI SISTEMA,
SIA DI IMPRESA



di *local content requirement*; iv) rispondere alle esigenze di prossimità, nel senso di presidiare direttamente quei mercati in cui l'*export* da solo non è sufficiente a garantirne una penetrazione efficace, oppure minimizzare il *time to market*; o sfruttare le sinergie con i clienti; v) rendere più efficiente la *supply chain*, come devono fare le imprese che realizzano prodotti intermedi, cioè che entrano nel processo produttivo dell'impresa cliente (molti IDE di PMI italiane derivano proprio dalla necessità di seguire all'estero l'impresa cliente); vi) minimizzare i costi, anche di trasporto, è una scelta obbligata quando il mercato interno subisce la pressione di prodotti a basso costo e le imprese locali si trovano costrette a reagire producendo all'estero, cioè a parità di costo, o a importare prodotti già realizzati, limitandosi a commercializzarli. Diversi studi effettuati sugli investimenti all'estero in generale o sul contributo delle aziende clienti del Polo SACE SIMEST hanno dimostrato che l'impatto sull'economia italiana degli IDE è positivo⁵.

Per arrivare a un tasso di crescita più sostenuto, e quindi per cogliere a pieno le potenzialità sopra citate, ci sono leve

importanti da utilizzare, sia a livello di sistema sia di impresa. Tra queste ci sono le infrastrutture, materiali e non. Per un'economia che basa più del 30% del proprio Pil sull'*export*, investire in infrastrutture logistiche è condizione indispensabile di competitività, soprattutto alla luce dei cambiamenti attesi nelle dinamiche e nelle rotte del commercio mondiale. Il divario nella qualità della logistica, misurata dal *Logistic Performance Index* (LPI) della Banca mondiale, rappresenta per l'Italia un costo in termini di "*export* perduto". Secondo un recente studio, a un incremento di 1 punto sui 5 che compongono lo score dell'LPI corrisponde un incremento del 35,6% del rapporto tra l'*export* di beni e servizi e il Pil⁶. Considerando che nel 2016 il divario con la Germania, prima in classifica, è stato pari a 0,47 punti (peraltro lo stesso *gap* esistente già nel 2010), che il rapporto *export*/Pil dell'Italia è stato del 31% nel 2016 e del 32% nel 2017 e ammettendo che la parte relativa all'*export* di beni rispetto al totale rimanga sostanzialmente invariata (82% circa), se l'Italia colmasse il *gap* logistico con la Germania potrebbe recuperare tra i 65 e i 70 miliardi di

⁵ Sono stati effettuati di recente due studi di impatto dal Politecnico di Milano e da Prometeia sull'efficacia degli interventi del Polo.

⁶ The Asian Journal of Shipping and Logistics/The Korean Association of Shipping and Logistics, "The Logistics Performance Effect in International Trade", 2017.



euro di *export*. Al di là delle stime puntuali sul maggior *export* che potrebbero derivarne, è indubbio che gli investimenti non solo sulla quantità ma anche sulla qualità di tali *asset*, avrebbero impatti significativi sulla competitività delle merci e dei servizi italiani.

Servono poi strategie coordinate e incisive per il supporto delle imprese sui mercati esteri. Importanti sforzi sono stati messi in atto nel corso degli ultimi anni, anche grazie ai lavori della cabina di regia per l'internazionalizzazione e alla costituzione del Polo SACE SIMEST che supporta le imprese, in prevalenza di media e piccola dimensione, nella attività di *export* (attraverso prodotti assicurativi a protezione del rischio di mancato pagamento e garanzie su finanziamenti erogati agli acquirenti esteri di beni e servizi italiani) e internazionalizzazione (attraverso l'attività di supporto agli investimenti diretti esteri, garanzie su finanziamenti bancari o emissioni obbligazionarie destinati a investimenti in sviluppo internazionale e garanzie fidejussorie necessarie per la partecipazione a gare e l'esecuzione di commesse all'estero), anche attraverso un'offerta digitalizzata.

Oltre alle leve che influenzano le capacità finanziarie, come gli strumenti del Polo SACE SIMEST, ci sono poi quelle, di

fondamentale importanza, dedicate allo sviluppo del capitale umano. In generale c'è il tema di una gestione manageriale dell'impresa rispetto al ruolo dominante del fondatore, quello del passaggio generazionale dal fondatore ai successori, quello delle aggregazioni di impresa, quello, infine, dei servizi localizzati alle imprese. Numerosi tentativi di influire su

questi aspetti sono stati portati avanti nel tempo: dalle politiche di distretto ai centri di servizio, dalle reti di imprese allo sviluppo di fondi di *private equity*. Tornando però all'approccio dei mercati esteri, vi è una percezione di mancanza delle capacità manageriali adatte per affrontare processi di internazionalizzazione più strutturati della vendita sporadica. Su questo fronte si sono attivate molteplici leve negli ultimi anni sia attraverso la formazione e l'informazione (come ad esempio il programma "*Education to Export*" lanciato da SACE

SI PERCEPISCE UNA MANCANZA DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI ADATTE PER AFFRONTARE PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE PIÙ STRUTTURATI

SIMEST lo scorso anno), sia attraverso l'individuazione di figure preparate all'incontro della domanda estera. Ad esempio, per affrontare quest'ultimo tema, il Ministero dello sviluppo economico ha messo a disposizione oltre 43 milioni di euro nel 2017 per consentire la strutturazione di progetti per la penetrazione dei mercati esteri con l'aiuto dei *Temporary Export Manager*. ■





CATENE GLOBALI DEL VALORE: ISTRUZIONI PER L'USO

GIANLUCA TOSCHI Professore a contratto di Economia internazionale - Università di Padova

Forme di organizzazione internazionale nel Rapporto ICE 2019

La pubblicazione del Rapporto annuale dell'ICE permette di approfondire alcune delle questioni rilevanti che riguardano la proiezione internazionale del sistema produttivo italiano. Tra i diversi temi trattati nell'edizione 2019 di "L'Italia nell'economia internazionale" quello delle reti produttive internazionali o catene globali del valore (*Global value chains*, GVC) emerge con forza. Prima

di capire perché così tanta attenzione venga dedicata a tali forme di organizzazione internazionale della produzione è opportuno tratteggiarne i profili essenziali.

Le GVC sono complesse forme organizzative che governano la frammentazione internazionale dei processi produttivi. In una rete produttiva internazionale sono coinvolte imprese *leader*, affiliate estere e fornitori indipendenti e la produzione



dei prodotti finali è garantita da una rete di relazioni in cui imprese di diversi Paesi aggiungono valore a ogni fase del processo produttivo. L'affermazione delle GVC, avvenuta a cavallo tra gli anni 80 e 90 del secolo scorso, ha beneficiato di una serie di fattori riconducibili alla crescente adozione di tecnologie dell'ICT (*Information and communication technology*), alla riduzione dei costi di trasporto, alle politiche di liberalizzazione di scambi e investimenti diretti esteri (IDE) e all'accesso nei mercati globali di diversi Paesi che si caratterizzano per un basso costo del lavoro.

L'attenzione che il Rapporto ICE 2019 dedica a questo tema trova molte giustificazioni. In primo luogo, va ricordato che le catene globali del valore generano, oggi, circa due terzi del totale degli scambi mondiali, basta questo dato per capire perché le GVC vengano considerate una delle novità più importanti nell'economia globale¹. A questo va aggiunto che, in termini di sistema Paese, è dimostrato che un aumento dell'intensità di partecipazione alle reti produttive internazionali è associato a una crescita del Pil, un tema importante per l'Italia che sperimenta da anni bassi tassi di crescita. Se si considera, inoltre, la struttura produttiva italiana in cui il numero delle Pmi è particolarmente rilevante, è utile ricordare che la partecipazione a una GVC potrebbe rappresentare un trampolino di lancio verso forme complesse di internazio-

nalizzazione per tutte quelle imprese (Pmi in primo luogo) che diversamente avrebbero difficoltà ad accedere non solo ai circuiti internazionali della produzione, ma anche a quelli della conoscenza. A tutti questi elementi di rilevanza se ne aggiunge uno ulteriore: a partire dalla crisi del 2008 la fase espansiva dello sviluppo delle GVC è rallentata e ha assunto forme nuove di estensione geografica, tanto che oggi si parla sempre con maggior frequenza di catene regionali del valore per descrivere i fenomeni di polarizzazione geografica in atto. Interrogarsi sul futuro delle reti produttive internazionali e sull'impatto che questo potrebbe avere sul sistema produttivo italiano risulta quindi rilevante soprattutto in presenza di questi due nuovi fenomeni.

Nel Rapporto ICE 2019 sono diversi i contributi che portano elementi di riflessione sulla partecipazione delle imprese italiane nella GVC. Il lavoro di Giuseppe Risalvato² permette di fare il punto su una domanda cruciale: quanto l'Italia è coinvolta nelle catene globali del valore? La classificazione dei 20 principali Paesi che scambiano beni intermedi vede un gruppo di questi (Taiwan, Singapore, Hong Kong e Malaysia e, in misura minore, Germania e Svizzera) molto coinvolti nelle catene globali del valore grazie a valori elevati di quote di *import* ed *export* di beni intermedi sul totale degli scambi. Stati Uniti, Giappone e Corea del Sud si carat-

¹ Sul punto si veda "Le imprese italiane nelle reti produttive internazionali", ITA (2018).

² Risalvato G. (2019), "Le catene globali del valore e gli scambi di parti e componenti", ICE 2019.



terizzano per la prevalenza di imprese che svolgono in altri Paesi le funzioni di assemblaggio finale (prevalere l'*export* di beni intermedi rispetto all'*import*), mentre in Cina e Messico avviene il contrario, in questi due Paesi la prevalenza di importazioni di beni intermedi segnala la specializzazione nelle fasi di assemblaggio di beni finali. L'Italia si trova in compagnia di Francia, Spagna, Paesi Bassi e Canada tra i Paesi che partecipano meno intensamente alle GVC. Che cosa influisce sulla posizione dell'Italia? Il lavoro di Cecilia Jona Lasinio e Valentina Meliciani³ focalizza l'attenzione sulla relazione tra capitale intangibile (ricerca e sviluppo, *design*, *training*, capitale organizzativo e *brand*) e partecipazione alle catene globali del valore, mentre quello di Antonio Accetturo (*et al.*)⁴ si concentra su come il funzionamento della giustizia influisca sulla partecipazione alle reti produttive internazionali. I risultati della prima analisi evidenziano che più un Paese investe in capitale intangibile tanto più partecipa alle catene globali del valore e, ancora, che la dotazione di capitale intangibile (in particolar modo quella riconducibile a formazione e capitale organizzativo) aiuta nell'appropriazione di valore all'interno delle GVC e quindi permette alle imprese, attraverso politiche di *upgrading*, di guadagnare posizioni migliori all'interno delle filiere internazionali al

riparo dalla concorrenza delle imprese provenienti da Paesi a basso costo del lavoro. Partendo dall'idea che la capacità di partecipare a una GVC dipenda da fattori interni all'impresa (ad esempio dalla dotazione tecnologica, dalle capacità organizzative e dalla qualità del capitale umano) ma anche da fattori di contesto che riguardano, ad esempio, la qualità e la velocità con cui un sistema riesce a risolvere le controversie commerciali internazionali, Accetturo, Linarello e Petrella analizzano l'impatto del funzionamento della giustizia. Il tema risulta particolarmente rilevante in sistemi come le GVC che generano relazioni internazionali contrattuali complesse tra i diversi attori della catena e in cui il comportamento scorretto di uno di questi potrebbe generare danni ingenti a valle del processo produttivo.

Le stime condotte portano ad affermare che una riduzione di un anno nella durata dei processi in Italia porterebbe ad una crescita di due punti percentuali delle imprese manifatturiere inserite nelle GVC.

Le ultime due analisi permettono di "entrare dentro le aziende" e indagare il tema della produttività. Nel lavoro di Anna Giunta (*et al.*)⁵ si va alla ricerca de "l'effetto GVC" e quindi di capire se la partecipazione di un'impresa a una rete produttiva internazionale abbia un impatto positivo sulla produttività. I risultati evidenziano che le imprese più produttive sono

³ Jona Lasinio C. e Meliciani V. (2019), *Capitale intangibile e partecipazione alle catene globali del valore: la posizione dell'Italia*, ICE 2019.

⁴ Accetturo A., Linarello A. e Petrella A. (2019), *Funzionamento della giustizia e partecipazione alle catene globali del Valore*, ICE 2019.

⁵ Giunta A., Nenci S. e Montalbano P. (2019), *L'Italia e le imprese italiane nelle Catene Globali del Valore: un'analisi micro-macro*, ICE 2019.



associate ai settori caratterizzati da un maggior grado di partecipazione alle GVC e che i guadagni di produttività si hanno sia per le imprese e i settori che operano a monte che per quelle a valle della catena globale del valore. Marco Cucculelli⁶ presenta i risultati di un'indagine condotta su un gruppo di imprese marchigiane che fa il punto sulla relazione esistente tra il livello di adozione di una serie di tecnologie abilitanti basate su un uso intensivo di dati⁷, modalità organizzative delle imprese e relazioni con il mercato (in particolare delle relazioni all'interno delle GVC). L'indagine evidenzia che le imprese inserite in catene di fornitura internazionali che hanno sfruttato maggiormente le tecnologie digitali le hanno usate per la progettazione con committenti esteri e che esiste una relazione virtuosa tra tecnologie digitali e competitività dell'impresa.

Una lettura trasversale dei contributi sulle catene globali

⁶ Cucculelli M. (2019), *Modelli di business data-driven e attività internazionali delle imprese*, ICE 2019.

⁷ Cloud computing, metodi di analisi dei big data e di data mining, metodi per la sicurezza dei sistemi informatici, per la virtualizzazione/simulazione dei processi, robotica, mecatronica, IOT - Internet of things, nanotecnologie e materiali intelligenti.

del valore presenti nell'ultimo Rapporto ICE fa emergere alcune interessanti indicazioni sia per un riorientamento delle politiche pubbliche che per la definizione di nuove strategie competitive per le imprese. Considerando che un aumento dell'intensità di partecipazione alle reti produttive internazionali è associato a una crescita del PIL e che oggi l'Italia si trova tra i 20 Paesi al mondo che scambiano con maggior intensità beni intermedi ma nelle posizioni di retrovia, appare importante stimolare la partecipazione alle GVC di un maggior numero di imprese.

Dal rapporto emerge che il potenziamento del sistema pubblico/privato che favorisce la generazione di capitale intangibile e il miglioramento della qualità e dei tempi della giustizia potrebbero andare proprio in questa direzione. Per le imprese che vogliono partecipare alle GVC o ritagliarsi una posizione di vantaggio all'interno delle stesse, sono richiesti oltre ai già citati investimenti in capitale intangibile anche quelli in tecnologie basate su un uso intensivo dei dati. Gli sforzi organizzativi e gli investimenti compiuti per entrare in una rete produttiva internazionale sarebbero poi premiati dai guadagni di produttività che le GVC garantiscono anche grazie all'accesso alle reti di conoscenza e innovazione internazionali. ■





ESPORTARE PER COMBATTERE LA CRISI E GUARDARE AL FUTURO

GIOVANNA ANTONINI *Ufficio studi e ricerche della Camera di Commercio di Trento*

Una dinamica positiva
che da dieci anni sostiene l'economia trentina

Le esportazioni della provincia di Trento hanno sperimentato negli ultimi dieci anni una crescita rilevante: il loro valore è passato dai 2,9 miliardi del 2008 ai 3,9 del 2018, *datorecord* per il nostro territorio. Se si escludono il 2009, anno in cui a causa della recessione globale

il commercio mondiale ha subito una pesante contrazione, e il 2016, segnato da una dinamica poco incoraggiante nella seconda parte dell'anno, le esportazioni hanno conosciuto un importante *trend* positivo. Andamento che ha permesso alla provincia di Trento di fronteggiare meglio, rispetto ad



altri territori, gli anni della crisi economica e i successivi periodi caratterizzati dalla contrazione o dalla stagnazione della domanda interna. È da quasi un decennio dunque che l'*export* trentino chiude in positivo e, anche per il 2019, le previsioni indicano un incremento del valore delle vendite di beni e servizi all'estero. Si tratta di un'evoluzione significativa anche in considerazione del fatto che tali *performance*, soprattutto negli ultimi anni, sono state raggiunte in un contesto di minore dinamismo del commercio internazionale (+4,8% in volume nel 2018 rispetto al +6,5% del 2017) frenato dalle tensioni tra Stati Uniti e Cina e dal rallentamento delle economie avanzate. Alla dinamica positiva delle esportazioni trentine si affianca il buon andamento dell'*export* registrato a livello nazionale e del Nord Est. Negli ultimi dieci anni, infatti, la crescita media dell'*export* italiano è risultata pari al 25,4% e ha raggiunto nel 2018 un valore prossimo ai 463 miliardi di euro. Le regioni del Nord Est hanno invece sperimentato una crescita complessiva pari al 29,2% per un valore di oltre 150 miliardi di euro.

IN PROVINCIA DI TRENTO
SONO CIRCA 1.200 LE
IMPRESE ESPORTATRICI
E LE PRIME CENTO
REALIZZANO L'85%
DELL'EXPORT COMPLESSIVO

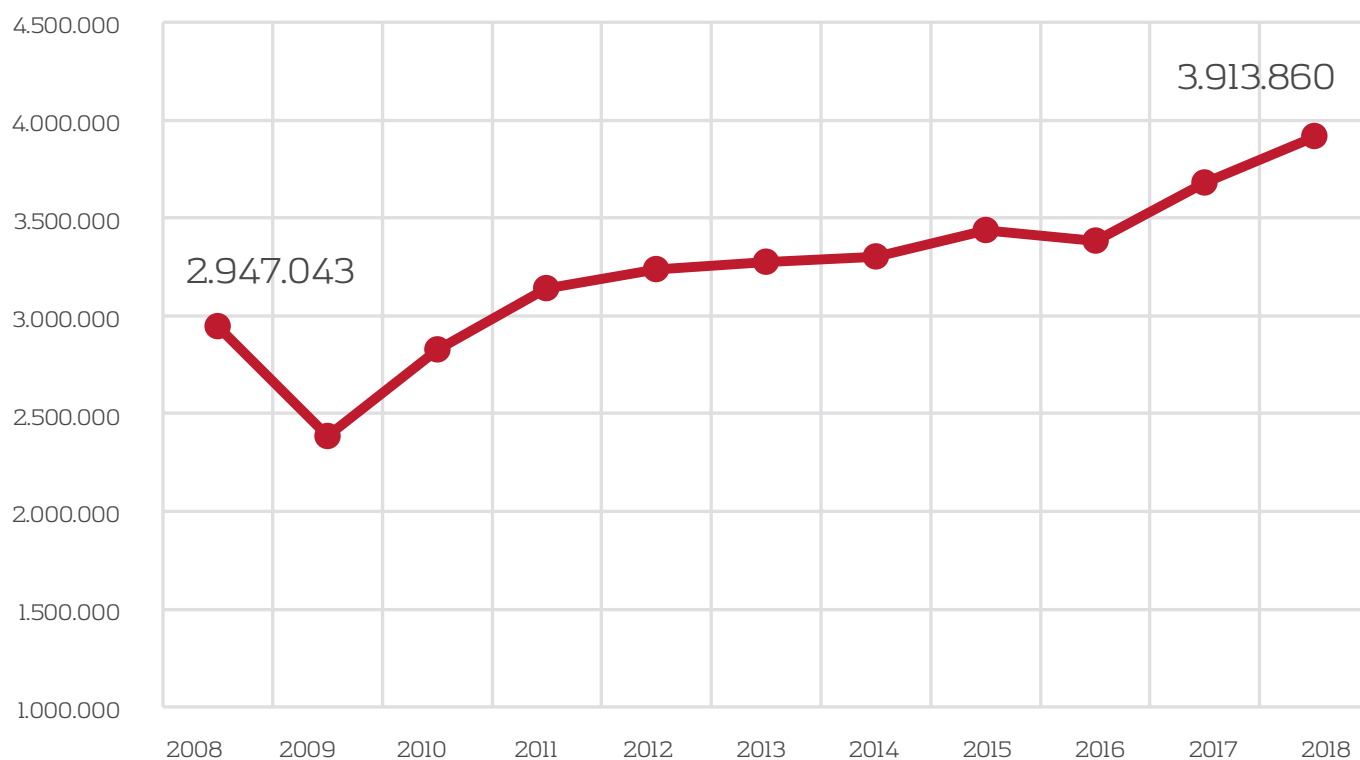
Pur in presenza di valori *record* delle esportazioni, è importante ricordare che il sistema economico trentino si caratterizza complessivamente per una contenuta propensione all'apertura con l'estero. Nel 2017 (ultimo anno disponibile per i dati sul Pil) l'incidenza dell'*export* provinciale sul Pil è stata

pari al 18,9%, mentre nel Nord Est si è assestata al 36,3% e a livello nazionale al 26,0%.

Inoltre, una quota rilevante dell'*export* è ascrivibile a un numero ristretto di imprese di dimensioni medio-grandi: sono circa 1.200 (su più di 46mila imprese attive) le imprese esportatrici e le prime 100 realizzano l'85% dell'*export* complessivo. Questa debole propensione alla proiezione internazionale deriva in parte dalle caratteristiche delle imprese

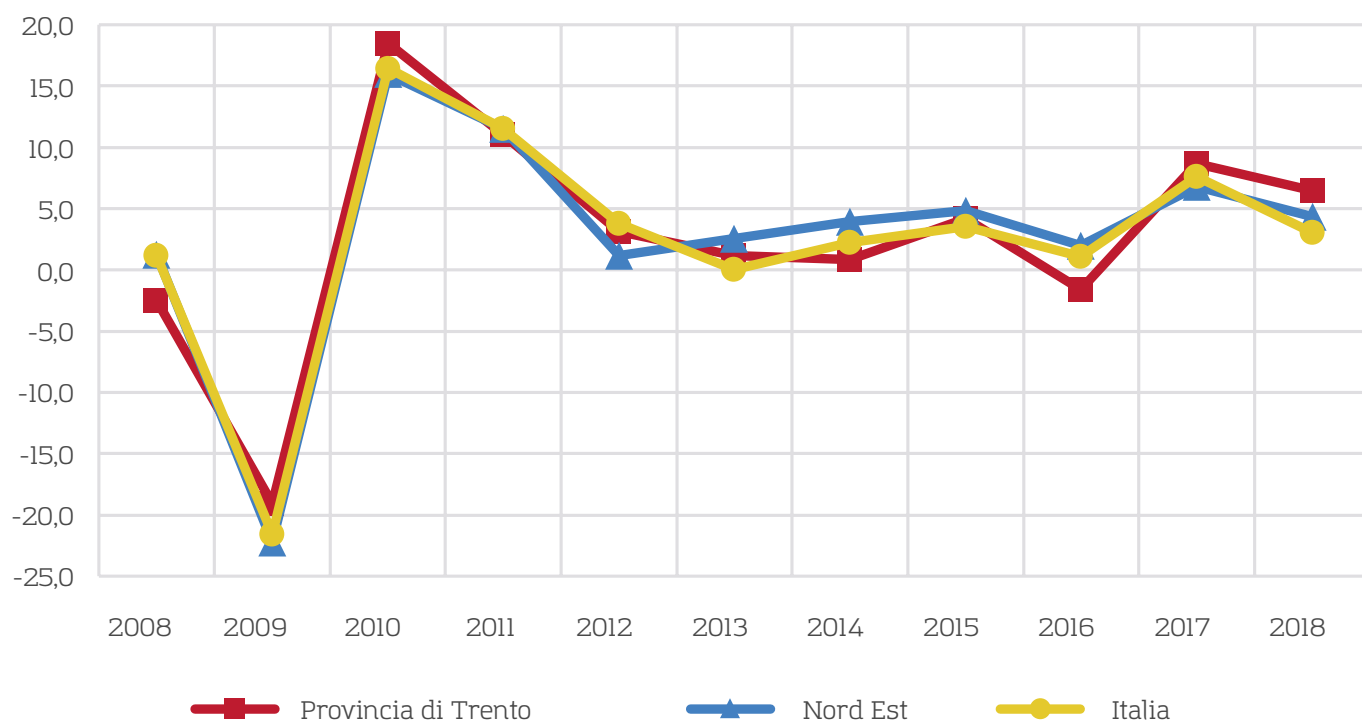
locali. Il tessuto economico trentino è contraddistinto, infatti, dalla ridotta presenza di grandi e medie imprese e da un gran numero di aziende di piccole dimensioni che, rispetto alle prime, affrontano maggiori difficoltà nella gestione delle attività internazionali sia da un punto di vista finanziario che da quello strategico e organizzativo. Molti analisti tuttavia, in

Grafico 1. L'andamento delle esportazioni della provincia di Trento (2008-2018) - Valori in migliaia di euro



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

Grafico 2. L'andamento delle esportazioni (2008-2018) - Variazioni % rispetto all'anno precedente



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





Tabella 1. Incidenza dell'*export* sul Pil (2008-2017)

Anno	Trentino	Nord Est	Italia
2008	16,8	32,3	22,6
2009	13,8	26,4	18,5
2010	16,0	29,8	21,0
2011	17,5	32,0	23,0
2012	18,0	32,8	24,2
2013	17,8	33,4	24,3
2014	17,8	34,1	24,6
2015	18,5	35,0	25,0
2016	17,9	34,8	24,7
2017	18,9	36,3	26,0

Fonte: dati Istat

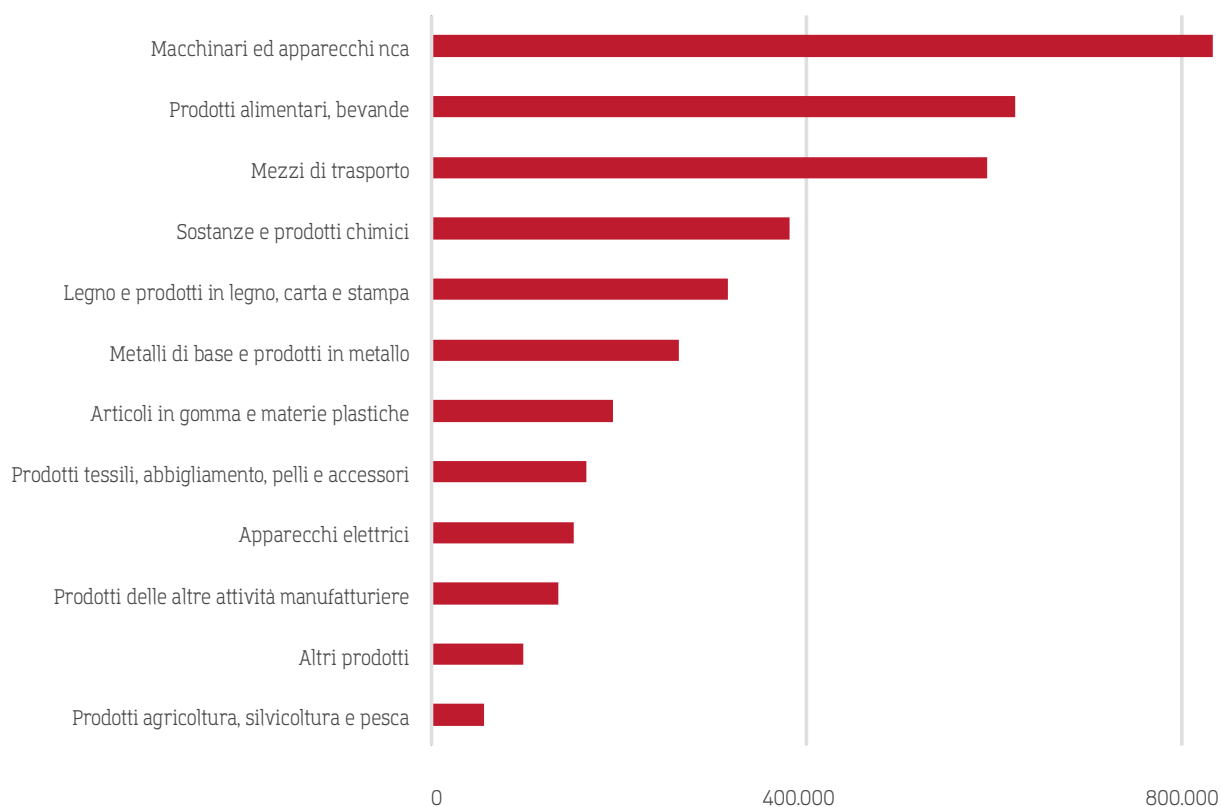
anni recenti, sostengono come proprio la piccola dimensione possa permettere alle imprese una maggiore flessibilità, intesa come capacità di assecondare i mutamenti della domanda mondiale.

La provincia di Trento mostra, inoltre, rispetto alle grandi regioni manifatturiere del Nord un diverso modello produttivo. La variegata composizione delle esportazioni locali rispecchia, infatti, l'assenza di una marcata specializzazione dell'attività produttiva tipica invece dei distretti industriali. Le esportazioni sono costituite principalmente da prodotti dell'attività manifatturiera (il 95,9% del valore complessivo nel 2018). La voce principale di *export*, sempre con riferimento al 2018, è quella riguardante i "macchinari e apparecchiature nca" (21,3% del totale), seguono i "prodotti alimentari, bevande e tabacco" (15,9%), i "mezzi di trasporto" (15,1%), le "sostanze e i prodotti chimici" (9,7%) e il "legno, prodotti in legno, carta e stampa" (8,1%).

Se si confronta il valore dei prodotti esportati nel 2018 con quelli del 2010, anno di ripresa del commercio mondiale, è possibile individuare quali settori hanno sostenuto maggiormente la recente crescita dell'*export* trentino. Si tratta in particolare dei "mezzi di trasporto" (+453 milioni rispetto al 2010), dei "macchinari e apparecchiature nca" (+145 milioni),



Grafico 3. Esportazioni per prodotto (2018) - Valori in migliaia di euro



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

dei “prodotti alimentari, bevande” (+124 milioni), dei “metalli di base e prodotti in metallo” (+145 milioni) e del “legno, prodotti in legno, carta e stampa” (+76 milioni).

La principale destinazione delle merci trentine è l'Europa che nel 2018 ha assorbito oltre il 73% delle esportazioni complessive. In particolare verso l'Unione europea (28 Paesi) si sono dirette merci pari al 66% del totale delle esportazioni. Vengono serviti inoltre i mercati americani con una quota del 15,4% a cui seguono con valori decrescenti i mercati asiatici (8,9%), quelli dell'Africa (1,8%) e dell'Oceania (0,7%). Rispetto al 2010 sono aumentate soprattutto le merci destinate al mercato europeo (+848 milioni) e a quello americano (+203 milioni).

Per quanto riguarda i Paesi, la Germania rappresenta da sempre il principale *partner* commerciale della nostra provincia verso cui nel 2018 si sono dirette merci per un valore superiore ai 700 milioni di euro, pari al 18,0% delle vendite

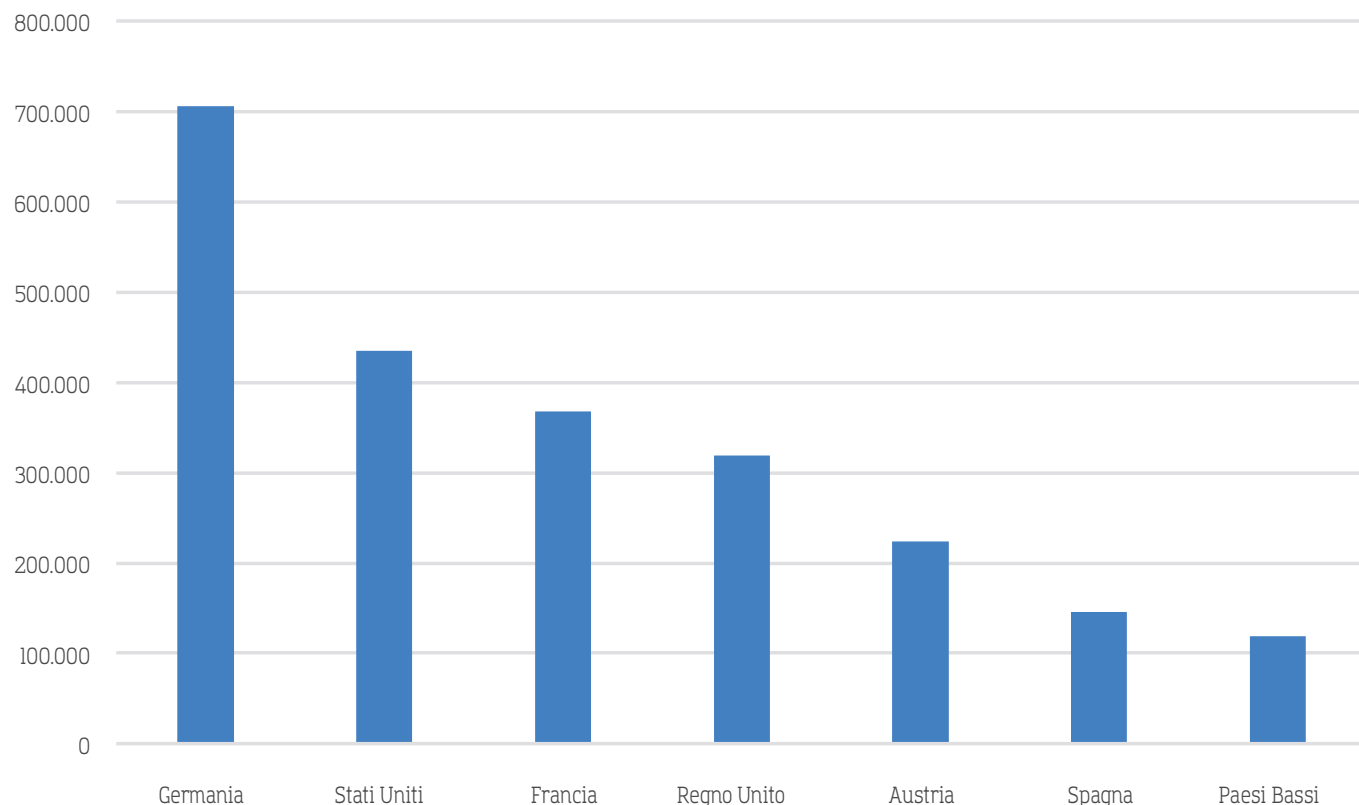
effettuate sui mercati internazionali. Seguono a distanza gli Stati Uniti con più di 434 milioni di euro (pari all'11,1% delle esportazioni complessive), la Francia (368 milioni di euro, 9,4%) e il Regno Unito (319 milioni di euro, l'8,1%).

La provincia di Trento, nonostante le recenti buone *performance* sui mercati internazionali ha ancora ampi margini di miglioramento e ciò è evidente sia dal peso del valore delle esportazioni sul Pil sia con riguardo alla loro composizione. È di fondamentale importanza per le imprese locali diversificare le proprie relazioni commerciali e, in particolare, diventa necessario rivolgersi ai mercati emergenti.

Nei prossimi anni sarà inoltre di rilevante importanza individuare e incentivare quel nucleo di imprese trentine che, sia per il tipo di prodotto, sia per dinamismo manageriale e requisiti organizzativi, hanno le potenzialità per divenire esportatori stabili e competitivi.

È DI FONDAMENTALE IMPORTANZA DIVERSIFICARE LE PROPRIE RELAZIONI COMMERCIALI E RIVOLGERSI AI MERCATI EMERGENTI

Grafico 4. Esportazioni per Paese (2018) - Valori in migliaia di euro



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



INTERVENTI PUBBLICI DI SISTEMA

MICHELE MICHELINI Responsabile del Servizio Europa della Provincia autonoma di Trento

Strumenti a supporto della competizione internazionale delle imprese

La Provincia autonoma di Trento sostiene e promuove l'*export* e l'internazionalizzazione delle imprese come strategia di sostegno al prodotto interno lordo e all'occupazione. Lo ha fatto particolarmente a partire dalla crisi finanziaria e poi economica che ha avuto inizio nel 2008.

L'intervento trova il proprio presupposto giuridico ed economico nel riconoscimento di un'offerta sub-ottimale di servizi di supporto all'*export* e all'internazionalizzazione delle imprese trentine a fronte di una propensione molto bassa a esportare, in particolare delle piccole e medie imprese (Pmi). La ragione per cui la mancanza di questi servizi appare vitale

per le Pmi risiede nella dimensione delle imprese, piccola o media, per l'appunto. Questa dimensione non consente infatti alle imprese di dotarsi di competenze interne sufficienti per affrontare efficacemente ed efficientemente la competizione internazionale, affacciandosi su mercati diversi da quello italiano.

Di seguito verranno illustrati gli interventi messi in atto dalla Provincia a sostegno dell'*export* e dell'internazionalizzazione, suddividendoli in interventi di sistema e contributi alle imprese.

Interventi di sistema

Gli interventi di sistema costituiscono una categoria di attività che consente di supportare le Pmi trentine sui mercati esteri: si tratta di servizi veri e propri di formazione, istruzione e accompagnamento all'*export*.

Attestato quindi che la piccola dimensione delle imprese e la mancanza di competenze e conoscenze interne specifiche ostacolano la presenza sui mercati esteri, una soluzione è offerta dall'insieme di servizi che possono essere erogati da strutture deputate all'accompagnamento per l'approccio e la conquista dei mercati. Questi servizi sono erogati da Trentino

Sviluppo, società *in house* della Provincia, in collaborazione con il Servizio attività internazionali.

Considerato il punto di partenza particolarmente sfidante, Trentino Sviluppo in prima battuta ha cercato di attivare un processo di relazione con le imprese, finalizzato a costituire una comunità di soggetti interessati alle azioni di internazionalizzazione, cercando di procedere per filiere produttive, al fine di poter individuare *cluster* di imprenditori potenzialmente interessati agli stessi mercati o a mercati contigui.

Il processo è sostanzialmente articolato nelle attività che di seguito vengono sinteticamente riportate, funzionali al corretto approccio ai mercati esteri.

- Preparazione di base e qualificazione delle imprese per *cluster* e filiere. In questa attività sono ricomprese le azioni di aggregazione delle imprese per lo sviluppo di piattaforme commerciali all'estero; le attività di orientamento di raggruppamenti in *cluster*, filiere e reti; il supporto nei percorsi aziendali di apertura di nuovi mercati attraverso l'utilizzo di più leve d'azione che spaziano dall'esplorazione delle potenzialità della comunicazione a quella del *design* per arrivare a tutte le articolazioni del cosiddetto *marketing mix*.

GLI INTERVENTI DI SISTEMA SUPPORTANO LE PMI TRENTINE SUI MERCATI ESTERI CON SERVIZI DI FORMAZIONE, ISTRUZIONE E ACCOMPAGNAMENTO



Londra





- Sviluppo di azioni di *marketing intelligence* che vedono esperire lo studio dei mercati obiettivo attraverso incontri formativi per gruppi d'impresa che hanno visto il coinvolgimento di professionisti del settore (*mentoring*) e delle Camere di commercio italiane in vari Paesi esteri, attraverso seminari, tavole rotonde settoriali e incontri tecnici di approfondimento.
- Costruzione di progetti di accompagnamento all'estero attraverso un approccio metodologico diversamente articolato in servizi di formazione, attività di *incoming* e attività di *outgoing*.
- Attività di *international coaching* per garantire sui vari mercati selezionati l'approccio e le azioni più efficaci.
- Azioni di accompagnamento all'estero attraverso partecipazioni a manifestazioni fieristiche internazionali.

DAL 2015, NELLE AZIONI
DI SISTEMA FINALIZZATE
ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE
SONO STATE
COINVOLTE 1.260 IMPRESE

Il percorso, così articolato consente di arrivare alla partecipazione in fiera o al rapporto con i *buyer* dei diversi Paesi con la corretta preparazione e l'approccio più efficace.

Sotto questo profilo, strategico e sinergico appare il lavoro svolto dal Servizio attività internazionali della Provincia, che consente di coinvolgere, parallelamente agli operatori tecnici, anche le ambasciate dei vari Paesi con incontri mirati, in grado di aprire nuovi canali di comunicazione, sia istituzionali sia di *business*. Incontri che hanno consentito alle imprese di parteci-

pare e sperimentare le relazioni internazionali sia negli eventi promossi all'estero sia in quelli promossi in Trentino con vere e proprie "delegazioni Paese" ufficiali.

Con l'istituzione di questo Servizio, infatti, si è inteso promuovere un cambio di passo nelle relazioni internazionali del Trentino attraverso azioni che hanno consentito di promuovere e coordinare missioni estere, progetti e iniziative internazionali nonché la predisposizione degli accordi a valenza inter-

nazionale, gestendo opportunamente le rappresentanze diplomatiche e le delegazioni estere di carattere istituzionale, economico e scientifico.

Complessivamente quindi dal 2015 nelle azioni di sistema finalizzate all'internazionalizzazione delle imprese sono state coinvolte 1.260 aziende, promossi oltre 580 incontri *business to business* (B2B), effettuati 18 percorsi di accompagnamento all'estero ed effettuate azioni di *incoming* con delegazioni estere da Bra-

sile, Cina, Corea, Germania, Regno Unito, Russia, Taiwan e USA.

Contributi alle imprese

Parallelamente per il sostegno delle attività di *export* sono attivi gli incentivi finanziari alle imprese previsti dalla "Legge provinciale sugli incentivi alle imprese".

¹ Legge provinciale n. 6 del 13 dicembre 1999,

Sotto questo profilo trova applicazione il combinato disposto degli articoli sugli aiuti per l'internazionalizzazione delle imprese² e sugli aiuti alle imprese per servizi a favore dell'internazionalizzazione³ della Legge.

Gli interventi sono gestiti dall'Agenzia provinciale per le attività economiche (Apiae) e in particolare dal Servizio agevolazioni per lo sviluppo del territorio, anche in forma di compensazione fiscale. I contributi sono concessi in conformità alle disposizioni dei Regolamenti (UE)⁴ che disciplinano la concessione di aiuti alle imprese nella materia degli aiuti di Stato del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea⁵.

I contributi sono variamente articolati e consentono il supporto nelle varie fasi di approccio ai mercati esteri con misure di agevolazione che secondo la regola *de minimis* possono arrivare anche al 70% dei costi ammissibili per la prima partecipazione a manifestazioni fieristiche internazionali.

In particolare sono presenti contributi inerenti spese per:

- partecipazioni congiunte a fiere e mercati internazionali;
- partecipazioni a missioni estere e azioni di *incoming* di piccole e medie imprese, coordinate da enti istituzionali (Camera di Commercio, Associazioni di categoria e relative società controllate, Trentino sviluppo) o da cooperative e consorzi o da reti di imprese;

2 Art. n. 7 "Aiuti per l'internazionalizzazione delle imprese".

3 Art. n. 24 sexies "Aiuti alle imprese per servizi a favore dell'internazionalizzazione".

4 Regolamento (UE) n. 641/2014 (GBER); Regolamento (UE) n. 1407/2013 (*de minimis*).

5 Art. 106 e seguenti del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea.

- progetti imprenditoriali di *marketing* internazionale in Paesi non appartenenti all'Unione europea, articolati nelle fasi della valutazione strategica e del piano di *marketing* operativo;
- servizi di consulenza specialistica per Pmi o di reti di imprese, consistenti in una valutazione strategica del mercato obiettivo;
- certificazioni e omologazioni per la commercializzazione in paesi esteri;
- servizi di supporto giuridico-amministrativo alla contrattazione all'estero;
- assunzione di personale giovane all'estero, di età non superiore a 35 anni e in possesso del diploma di laurea o di scuola media superiore con esperienza lavorativa di almeno tre anni.

Infine, sono previsti contributi per azioni di commercializzazione di sistema, relativamente agli oneri sostenuti da cooperative e consorzi per la realizzazione di servizi a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese associate o relativamente agli oneri sostenuti dalle piccole e medie imprese per la partecipazione a missioni estere e a fiere internazionali coordinate da enti istituzionali o da cooperative o consorzi, costituiti sempre da piccole e medie imprese.

Complessivamente i contributi alle imprese incidono su tutte le spese funzionali al corretto approccio ai mercati esteri e si pongono in assoluta sinergia con gli interventi di sistema.

A titolo esemplificativo, nel 2017 sono stati concessi contributi alle imprese trentine per 2,6 milioni di euro, di cui 900mila in compensazione fiscale, ove spiccano concessioni di agevolazioni per 376 partecipazioni a manifestazioni fieristiche e 42 concessioni per servizi di consulenza e azioni di accompagnamento. ■





LA RINCORSA DELL'*EXPORT* TRENINO

FAUSTO MANZANA *Presidente di Confindustria Trento*

Trend in crescita ma ancora al di sotto delle potenzialità

L'export trentino continua a crescere. Nel 2018 si è attestato su 3,9 miliardi di euro, con un incremento del 6,4% rispetto al 2017. Nel 2° trimestre 2019 ha raggiunto 1 miliardo di euro, aumentando del 1,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Tuttavia, si tratta di valori ancora molto bassi.

Lo si comprende chiaramente confrontandoli con quelli registrati nelle aree limitrofe, a cominciare dal Nord Est.

L'*export* del Nord Est è stato di 151 miliardi di euro nel 2018 e di quasi 40 miliardi di euro nel secondo trimestre 2019.

Se consideriamo che 11,5 milioni di persone vivono nel Nord Est, di cui 538mila in Trentino, sulla base di una semplice



proporzione, per essere in linea con il resto dell'area la nostra Provincia avrebbe dovuto esportare almeno 7 miliardi di euro di prodotti e servizi nel 2018 e 1,8 miliardi di euro nel secondo trimestre 2019.

Siamo invece a poco più della metà di tale valore.

Anche rispetto ai cugini sudtirolesi, siamo molto indietro. Le imprese altoatesine hanno esportato merci e prodotti per 4,8 miliardi di euro nel 2018 e 1,3 miliardi di euro nel 2° trimestre del 2019, con un incremento del 6,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Perché questo ritardo?

Se il Veneto è tradizionalmente territorio di *export* e l'Alto Adige vive degli ottimi legami linguistici con il mondo germanofono, il Trentino ha pagato la sua condizione di terra di mezzo, di territorio ricco e isolato nel suo benessere, fatto di lavori vicino casa, sicuri, comodi, per tutti.

Le evoluzioni economiche e sistemiche dell'ultimo decennio hanno costretto anche le imprese trentine ad ampliare il proprio mercato di riferimento, ampliando il proprio spettro d'azione. Il nostro territorio ha quindi intrapreso quella corsa ai mercati esteri che sta producendo un pressoché continuo incremento di *export*, tranne la nota battuta di arresto del 2016 (-1,6% rispetto al 2015).

Ma ancora molto è da fare, sia in termini di selezione e identificazione dei corretti Paesi *target* rispetto alle sezioni merceologiche coinvolte, sia in termini di dimensioni aziendali, metodologie e investimenti mirati.

I mercati *target* trentini, complice anche la traiettoria del

Brennero e gli storici rapporti politici, sono tuttora soprattutto quelli europei, che assorbono il 66% delle esportazioni trentine: Germania (18%), Francia (9,4%), Regno Unito (8,1%), Austria (5,7%), Spagna (3,7%), Paesi Bassi (3%), Svizzera (2,8%). Unico *outsider* gli Stati Uniti, secondo mercato con l'11,2% dell'*export* complessivo.

Paesi e percentuali molto simili si ripropongono nel secondo trimestre 2019, a conferma - certamente positiva - che si tratta ormai di quote di mercato di *export* stabili e continuative, dunque non di esportazioni *spot*, se non in misura trascurabile. Invece, mercati meno conosciuti per le imprese trentine rimangono la maggior parte degli extra-europei.

Non a caso, si tratta di mercati complessi perché lontani, con normative diverse e di non semplice gestione, cultura e dinamiche diversissime: Cina (1,9% sul totale dell'*export* trentino), Russia (1,1%), Giappone (0,7%), India (0,5%).

Compreso il caso cinese e la sua ormai numerosissima classe media, minimo comune denominatore dei Paesi *target* dell'industria trentina - e potremmo dire italiana in generale - è la domanda di medio-alto livello e qualità.

La farfalla trentina, ahimè poco nota ancora rispetto al *made in Italy* ma anche al marchio *Südtirol*, si orienta sempre su consumatori che ricercano prodotti ottimi, di cui il nostro Paese è spesso sinonimo. Tuttavia, nei prossimi anni dovremo adoperarci concretamente affinché lo squilibrio fra europeo ed extra-europeo tenda a colmarsi a vantaggio del secondo, se vogliamo veramente crescere e prosperare.

È noto come i mercati europei, benché più semplici, vicini e



Tokyo

conosciuti, siano anche i più saturi di prodotti italiani. È altrettanto noto come vari fenomeni in atto fra cui – per citare i più impattanti sulla nostra economia – la Brexit nel Regno Unito e il rallentamento dell'*automotive* in Germania, rendano i mercati europei meno promettenti almeno nel breve-medio periodo.

La panacea di tutti i mali non è certo la Russia e i suoi embarghi, sanzioni e contro-sanzioni, almeno finché le pressioni dell'industria occidentale non aiuteranno la politica a porvi fine.

Tuttavia, la Russia insieme con Cina, India, ma anche Cile, Paesi del Golfo, Medio ed Estremo Oriente del Sud Est e molti altri Paesi che emergeranno, rendono opportune una ricerca e una tensione continua verso nuovi mercati e nuovi consumatori.

Certamente i mercati *target* variano a seconda dei prodotti proposti. A trascinare il commercio estero trentino sono i settori della meccanica (che da sola rappresenta un quinto dell'*export* trentino 2018), *food & beverage*, mezzi di trasporto, chimica, legno-arredo, metallurgia, gomma e plastica, tessile e abbigliamento.

Molto simile è la composizione dell'*export* altoatesino, se si escludono le sostanze e i prodotti chimici di cui il Trentino ha invece dei campioni internazionali, vere e proprie "multi-nazionali tascabili", vale a dire imprese nate sul territorio, nel

quale sono ancora fortemente radicate, che hanno raggiunto una presenza globale.

Se prodotti tipici del *made in Italy* – alimentare e tessile in primis – hanno un naturale sbocco nei mercati maturi europei e occidentali, la quota maggioritaria dell'*export* trentino – costituita dai prodotti *hi-tech* e innovativi delle imprese meccaniche, della gomma-plastica e dell'*Information Technology* – avrebbero naturale direttrice in quei Paesi avidi di tecnologia

verso cui, però, le nostre esportazioni sono ancora molto ridotte: Cina, Russia, India, Sud Est asiatico, perfino il Golfo. Anche in questi mercati, però, come in quelli più tradizionali per il nostro *export*, la competizione si giocherà sempre più sulla capacità di anticipare le richieste del mercato e di sfruttare il nuovo paradigma 4.0 per offrire prodotti e servizi di altissima qualità. Quindi, da un lato serve migliorare il processo produttivo con l'introduzione di tecnologie che ne migliorino l'efficienza, dall'al-

tro è necessario offrire servizi evoluti (come la manutenzione predittiva) che aggiungono valore al prodotto stesso.

Infine, al di là dei mercati e alla natura dei prodotti, sono fondamentali le metodologie di internazionalizzazione.

L'azienda è oggi sempre più obbligata a investire per dotarsi degli strumenti necessari per crescere.

La concorrenza globale obbliga l'imprenditore non soltanto a

LA CONCORRENZA GLOBALE OBBLIGA L'IMPRENDITORE A ECCELLERE NEL PROPRIO PRODOTTO, A RENDERLO UNICO, RICONOSCIBILE E NON REPLICABILE





eccellere nel proprio prodotto, a renderlo unico o comunque riconoscibile e difficilmente replicabile.

Parallelamente, è sempre più necessario raggiungere economia di scala per rendere efficienti i processi e ridurre i costi di vendita, favorendo la competitività del prodotto. Fare *export* è – e sarà – sempre meno una questione di avere i “contatti giusti” e sempre più una questione di avere “il prodotto giusto a un prezzo competitivo”.

L'enorme e sempre crescente accessibilità a informazioni e contatti già oggi orienta l'acquirente verso soluzioni alternative a quelle abituali. La figura del fornitore di fiducia è destinata a sparire a vantaggio del *partner* migliore e più competitivo.

Ancora, la comunicazione assume – come noto – funzione strategica essenziale e irrinunciabile per l'impresa. Il prodotto giusto a prezzo competitivo deve essere quindi presentato correttamente in termini di *marketing*, terza variabile irrinunciabile.

È evidente, dunque, quanto il fattore investimento intervenga in tutti gli ambiti citati: investire per innovare e raggiungere prodotti riconoscibili e difficilmente replicabili; investire per produrre su ampia scala e con processi evoluti; investire

sulla comunicazione, differenziata a seconda dei gusti e delle culture dei mercati *target*.

L'azienda che vuole crescere deve investire e andare all'estero. L'*optimum* è mantenere la testa in Trentino e le gambe nel mondo.

È l'approccio che – non a caso – hanno le aziende dell'industria

trentina che stanno avendo successo sul mercato nazionale e su quelli esteri. Le incombenze per muoversi agevolmente sui mercati più lontani sono molte: pensiamo alla tutela industriale del proprio marchio o brevetto, alle onerose certificazioni per l'*export*, alle normative locali da soddisfare e relativa contrattualistica internazionale, fino alla fiscalità, alle dogane, alle assicurazioni sul prodotto e sul credito, fino agli strumenti bancari per l'estero e alle complesse dinamiche dei pagamenti

internazionali. L'azienda che deve affrontare queste incombenze non può che investire su se stessa e, parallelamente, contare sul contributo delle strutture a supporto per l'*export* e sulle numerose agevolazioni finanziarie: da Confindustria Trento e Trentino Export, a Trentino Sviluppo, all'APIAE con la Legge provinciale n. 6/1999, fino al sistema nazionale di Confindustria nel suo complesso. ■

L'AZIENDA CHE VUOLE CRESCERE DEVE INVESTIRE E ANDARE ALL'ESTERO, MANTENENDO LA “TESTA” IN TRENTINO



CLAB, CONTAMINATION LAB TRENTO

VITTORINO FILIPPAS *Fondatore e manager di CLab*

Un tassello importante nell'ecosistema dell'innovazione trentina

I mercati sono sempre più instabili, i gusti dei clienti sempre più volatili, il ciclo di vita di qualsiasi prodotto si è accorciato negli ultimi due decenni. Le aziende hanno abbandonato i piani strategici quinquennali, oggi si definiscono linee guida di lungo termine, mentre i piani d'azione vengono costantemente aggiornati.

L'unica costante che si ritrova in tutte le aziende che riescono a rimanere competitive nel mercato è la capacità di innovare delegata a tutta la forza lavoro e coordinata con grande spirito imprenditivo.

Come sta cambiando il sistema formativo Italiano per fare

fronte a questa richiesta di talenti preparati al cambiamento, capaci di vedere oltre il "si è sempre fatto così", con lo sguardo attento alle nuove, ma sempre mutevoli, esigenze?

L'Università di Trento si trova all'avanguardia anche in questo campo. Non è soltanto in cima alle classifiche delle eccellenze di settore, ma si è dotata sino dal 2013 di una formazione trasversale che metta a disposizione dei suoi studenti quelle competenze generaliste e quelle *soft skill* che gli imprenditori di tutto il mondo hanno imparato sul campo dai loro innumerevoli insuccessi. È infatti nel 2013 che nasce il "Contamination Lab Trento", su ispirazione di un Bando MIUR dello stesso



anno che favoriva la formazione trasversale all'innovazione e imprenditorialità. Il Contamination Lab (CLab) è un luogo fisico e digitale dove si fanno interagire secondo linee guida messe a punto negli anni, studenti universitari, dottorandi, ricercatori, *startupper* e aziende con il fine comune di abituare tutti a innovare e assumere un atteggiamento imprenditivo. Cosa facciamo al CLab per far innescare questa trasformazione nelle persone che vivono un'esperienza di questo tipo? Siamo soliti riassumerlo in quattro "sostanze", i nostri valori, che somministriamo loro a piene mani: Attivazione, Contaminazione, Imprenditività e Innovazione.

- **Attivazione:** significa far uscire le persone dalla loro area di *comfort*, forzarli a mettersi in gioco, a entrare in contatto con i futuri clienti e mantenere un livello di attenzione tale da individuare bisogni nascenti e stili di vita che cambiano.
- **Contaminazione:** appena entrati nel mondo del lavoro gli studenti dovranno interagire con un mondo dove le diversità tra individui sono la norma. È bene che imparino quanto prima a lavorare in *team* molto diversificati con l'imperativo di raggiungere risultati importanti in tempi ridotti.
- **Imprenditività:** gli studenti devono imparare a sviluppare spirito critico, a trovare soluzioni ai bisogni latenti, a saper iterare costruttivamente sino alla definizione e al perfezionamento della soluzione a tali bisogni.
- **Innovazione** significa saper creare valore aggiunto adottando soluzioni non ancora presenti sul mercato. Per

ottenerlo ci vuole un *mix* di creatività e disciplina che cerchiamo di far assorbire ai nostri studenti durante il percorso presso il CLab.

Attraverso quali programmi facciamo in modo che gli studenti digeriscano e metabolizzino queste quattro "sostanze"? Seguiamo tre filoni principali per tre tipologie di studenti: quelli che vogliono sviluppare una loro idea imprenditoriale, quelli che si sentono portati per l'innovazione, ma preferiscono farlo all'interno di un'azienda, e quelli portati per imprenditorialità a fini sociali. I tre *format* che utilizziamo sono:

- **Start Up Lab:** circa un centinaio di studenti, provenienti da 11 diversi dipartimenti e spesso di più di 20 nazionalità diverse hanno due mesi di tempo per concepire, sviluppare, perfezionare e validare la loro idea. Lavorano in *team*, si complementano a vicenda, imparano a lavorare sotto pressione con un fortissimo orientamento agli obiettivi. Il *team* vincitore partecipa a una competizione globale di innovazione studentesca in Virginia (USA) dove Trento ha già trionfato in questi anni davanti a *team* di 20-30 nazioni.
- **Innovation Olympics (IO):** in questo caso tutto parte da una sfida lanciata da un'azienda. Cinque *team* di cinque studenti ciascuno, guidati da un mentore *senior*, esplorano il mercato alla ricerca di molte soluzioni innovative alla sfida lanciata. A metà del percorso l'azienda decide quali di queste idee meriti di diventare un vero progetto. Alla fine degli Olympics, gli studenti presentano al *top management* delle aziende i progetti sviluppati. Molti di questi

diventano realtà alla fine dell'esercizio universitario. Tra le aziende che hanno beneficiato, con grande soddisfazione, di IO ci sono nomi del calibro di Miele elettrodomestici, A22 autostrade, Raiffaissenkasse, Moser Speck, Fantic Motor e tanti altri.

- **Enactus** è un'organizzazione *no-profit* mondiale che promuove progetti di imprenditorialità sociale a impatto misurabile. Anche in questo caso il *team* di Trento si è distinto nelle varie edizioni nazionali vincendo anche il titolo Italiano nel 2017.

Si tratta di laboratori estremamente *hands-on* in cui gli studenti si cimentano in situazioni di vita lavorativa reale. Ci sono pochissimi *tutorial* che vengono somministrati in maniera non frontale. Lavoriamo in modalità *blended-MOOC*, ovvero: gli studenti vedono un video di 10-30 minuti che sostituisce la "lezione"

classica e mettono immediatamente in pratica il concetto imparato, lavorando sul loro progetto. Durante questi percorsi di sviluppo sono assistiti da mentori *senior*, quasi sempre *startupper*, che 5 o 10 anni prima si trovavano in situazioni simili. I mentori non prendono scelte al posto loro, ma stimolano il loro ragionamento alla ricerca della migliore soluzione possibile in quel momento e con quelle risorse.

I MENTORI STIMOLANO IL RAGIONAMENTO ALLA RICERCA DELLA MIGLIORE SOLUZIONE POSSIBILE IN QUEL MOMENTO E CON QUELLE RISORSE

Questi tre *format* sono contornati da una serie di eventi, *summer* e *winter school* imperniati su imprenditorialità e innovazione che popolano il CLab durante tutto l'anno.

Non è un caso che lo *European Institute of Technology* faccia partecipare i suoi migliori studenti provenienti da 21 università europee ai nostri corsi e alle nostre *summer school*, da anni al vertice delle classifiche europee.

Il CLab fa parte integrante dell'ecosistema dell'innovazione trentina che muove i primi passi negli Istituti superiori - Artigianelli, Buonarroti-Pozzo, Filzi, De Carneri, Pilati - per poi collegarsi a valle con HIT e gli acceleratori di Trentino Sviluppo e Industrio, che garantiscono assistenza, supporto di ogni tipo per accelerare ulteriormente le idee ad alto potenziale in *business* e nuovi posti di lavoro. In una parola, mettiamo assieme le migliori conoscenze ed esperienze

per creare degli *T-shaped student*: ragazzi e ragazze con una profonda conoscenza di dominio (verticale), ma con *business sense* e *soft skill* che li aiutino a mettere in pratica da subito, appena entrati nel mondo del lavoro. Cerchiamo di farci conoscere dalle aziende locali e non, affinché non perdano l'occasione di usufruire dei talenti a nostra disposizione per migliorare il loro posizionamento competitivo. ■





LA COOPERAZIONE IN TRENTINO

CHIARA CARINI, EDDI FONTANARI *Ricercatori Euricse, curatori del rapporto "La cooperazione in Trentino"*

Dimensioni e potenzialità a supporto dell'economia locale

I dati presentati nelle ultime due relazioni della Banca d'Italia sullo stato dell'economia delle province di Trento e Bolzano hanno finalmente mostrato segnali di ripresa per l'economia trentina. Dopo sei anni di sostanziale stagnazione, nel 2017 e nel 2018 il Prodotto interno lordo provinciale è tornato a crescere con un incremento che, nell'ultimo anno, si è rivelato lievemente superiore a quello medio nazionale,

attestandosi sull'1%. Inoltre, segnali positivi sono stati registrati anche nei dati del fatturato dell'industria manifatturiera, dei consumi delle famiglie e del mercato del lavoro.

In questo quadro è utile interrogarsi su quale sia stato il ruolo della cooperazione cercando di fare qualche passo avanti nella riflessione sulle reali dimensioni e le potenzialità delle cooperative trentine. Un'analisi che può anche aiutare a ve-

rificare se trovano conferma, per la provincia di Trento, le evidenze emerse a livello nazionale, che hanno messo in luce la rilevanza delle cooperative – soprattutto in alcuni settori – e il loro andamento decisamente anticiclico durante la crisi.

Ed è proprio con l'obiettivo di misurare la diffusione e la rilevanza delle cooperative attive sul territorio e approfondirne l'evoluzione recente e le possibili linee di sviluppo che nasce il rapporto sulla cooperazione trentina di Euricse, realizzato nell'ambito dell'Accordo di programma con la Provincia e presentato il 24 settembre nel corso di un evento organizzato alla Federazione trentina della cooperazione.

Il rapporto, attraverso l'integrazione di diverse fonti di dati (tra le quali il Registro delle imprese della Camera di Commercio di Trento, gli archivi della Federazione trentina della cooperazione e gli archivi dell'Istituto nazionale di previdenza sociale), analizza la *performance* economico-finanziaria e i livelli occupazionali delle cooperative trentine al 2017, confrontando i risultati ottenuti con quelli delle altre imprese della provincia e offrendo alcuni spunti di riflessione sull'evoluzione recente e possibili sviluppi in cinque settori cooperativi (agricolo, produzione e lavoro, sociale, consumo e credito).

GRAZIE
ALL'ACCANTONAMENTO
DEGLI UTILI A RISERVA, LE
COOPERATIVE TRENTINE
HANNO RAGGIUNTO
BUONI LIVELLI DI SOLIDITÀ
FINANZIARIA

La dimensione economica

Nel 2017, le cooperative trentine hanno generato un valore aggiunto complessivo di oltre 935 milioni di euro – pari al 5,4% di quello dell'intera economia trentina. Valore che sale a 1,5 miliardi se si considerano anche le imprese da esse controllate e i conferitori delle cooperative agricole e a 2,35 miliardi (13,6% del valore aggiunto provinciale) se si tiene conto anche della

domanda di beni e servizi intermedi rivolta dalle cooperative alle altre imprese e dei consumi (di produzione non cooperativa) messi in moto dai redditi distribuiti ai lavoratori impiegati presso le cooperative e le imprese attivate. In sostanza, nel produrre un euro di valore aggiunto, le cooperative trentine hanno attivato nelle altre imprese ulteriori 60 centesimi.

Valore che è redistribuito soprattutto a vantaggio dei lavoratori: il 79% dei

redditi prodotti dalle cooperative sono infatti destinati a remunerare il lavoro, percentuale questa che risulterebbe ancora superiore escludendo le cooperative agricole, caratterizzate da investimenti in immobilizzazioni materiali (di lungo periodo) alquanto rilevanti. Opposta risulta invece la situazione delle società di capitali per le quali, data la concentrazione in attività a elevata intensità di capitale, una parte rilevante del valore





aggiunto è assorbita dagli ammortamenti e maggiore risulta la quota destinata al residuo finale (utile) in quanto destinato a remunerare i proprietari dell'impresa.

L'analisi delle risorse investite nell'impresa evidenzia, per le cooperative non finanziarie, un capitale investito di 2,6 miliardi di euro e un patrimonio netto di poco inferiore al miliardo, quest'ultimo maturato soprattutto (oltre l'87%) grazie all'accantonamento a riserva indivisibile degli utili realizzati nel corso del tempo.

Proprio grazie all'accantonamento degli utili a riserva, le cooperative trentine hanno raggiunto buoni livelli di solidità finanziaria con livelli di patrimonializzazione mediamente superiori a quelli delle Spa e in linea con quello delle Srl. In questo quadro, spiccano in particolare i valori delle cooperative di lavoro e sociali (marcatamente superiori a quelli medi). Sempre sul fronte finanziario, un altro elemento di estremo interesse riguarda il peso del costo del debito (interessi) sul bilancio dell'impresa. Anche in questo caso, nel confronto con le società di capitali, non emergono particolari criticità. Anzi, soprattutto nelle cooperative di lavoro e sociali, l'impatto degli interessi è risultato decisamente marginale.

Questi risultati comprovano, quindi, come la maggior parte delle convinzioni più diffuse (luoghi comuni) sulle cooperative si fondino più su modelli puramente teorici che su robuste evidenze empiriche.

Il lavoro nelle cooperative trentine

Passando ai dati occupazionali, le cooperative trentine hanno creato in corso d'anno oltre 31mila posizioni lavorative di cui più di 29mila erano posizioni di lavoro dipendente, pari a 17mila lavoratori equivalenti *full-time*. Se si considerano anche i lavoratori equivalenti *full-time* impiegati nelle aziende agricole socie e quelli occupati nelle imprese controllate dalle cooperative, il contributo diretto della cooperazione all'occupazione trentina supera il 12%. Tuttavia, tenendo conto anche degli effetti di attivazione sulle altre imprese provinciali, l'impatto totale sale al 17,4%.

Del tutto evidente risulta la diversità tra le strategie occupazionali delle cooperative e quelle delle altre forme di impresa: le prime hanno registrato un aumento significativo del numero di addetti tra il 2012 e il 2017, mentre nelle imprese di capitali l'incremento si è mantenuto su livelli decisamente più contenuti in tutto il periodo esaminato.

La maggior parte delle posizioni create dalle cooperative sono posizioni da dipendente e, tra queste, più di 15mila (53,3%) erano occupate da lavoratrici (contro il 41,3% per le altre imprese private trentine), il 15,9% da lavoratori con meno di 30 anni (26,1% nelle altre imprese) e il 10,9% con cittadinanza extracomunitaria. Inoltre, sei posizioni su dieci sono a tempo indeterminato e circa cinque su dieci a tempo parziale. Aspetto quest'ultimo che meriterebbe un ulteriore approfondimento



per valutare se, come emerso in passate indagini, esso sia riconducibile prevalentemente alla volontà del lavoratore di conciliare vita lavorativa e vita familiare o se, al contrario, sia una scelta della cooperativa in risposta a diversi fattori quali le ridotte dimensioni aziendali, il settore di attività, o l'intenzione di redistribuire carichi di lavoro su più persone. Infine, per quanto riguarda i livelli retributivi – uno dei temi che negli ultimi anni ha maggiormente alimentato il dibattito sulle cooperative – l'analisi degli imponibili previdenziali di fonte Inps evidenzia che il reddito imponibile medio di un

lavoratore equivalente *full-time* occupato in una cooperativa trentina era, nel 2017, di 30.500 euro. Dato, questo, di poco superiore a quello delle altre imprese trentine (30.090 euro), ma ben superiore al dato medio delle cooperative italiane (24.700 euro). Tuttavia, non si può tralasciare che questo dato deriva dalla sintesi di valori settoriali, di qualifiche professionali e di contratti di lavoro diversi e che, quindi, tale dato medio meriterebbe ulteriori approfondimenti, soprattutto per quei settori in cui si registrano i maggiori differenziali rispetto alle altre imprese, per comprendere quali fattori (forma d'impresa, settore d'attività, qualifica professionale, regime orario) incidono maggiormente sul compenso del lavoratore.

Gli andamenti settoriali

Infine, per quanto riguarda l'articolazione interna del comparto, l'analisi per attività economica evidenzia che le cooperative trentine costituiscono una realtà fortemente variegata presente in diversi ambiti economici. Esse assumono, tuttavia, una certa rilevanza soprattutto nel settore agricolo e in alcuni comparti dei servizi, sia di natura più privata come il commercio e i trasporti, che di interesse pubblico come l'assistenza sociale e la sanità, confermando quindi che la forma cooperativa è particolarmente idonea o nei settori dove il lavoro è il fattore strategico o in quelli dove l'aggregazione tra produttori consente, al contempo, di sfruttare le economie di scala e di mantenere un'elevata flessibilità nei processi produttivi alla base della catena del valore.

L'analisi per settore economico evidenzia in particolare che la maggior parte del valore aggiunto delle cooperative viene generata dal commercio, che raggruppa sia le cooperative di consumo che alcune cooperative agricole dedite al commercio dei prodotti conferiti dai soci, con il 28,4%, dalla sanità e assistenza sociale, prerogativa delle cooperative sociali, con il 22,4%, dal comparto agroalimentare, legato anch'esso alle cooperative agricole, con il 19%, e dagli altri servizi alle imprese, incentrati prevalentemente sulle cooperative di lavoro, con quasi il 13%.

L'analisi per settore cooperativo mostra, invece, la rilevanza di settori come quello agricolo, sociale, della produzione e lavoro – tre settori questi che hanno generato più del 75% del valore aggiunto e delle posizioni lavorative attivate nel corso dell'anno da tutte le cooperative – oltre che del consumo e del credito. L'analisi proposta consente quindi di apprezzare la consistenza e il peso delle cooperative trentine nel panorama provinciale evidenziandone le differenze sia con le altre imprese trentine ma anche con quelle interne al settore. Il rapporto offre quindi uno spaccato dettagliato delle cooperative che possa essere di supporto *in primis* al movimento cooperativo – per il proprio rafforzamento, ma anche per affrontare le criticità e gli elementi di debolezza – ma che possa favorire anche il confronto – fra decisori pubblici, imprenditori sociali e, più in generale, forze sociali – sul ruolo e sul contributo delle cooperative all'economia provinciale. ■



SOCIETÀ PARTECIPATE E CORTE DEI CONTI

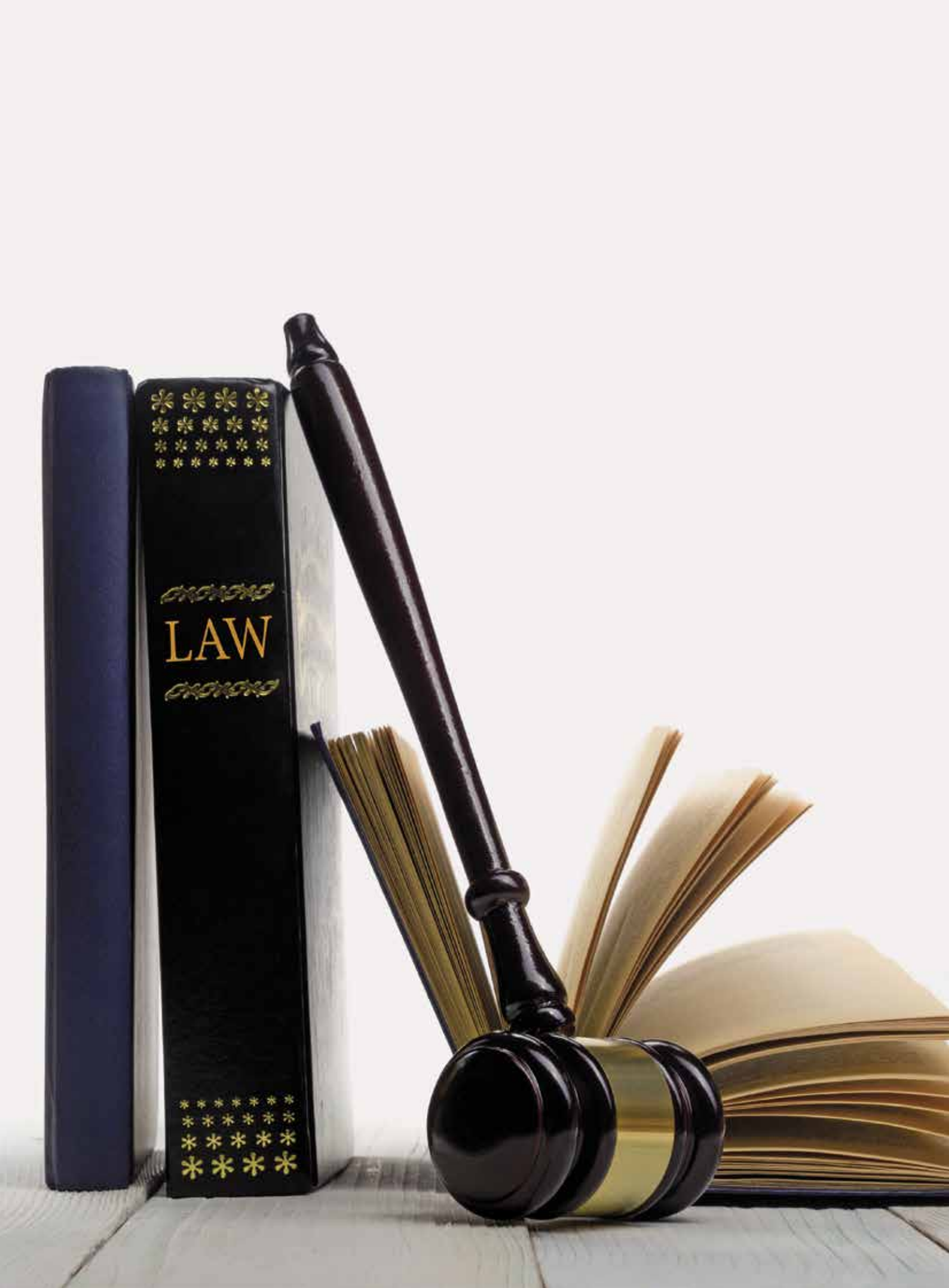
MARCOVALERIO POZZATO *Procuratore regionale della Corte dei Conti*

GIANFRANCO POSTAL *Magistrato della Corte dei Conti*

L'evoluzione di un quadro ordinamentale a tutela delle risorse pubbliche

Dagli anni 90 le Amministrazioni pubbliche locali, intese in senso ampio, hanno in particolare fatto ricorso, sempre con maggior frequenza, allo strumento delle società di capitali per lo svolgimento di loro funzioni soprattutto, ma non solo, nel campo dei servizi pubblici e delle attività strumentali; anzi, proprio nel periodo

più recente l'utilizzo di questa forma di organizzazione delle loro attività si è esteso a settori nuovi, come quello finanziario, dell'intervento, anche indiretto, in economia, della riscossione delle imposte e tasse, della valorizzazione del patrimonio. Nel tempo sono avvenuti cambiamenti: oggi le motivazioni prevalenti sembrano essere quelle della maggior agilità dello





strumento societario per lo svolgimento delle finalità pubbliche trasposte nell'oggetto sociale dello statuto, con l'utilizzo delle modalità decisionali e operative consentite dal diritto comune, in luogo di quelle ben più complesse e strutturate del diritto amministrativo.

Per effetto di questa così ampia diffusione delle società a partecipazione pubblica, sia per numerosità¹, che per settori di attività (considerando che solo il 37% di esse opera nel settore dei servizi pubblici locali), anche il quadro ordinamentale, originariamente definito perlopiù da singole leggi di autorizzazione e copertura della spesa, statale o regionale/provinciale, si è progressivamente arricchito; in particolare, con l'emanazione prima di specifiche norme di razionalizzazione, poi - nel 2016 - di uno specifico Testo unico (T.U.)² recante la disciplina organica in materia di società partecipate da soggetti pubblici. Tali norme legislative sono la conseguenza anche della constatazione che, sin dai primi passi, il modello della società pubblica portava a evidenziare profili problematici in tema di abuso, o uso distorto, delle peculiarità della

personalità giuridica di diritto privato. Infatti si è verificato come il difficile innesto delle pubbliche funzioni (ivi compresa la tutela dei bilanci e del patrimonio degli enti) nell'agile schema imprenditoriale doveva altresì tenere conto di una serie di problematiche; tra queste, le prassi che impediscono un efficace esercizio del sistema dei controlli societari, che normalmente funzionano nel caso di società partecipate da privati risparmiatori e imprenditori. In questo quadro, si pensi alla ben improbabile azione dell'assemblea dei soci avverso gli amministratori e l'altrettanto improbabile azione di responsabilità da parte dei soci privati. In sostanza, a fronte di ridottissime (se non nulle) evenienze di azioni di responsabilità avverso gli amministratori di società partecipate (dinanzi al giudice ordinario), non è assicurata la necessaria protezione al denaro pubblico. Di conseguenza, l'attuale assetto nel riparto della giurisdizione (pur con l'eccezione delle società *in house*) pone le Pubbliche amministrazioni in un contesto nel quale è difficile perseguire i disegni di elusione dei vincoli recati dal quadro ordinamentale pubblicistico, con il conseguente rischio di sostanziale impunità per gli amministratori delle società partecipate. Ben differente si presenterebbe la possibilità di tutela delle risorse erariali investite nelle società qualora fosse posta nella sfera di competenza della Corte dei Conti, utilizzandone i differenti parametri di riferimento.

¹ Corte dei Conti del. 23/2018/SEZAUT su un campione di 5.776 organismi partecipati.

² D. Lgs. n. 175/2016 (modificato dal D. Lgs. n. 100/2017).



L'attuale quadro ordinamentale e di riparto giurisdizionale è incentrato sulla disciplina normativa del soggetto e non (come sarebbe preferibile ad avviso di chi scrive) sull'oggettività delle finalità dell'attività e sulla natura pubblica delle risorse coinvolte. In questo quadro emerge la sostanziale contraddizione in radice, e cioè che la società, per sua natura, deve tendere al lucro, laddove per la società partecipata dall'ente pubblico si inseriscono – sovente – obiettivi gestionali di strutturale perdita, ovvero, nella migliore delle ipotesi, la necessità di tutelare pubblici interessi in conflitto con il perseguimento del massimo profitto (incompatibili con il fine di lucro). Ciò varrebbe anche qualora fosse esclusa “a priori” la possibilità del ripiano delle costanti e perduranti perdite societarie, atteso che per le società private operanti nel mercato, l'imprenditore, salvo che si tratti di fenomeni temporanei superabili con interventi straordinari, cessa l'attività. Anche nel caso di significativa, necessaria e oggettiva limitazione della redditività del capitale investito per il perseguimento di finalità di pubblico interesse, dovrebbe essere comunque garantita la massima efficienza, trasparenza ed equilibrio dei bilanci; in sostanza non si dovrebbero più coprire inefficienze o peggio interessi confliggenti con quelli istituzionali. Proprio per questo il legislatore ha posto una serie di parametri di

IL CONSIGLIO DI STATO QUALIFICA LA SOCIETÀ IN HOUSE COME DOTATA DI AUTONOMA PERSONALITÀ GIURIDICA

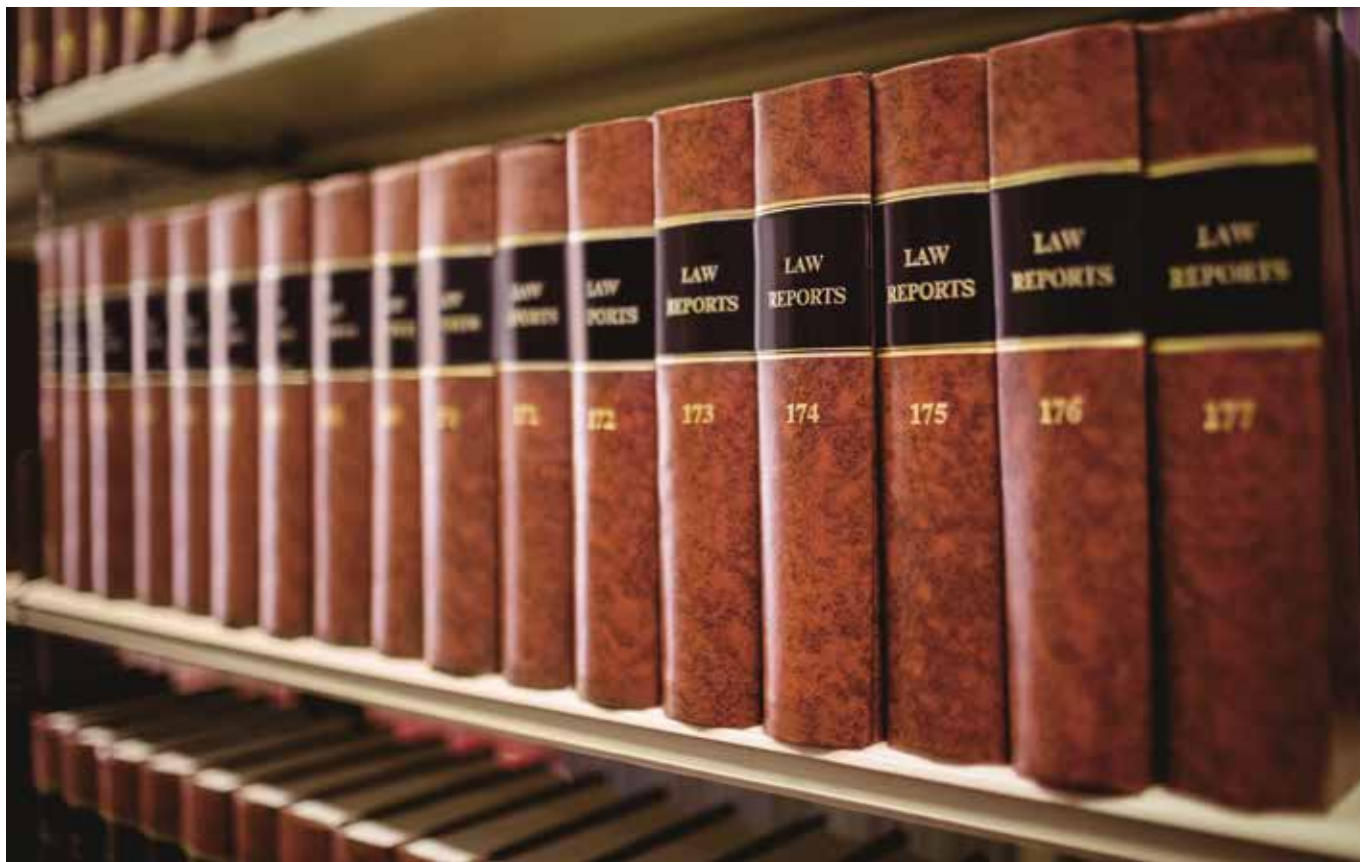
riferimento, che orientino e indirizzino obbligatoriamente la valutazione di legittimità e di convenienza dell'Ente strumentale, per ogni processo decisionale riguardante la materia dello stesso, assicurando anche il rispetto dei criteri di necessità e di stretta pertinenza rispetto ai fini istituzionali³. Nel caso non sussistano i presupposti e quindi la finalità pubblica per

il mantenimento di una partecipazione societaria esistente, è imposta la cessione. Altro fattore innovativo è quello di considerare le partecipazioni in modo unitario anche attraverso lo strumento del bilancio consolidato, che valuta nel suo insieme i risultati di bilancio dell'ente e quelli di tutte le sue forme organizzative strumentali (qualsiasi sia la forma giuridica), anche come esigenza

irrinunciabile di dimostrazione trasparente del grado di coerenza tra obiettivi enunciati e risultati ottenuti, verificabili dai cittadini contribuenti.

Circa la valutazione dei profili riguardanti la responsabilità amministrativa occorre innanzitutto accennare all'attuale riparto di giurisdizione fra giudice ordinario e Corte dei Conti, tenendo conto degli orientamenti espressi al riguardo dalla Corte di Cassazione (più volte mutati nel tempo). La Cassazio-

³ Art. 4, c. 1 del T.U.



ne ha costantemente radicato la giurisdizione della Corte dei Conti, sino a circa dieci anni orsono, collegandola alla presenza (e alla gestione) del pubblico denaro, indipendentemente dal soggetto esercente il maneggio, valorizzando l'attività svolta in senso sostanziale⁴.

L'orientamento è cambiato con la sentenza del 2009⁵; in tale contesto la prospettiva viene esattamente capovolta, affermandosi che la responsabilità per la *mala gestio* degli amministratori nelle società partecipate confluisce nell'azione di responsabilità affidata alla cognizione del giudice ordinario, pur quando venga rinvenuta una lesione delle risorse pubbliche impegnate nel patrimonio sociale, valorizzando dunque il criterio della soggettività – con l'esclusione delle speciali società *in house* – ai fini del riparto della giurisdizione. La distinzione delle società *in house* viene recata (anticipando i principi espressi dal Testo unico) dalla sentenza⁶ della Cassazione, secondo cui “le società *in house* hanno della società solo la forma esteriore, ma costituiscono in realtà delle articolazioni della Pubblica amministrazione da cui promanano, e quindi non soggetti ad essa esterni e autonomi; infatti i loro organi sono assoggettati a vincoli gerarchici facenti capo alla Pubblica amministrazione, a questa legati da un vero e proprio rapporto di servizio, a differenza di quanto accade per

gli amministratori delle altre società”. Da ultimo, l'ordinanza delle Sezioni unite⁷ evidenzia che “la partecipazione anche totalitaria di un Ente pubblico ad una società di capitali non radica di per sé la giurisdizione della Corte dei Conti, la quale sussiste (invece) in relazione ai danni cagionati dagli organi sociali al patrimonio delle società c.d. *in house providing* (...), con conseguente assimilazione della società alle articolazioni organiche dell'ente, per cui il danno arrecato alla società si traduce di fatto in un danno al patrimonio dell'ente pubblico”. In relazione a quanto già evidenziato occorre anche dare conto di ulteriori problematiche, tanto con riferimento alla partecipazione dei privati che alla possibilità di affidamenti diretti di appalti di forniture o servizio. In tale ultimo quadro, va evidenziato l'orientamento espresso dal Consiglio di Stato⁸ circa la possibilità, per una società costituita ai sensi di una legge regionale, di ricevere affidamenti diretti dall'Amministrazione regionale, pur acquisendo partecipazioni private, ma esclusivamente nel caso in cui le stesse siano state acquisite a seguito di procedura di evidenza pubblica (e non sulla base di criteri puramente discrezionali) purché nel limite di un terzo del capitale sociale e senza riconoscimento di nessun potere di veto né di influenza dominante. Il Consiglio di Stato qualifica la società *in house* come dotata di autonoma personalità

4 Cfr., per tutte, SS.UU., sent. n. 24002/2007.

5 SS.UU. n. 26806/2009.

6 n. 26806/2013.

7 n. 5199/2019.

8 Sez. I (parere n. 2583/2018).



giuridica che presenta connotazioni tali da giustificare la sua equiparazione a un “ufficio interno” (*longa manus*) dell’Ente pubblico che l’ha costituita, precisando che non sussiste tra l’ente e la società un rapporto di alterità sostanziale ma solo formale, in tal modo giustificando e legittimando l’affidamento diretto, senza previa gara. Ricorda il Consiglio di Stato che, secondo la giurisprudenza della Corte di Giustizia dell’Unione europea, le procedure di evidenza pubblica possono escludersi tutte le volte in cui: 1) l’amministrazione aggiudicatrice eserciti sul soggetto affidatario un controllo analogo a quello operato sui propri servizi interni (requisito strutturale); 2) il soggetto affidatario realizzi la parte più importante della propria attività a favore dell’amministrazione aggiudicatrice che lo controlla (requisito funzionale). La giurisprudenza della Cassazione e gli orientamenti del Consiglio di Stato fanno emergere un’importante divaricazione: nel mentre secondo la Cassazione con la società *in house* si presuppone la totalità delle azioni e della partecipazione pubblica (e non solo), per il Consiglio di Stato l’*in house providing* non esclude affatto la partecipazione di privati alla compagine sociale, purché individuati sulla base di procedura di evidenza pubblica e purché non sia loro riconosciuta alcuna

influenza dominante sulla società o potere di veto.

Con riferimento alla Corte dei Conti, merita anzitutto attenzione la sentenza⁹ della Sezione I di appello, secondo cui per una società *in house* “non può farsi distinzione fra danno causato

dai propri amministratori alla società partecipata e danno all’ente partecipato, in quanto come riconosciuto dalla consolidata giurisprudenza anche della Suprema Corte il patrimonio della prima, seppure separato, è comunque riconducibile all’ente pubblico partecipante”. Le società partecipate dagli enti pubblici territoriali sono state oggetto di una specifica recente deliberazione della Sezione delle autonomie della Corte dei Conti¹⁰, riguardante anche il Trentino e la Regione Trentino-Alto Adige, evi-

denziando per un verso situazioni di grande difficoltà nella gestione delle partecipazioni pubbliche, dall’altro una pur lenta ma progressiva attività di razionalizzazione delle stesse¹¹. In questo quadro è emerso anche che lo strumento societario

CON IL PIANO
DI RAZIONALIZZAZIONE,
LA PROVINCIA
HA PREVISTO
L’AGGREGAZIONE
DELLE PARTECIPAZIONI
MANTENUTE IN POLI
SPECIALIZZATI

⁹ n. 409/2018.

¹⁰ N. 23/SEZAUT/2018/FRG.

¹¹ Il 37,3% delle società (con 10.438 dipendenti) del campione necessita di interventi di razionalizzazione.



La Sala Consiglio del Palazzo della Regione autonoma Trentino-Alto Adige

risulta spesso indirizzato verso una “concentrata gestione finanziaria della quasi totalità delle risorse regionali con la conseguente prospettabile elusione delle regole di contabilità pubblica, la minor incidenza dei controlli nonché una ipotizzabile delega di decisioni politiche (di competenza degli organi istituzionali degli Enti) agli amministratori di società. I fenomeni descritti sono idonei a generare gravi limitazioni alla tutela degli interessi complessivi della Comunità; in altri termini perseguono, nella migliore delle ipotesi, finalità specifiche della società, ma non possono tenere nella dovuta considerazione la ben più vasta gamma degli interessi pubblici e di carattere generale tutelati dall’Ente pubblico territoriale”. La Regione Trentino-Alto Adige, sulla base della clausola di salvaguardia contenuta nell’art. 23 del Testo unico, ha adottato la L.R. n. 16/2016, in parte discostandosi dalla disciplina generale. Nel conseguente piano approvato sono previste dismissioni, anche per cessione alle Province, di partecipazioni in 7 società e l’acquisizione di una nuova partecipazione. La Provincia autonoma di Trento ha a sua volta adottato una specifica normativa¹², parzialmente derogatoria alle norme del Testo unico. Con il piano di razionalizzazione ha previsto l’aggregazione delle partecipazioni mantenute in poli specializzati (macro-ambiti omogenei per settore di riferi-

mento). Alcune partecipazioni acquisite dalla società “Cassa del Trentino” (Polo della liquidità) presentano carattere di dubbia coerenza quantomeno con le finalità dell’Ente. “Cassa del Trentino” porta nel suo conto patrimoniale la parte più significativa dell’indebitamento provinciale¹³. Un ulteriore cenno specifico va formulato alle partecipazioni indirette alle società “Dolomiti Energia”, variamente denominate¹⁴. Al riguardo va evidenziata la necessità di affrontare il relevantissimo potenziale conflitto di interessi tra Provincia autonoma, titolare di potestà legislativa e amministrativa in molte delle materie correlate al governo del demanio idrico – del quale è titolare – e quindi alle concessioni di grandi derivazioni a scopo idroelettrico in scadenza, e medesima Amministrazione quale proprietaria anche indiretta di quote azionarie di molte delle società attualmente concessionarie uscenti. Tutto ciò tenendo conto che il conflitto di interessi riguarda anche i Comuni, destinatari delle imposte locali sui beni (IMIS ecc.) gravanti sui beni utilizzati dai concessionari nonché, come Consorzi BIM, dei sovra-canoni, ma allo stesso tempo anch’essi (non tutti, ma molti) proprietari di partecipazioni azionarie di società concessionarie uscenti. ■

¹² Con la L.P. n. 19/2016.

¹³ Cfr. Corte dei Conti, SSRRTN/3/2018/PARI.

¹⁴ Quali “FinDolomiti S.r.l.,” “Dolomiti Energia Holding S.p.A.,” “Hydro Dolomiti Energia,” “Dolomiti Edison Energy”.

L'ambulanza
della "Stella Bianca"
in Valle di Cembra



300 VOLONTARI AL SERVIZIO DI UNA VALLE

ALBERTO FOLGHERAITER *Giornalista e scrittore*

Compie 40 anni l'associazione "Stella Bianca" della Valle di Cembra

La fondatrice se n'è andata la sera del 29 maggio 2019. Maria Giacomozzi Petri aveva compiuto da poco novant'anni. Gli ultimi quaranta vissuti intensamente come punto di riferimento e di coagulo di una delle più interessanti iniziative di volontariato sociale oggi operanti nel Trentino.

Tutto cominciò quasi per caso, nell'estate del 1980. La Valle di Cembra era ancora periferia dell'impero sanitario. L'unico mezzo di soccorso era affidato all'eroico Albino Battisti, detto "Sdravèla", da Sover. Poteva contare su una vecchia, scassata, ambulanza con la "Croce Rossa" bene in vista. Maria Giacomozzi Petri la "mamma" della "Stella Bianca" di

Segonzano, ricordava che i “fondatori” del sodalizio furono “l'Egidio, el Giorgio (Andreatta) dal Rio Sec e 'l Claudio Fabian”. E poi lei, naturalmente, la colonna portante dell'intera operazione. “I ha scominzià chi a me casa perché èren coinvolti tuti quattro noi altri: mi, la Cristina, l'Egidio e 'l Danilo”. Avevano partecipato ad alcuni corsi di primo soccorso, tenuti a Vigo di Fassa.

Quando si trattò di ottenere la personalità giuridica dell'Associazione di volontariato si dovette scegliere un nome. Ci fu un momento di panico.

Ricorda Egidio Petri: “Croce Rossa” non si poteva perché c'era già a Sover; Stella rossa no, perché richiamava l'Unione sovietica. Con la “Croce Bianca” di Trento non volevamo rapporti perché qualcuno aveva rubato benzina, c'erano stati degli scandali... A quel punto mi ricordai che da piccolo, mentre ero in montagna con le capre, avevo visto arrivare una Jeep, una Willys americana con la stella bianca sul cofano. “Stella Bianca”, buttò lì l'Egidio Petri. “Bel nome”, annuirono i presenti e, in tal modo tutti furono concordi: “Stella Bianca”, inquartata con i colori dello stemma del comune di Segonzano. Perché, agli esordi, la “Stella Bianca” era tutta concentrata a Segonzano, anche se c'erano volontari di Cembra e di altri paesi.

Quando si pensò a una sede, il municipio fu scartato perché seguiva gli orari d'ufficio; il bar-ristorante del Giacomozzi, no, perché doveva provvedere ai clienti; la canonica no perché il parroco non poteva garantire una presenza costante. Alla fine la Maria disse: “Vegni chi a casa mia”.

La “Stella Bianca” avviò pure le notti in bianco.

Cominciò così, un po' alla garibaldina. Poi furono aperte sedi della “Stella Bianca” a Cembra e Albiano, a Grumes e Grauno. E furono avviati corsi di preparazione al soccorso con medici specialisti: l'anestesista-rianimatore, Alberto Mattedi, e i medici di famiglia, Graziano Villotti e Maurizio Virdia. Per sedici anni, raccontava la Maria, “ho fat la guardia de di e de not”. Prendeva le chiamate, rispondeva, indirizzava i soccorsi, allertava carabinieri, vigili del fuoco e persino l'ospedale.

Maria Giacomozzi Petri segnava ogni chiamata, annotava la spesa di 20 lire [1 centesimo di euro] a telefonata, riportava il nome dell'infortunato e i chilometri percorsi dall'ambulanza. Rispondeva alle richieste di soccorso anche quando era fuori casa. Aveva un apparecchio telefonico mobile, che “el pesava 'na carga” [pesava molto]. Se lo prendeva sulle spalle assieme alla radio ricetrasmittente. “Ero cargàda come 'n àsen” [caricata come un asino], ricordava.

Forse è per questo che, nel decennale di fondazione della “Stella Bianca”, la Maria fu nominata Cavaliere della Repubblica italiana.

Quando, la domenica, andava a messa, s'inginocchiava nel banco in fondo alla chiesa. Se arrivava una chiamata, usciva all'esterno e provvedeva ad allertare i soccorsi. Ai suoi figli, ma non soltanto a loro, raccomandava: “Coré, movève,



Maria
Giacomozzi
Petri

fé prest, ma né pian”. Come facessero a correre andando piano resta un mistero anche dopo quarant'anni. Tuttavia i soccorsi sono sempre stati celeri. E gli incidenti, per buona sorte, minimi. Forse grazie anche alla speciale benedizione che, sempre nel decennale, arrivò alla Maria direttamente dal papa Giovanni Paolo II, oggi Santo.

Racconta suo figlio, Danilo, che la prima autoambulanza in dotazione alla “Stella Bianca” era un rottame da Terzo mondo. Tanto è vero che nel bel mezzo di un viaggio di ritorno da Trento in Valle di Cembra, con tre anziani a bordo, il motore prese fuoco. Lui, che era anche pompiere, non si perse d'animo.

Spalancò la portiera posteriore e senza tanti preamboli disse ai pazienti attoniti: “Ciapà le vosse strace e scampà” [prendete i vostri vestiti e fuggite].

Questa era l'emergenza al tempo dei pionieri.

E oggi? Presidente di “Stella Bianca” è Mirella Nones, di Grumes (oggi comune di Altavalle). “La nostra è un'associazione che si occupa principalmente di urgenza-emergenza: siamo a disposizione h24, ovvero sempre, a ogni ora, ogni giorno dell'anno, Natale e Pasqua compresi, su chiamata della centrale. A fine del 2018 eravamo 303 volontari. Si distinguono in: soccorritore autista, soccorritore esperto e soccorritore in affiancamento”.

Ogni anno, a rotazione fra le tre sedi – Segonzano, Albiano e Cembra – si tengono corsi di aggiornamento professionale. Grumes è una postazione di volontari i quali non possono essere presenti h24, tuttavia sono provvisti di attrezzatura di primo intervento e fanno da supporto a Cembra.

La “Stella Bianca” è tanto radicata e condivisa dalla popolazione che alcune persone si sono ricordate dell’associazione perfino nella stesura del testamento. Una donna ha lasciato un fabbricato, due fratelli senza figli hanno legato alla “Stella Bianca” un lascito di un milione e trecentomila euro. Altrettanti li hanno legati ai vigili del fuoco volontari di Giovo, il loro Comune. Gli immobili, invece, li hanno ereditati i mezzadri che lavoravano la loro terra.

“Tutti gli anni il Consiglio di amministrazione di “Stella Bianca”, che è di 12 componenti, è rinnovato per un terzo in modo che ci sia una costante rotazione. Ogni anno sono rinnovate le cariche interne al Consiglio”.

La soddisfazione più grande, qual è? “Il ringraziamento costante dei parenti delle persone che sono soccorse. Ti dicono: grazie per esserci. Come faremo senza di voi”?

La “Stella Bianca” della Valle di Cembra è un patrimonio della comunità provinciale. Unico, anche perché, sottolinea Mirella Nones: “Abbiamo la fortuna di poter contare su due medici

straordinari, Villotti e Virdia, sempre presenti, sempre al nostro fianco”.

Problemi? “Assieme ai volontari di Cles credo siamo l’unica associazione a non avere personale dipendente e credo che, con i prossimi anni, questo si farà sentire. Perché fino a qualche anno fa il pensionato che faceva il volontario aveva 55-60 anni. Adesso che l’età della pensione è spostata in avanti, cominciamo a sentire la carenza dei rincarzi. Sui giovani possiamo contare fino a un certo punto perché dopo lo studio hanno il lavoro e magari vanno fuori dalla valle. Mettere assieme i turni non è tanto facile. Anche perché non siamo in regime di “pronta partenza” ma di reperibilità. Significa che dobbiamo essere comunque prossimi alla sede. Oggi non abbiamo problemi, ma guardando ai prossimi anni qualche difficoltà si intravede. Intanto siamo accreditati come ente formatore anche per le società sportive della Valle”.

E proprio come la Polisportiva Valcembra, “Stella Bianca” ha contribuito in quarant’anni a far crescere in Valle l’orgoglio di appartenenza alla comunità. Tanto è vero che, oltre ai 303 volontari, l’attività dell’associazione è supportata da quasi duemila soci.

I quarant’anni di fondazione dell’associazione saranno celebrati con una grande festa il 24 maggio 2020. ■





LA LETTURA DEL TERRITORIO

ALESSANDRO FRANCESCHINI *Architetto e urbanista*

Venti edizioni di Bitm per dare voce al turismo montano

Si è svolta dal 24 al 27 settembre scorsi la ventesima edizione della Borsa del turismo montano, articolata, come è d'uso da due anni a questa parte, in quattro Giornate del turismo montano: un piccolo festival dedicato ai temi della crescita e dello sviluppo del turismo montano. Il *focus* di questa edizione "Nuovi territori per nuovi turismi" intendeva programmaticamente mettere l'attenzione sulla globalità del sostrato fisico, ambientale e socioeconomico sul quale poggia il turismo, per dare struttura e durata a questo importante comparto dell'economia di montagna.

La Borsa del turismo montano, com'è noto, è una iniziativa

di Confesercenti del Trentino, realizzata in sinergia con la Camera di Commercio di Trento, la Provincia autonoma di Trento, tutte le categorie economiche, gli ordini professionali e gli enti che si interessano di sviluppo turistico. Un appuntamento che da vent'anni caratterizza l'autunno della città di Trento e che si pone come momento di sintesi delle tante istanze che percorrono l'evoluzione del mondo dell'accoglienza turistica. Con una convinzione su tutte: per essere competitivi, nella contemporaneità, è necessario continuare a mettere in discussione il modo di fare turismo.

Gli organizzatori hanno inteso immaginare questa edizione



come un momento di sintesi di quanto avvenuto in vent'anni di attenzione al mondo del turismo. In particolare a partire dal 2010, la Borsa del turismo montano è stata affiancata da *forum* di discussione aperti a tutti i soggetti che lavorano all'interno del mondo turistico. Da alcuni anni la parte convegnistica è divenuta l'aspetto prevalente della manifestazione e ha toccato temi come quello dello sviluppo sostenibile, del paesaggio, della ricettività enogastronomica, della cultura e delle dinamiche dei flussi internazionali.

L'edizione di quest'anno partiva da tre assunti: il primo che il territorio avesse bisogno di una "lettura verticale", capace di riconoscere le diverse stratificazioni di cui è composto il Trentino, ciascuna articolabile in una o più eccellenze utili al turismo montano; il secondo che necessitasse una "lettura orizzontale", capace di intercettare le connessioni utili a rendere il territorio più attraente, sia in termini connettivi che formali; il terzo, infine, che fosse necessaria una "lettura trasversale", capace di creare azioni di sistema tra dimensioni diverse, tra eccellenze e strati culturali, tra connessioni e dimensioni ambientali.

ESSERE RESILIENTI SIGNIFICA ANCHE POTER SOPRAVVIVERE A MUTAMENTI SOCIOECONOMICI

RESILIENZA AMBIENTALE E SOCIOECONOMICA

I lavori della Borsa sono iniziati nella mattinata del 24 settembre, presso la Sala delle Marangonerie del Castello del Buonconsiglio di Trento. Il tema della sessione d'apertura era di stringente attualità: la capacità di un territorio, come quello trentino, di essere resiliente ai cambiamenti ambientali e a quelli socioeconomici. I recenti episodi atmosferici,

disastrosi, dello scorso autunno, infatti, impongono delle riflessioni sulla capacità dei territori di resistere agli eventi di particolare intensità al fine di garantire una continuità nell'attrattività turistica. Il Trentino, in questo senso, è sicuramente all'avanguardia, avendo una tradizione di cura del territorio. Ma molto può essere ancora fatto.

All'interno dell'incontro intitolato "**Territori resilienti per un turismo duraturo**" si è discusso su quali possano essere

le possibili strategie utili per rendere il Trentino ancor più "resiliente" e quali possano essere le buone pratiche già sperimentate dentro e fuori il nostro territorio. Il Trentino ha saputo rispondere con forza alla devastazione ambientale del ventomoto Vaia del novembre 2018, ha spiegato Mauri-





zio Rossini di Trentino Marketing, tuttavia, dal convegno è emerso un quadro del territorio trentino dalle caratteristiche complesse: da una parte, Roberto Barbiero dell'Osservatorio trentino sul clima ha dimostrato come siamo già immersi in una dimensione tesa al cambiamento climatico (che porta soprattutto modifiche nella temperatura media della stagione estiva, significativamente più alta); dall'altro Umberto Martini dell'Università di Trento e Paolo Grigolli, della Scuola di management del turismo e della cultura, hanno riflettuto su come questa inedita dimensione climatica possa essere un punto di partenza per un nuovo patto con la natura e una attivazione della creatività anche all'interno del sistema dell'accoglienza turistica.

Essere resilienti, tuttavia, significa anche poter sopravvivere a mutamenti socioeconomici: sono stati questi i temi affrontati nella seconda sessione dell'incontro con Matteo Bonazza (libero professionista nel campo del *marketing*), Mariangela Franch (dell'Università di Trento) e Giuseppe Ferrandi (direttore della Fondazione museo storico del Trentino) che hanno illustrato, da prospettive diverse - rispettivamente analitica, operativa e storiografica - l'importanza della resilienza per permettere alle imprese, alle città o alle comunità locali di sopravvivere al cambiare dei tempi.

IL FORMAGGIO DI MALGA RAPPRESENTA UN'ECCellenza UNICA, PORTATA AVANTI DAL LAVORO TENACE DI TANTI MALGARI

LE ECCELLENZE: IL SISTEMA DELLE MALGHE, QUELLO DEL BENESSERE E IL TURISMO D'ALTA QUOTA

Nel pomeriggio della prima giornata della Borsa, presso la Fondazione Caritro di Trento, si è invece tenuto l'evento dal titolo "Andar per formaggi: l'attrattività turistica del sistema delle malghe trentine", dedicato al sistema lattiero-caseario d'alta quota. Il paesaggio trentino - come molti paesaggi montani - è caratterizzato dalla presenza di uno struttu-

rato sistema di malghe e alpeggi che, da sempre, rappresenta il baluardo dell'antropizzazione in alta quota. In tempi recenti, queste strutture sono diventate interessanti anche dal punto di vista turistico, grazie alla loro intrinseca autenticità e alla loro spontanea dimensione naturale.

L'incontro è stata l'occasione per compiere una fotografia delle importanti azioni promosse dalla Provincia autonoma di Trento e dalla Camera di

Commercio per valorizzare l' "oro bianco" della montagna. Un'eccellenza unica, portata avanti dal lavoro tenace di tanti malgari che dedicano la vita alla crescita di questa importante attività di montagna diventata, negli ultimi anni, una vera e propria attrazione turistica. Nel sistema delle malghe si stanno perfezionando, inoltre, vere e proprie sperimentazioni: dall'agricoltura biologica, alla promozione culturale all'inclusione



sociale di persone fragili all'interno del mondo del lavoro. Nel pomeriggio del 25 settembre, presso le sale di Palazzo Geremia, si è svolto l'incontro **"Le sfide turistiche per il Trentino: il turismo del benessere"**. In Trentino il turismo nasce come "turismo della salute", all'inizio del Novecento, prima grazie ai benefici dell'aria, poi grazie alle proprietà curative dell'acqua. La provincia di Trento vanta una lunga tradizione nel turismo termale e della salute. Tuttavia, anche in questo campo, è necessario cogliere le innovazioni indispensabili per rendere l'offerta sempre competitiva.

L'occasione è stata importante per mettere all'interno di un ragionamento coerente azioni e studi dedicati al turismo della salute, in particolare gli studi promossi dal Cibus dell'Università di Trento, sotto la guida di Olivier Jousson, Professore ordinario presso il Dipartimento di biologia cellulare, computazionale e integrata, tesi a dimostrare l'unicità e il valore medico delle acque termali trentine. Nella seconda sessione, le terme di Merano e quelle di Sirmione hanno raccontato le loro esperienze, mentre la tavola rotonda conclusiva, ha messo attorno a un banco tutte e sei le realtà termali trentine, per un proficuo confronto sui contenuti delle relazioni della giornata e per prove di sinergia nella promozione del sistema termale trentino.

IL TURISMO D'ALTA QUOTA INTERESSA UNA FASCIA SEMPRE PIÙ LARGA DELLA POPOLAZIONE

Nel pomeriggio di giovedì 26 settembre, presso il Museo delle scienze, si è svolto l'evento dal titolo **"Il turismo d'alta quota: una meta alla portata di tutti?"**, organizzato in sinergia con il Collegio delle guide alpine e maestri di alpinismo della provincia di Trento e dedicato alla fruizione turistica della montagna. Nato come un'attività elitaria, destinata esclusivamente ad alpinisti e rocciatori, il turismo d'alta quota, negli ultimi decenni, interessa una fascia sempre più larga

della popolazione, che desidera vivere l'esperienza dell'alta quota. Questo deve coincidere con un cambio di funzione dei rifugi e con una diversa attrezzatura della sentieristica, capace di garantire sicurezza e accessibilità.

Il pomeriggio, pensato come una "tavola di confronto" tra portatori d'interesse, si è caratterizzato per aver ospitato un'ampia discussione tra operatori della montagna attorno al nodo dell'accessibilità, non sempre vista come una

barriera da infrangere. Se alcuni operatori proponevano una montagna non necessariamente raggiungibile da chiunque, altri presentavano esperienze tese anche a sconfiggere la disabilità in nome della libera accessibilità all'alta quota. Una discussione, quindi, che non poteva esaurirsi dentro le sale del Muse, ma che abbisogna ancora di condivisione e di approfondimenti.



GLI STRUMENTI: QUALITÀ DELL'ARCHITETTURA, EFFICIENZA DELLE CONNESSIONI INFRASTRUTTURALI

Nella mattinata del 25 settembre, presso Palazzo Geremia, l'incontro **"Mobilità e turismo: verso territori iperconnessi"** è stato dedicato alla competitività tra diversi territori turistici che si sta giocando – e si giocherà ancor più in futuro – anche sulla capacità di essere connessi, dal punto di vista della mobilità, sia verso l'esterno che verso l'interno. Per centrare questo obiettivo, particolari investimenti dovranno essere fatti nel campo delle infrastrutture alternative, come la ferrovia. L'evento è stato organizzato in collaborazione con l'Ordine degli ingegneri della provincia di Trento e ha visto la partecipazione di un *panel* di relatori di grande interesse. La prima sessione è stata dedicata al rapporto tra accessibilità all'ambiente turistico e mezzi di trasporto. Diverse le prospettive da cui è stato affrontato il tema: da quella della bicicletta (con Paolo Pileri, docente del Politecnico di Milano), a quella della ferrovia (con Massimo Girardi dell'Associazione Transdolomites), a quella autostradale (con Carlo Costa, ingegnere capo di Autostrada del Brennero). Nella seconda sessione, esperienze di studio e di ricerca sul tema della mobilità hanno delineato un quadro dalle prospettive assai

incerte: se sul piano logico ed emozionale la tendenza sembra quella di abbandonare la mobilità tradizionale per nuove mobilità sostenibili, nella pratica la strada da percorrere appare ancora lunga e necessita di approfondimenti economici e tecnici e soprattutto di una pianificazione che vada oltre la contingenza, in grado di prospettare infrastrutture la cui realizzazione necessita tempi decennali.

IL TRENTINO VANTA UNA LUNGA TRADIZIONE DI TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI PATRIMONI PAESAGGISTICI

Il 26 settembre la Borsa del turismo montano si è trasferita a Rovereto, presso la sala della Fondazione Caritro per un incontro organizzato in collaborazione con l'Ordine degli architetti della provincia di Trento, dal titolo **"Qualità del paesaggio, qualità del turismo"**. La cura del paesaggio rappresenta un elemento importante per la crescita della competitività di un territorio turistico. In questa prospettiva, il Trentino vanta una lunga tradizione di tutela e valo-

rizzazione dei patrimoni paesaggistici, ma anche margini di miglioramento. Gli interventi hanno fatto emergere un bisogno di investire sulla qualità del paesaggio – e quindi dell'architettura – per rendere più autentico il territorio trentino. È emersa la consapevolezza, per contro, di come gli investimenti fatti in questi decenni in "seconde case" turistiche e in architettura con stile avulso dal contesto, abbiano impoverito il paesaggio del



Trentino, rendendolo meno competitivo sul mercato turistico internazionale: perché il turista oggi chiede di poter abitare un territorio, chiede di poterne aver cura. E lo stesso pretende da chi lo abita e lo propone come luogo di villeggiatura.

UN'AGENDA PER TERRITORI COMPETITIVI

Infine, nella mattinata di venerdì 27, presso la Sala Calepini della Camera di Commercio di Trento, si è tenuto l'incontro "Un'agenda per costruire territori turistici moderni e competitivi". Una vera e propria seduta plenaria della Bitm interamente dedicata a una sintesi dei contenuti emersi durante la XX edizione e a un dibattito con i protagonisti del sistema turistico trentino. L'edizione di quest'anno ha inteso far luce sulla necessità, soprattutto per i territori di montagna, di fare rete e sistema, attraverso il confronto tra le diverse realtà che operano sul territorio per lo sviluppo turistico, mettendo in luce le frontiere che attendono tale crescita. Il rapporto tra sviluppo del territorio e crescita del turismo sta diventando sempre più importante. Se fino a pochi anni fa le località turistiche bastavano a loro stesse, in un'articolazione autoreferenziale nell'orientamento dei flussi turistici, ora questo non basta più.

In questa prospettiva il turismo diventa lo strumento fondamentale per dare forza alle politiche di sviluppo locale. Il turista di oggi è molto esigente e non si accontenta più di un albergo accogliente. Vuole che attorno ci sia una comunità viva e un paesaggio autentico. Pretende servizi efficienti e personale preparato. Per raggiungere questo non è più sufficiente solo il protagonismo degli enti preposti alla promozione turistica

ma è necessario il concorso dei molti soggetti, anche privati, che lavorano allo sviluppo e alla crescita del territorio. Ecco perché nella competizione globale, e nell'era di Internet, è la capacità di "fare sistema" e di offrire un prodotto unico, che rende una località più attrattiva di altre e in grado di vincere la competizione internazionale. In questa prospettiva, anche il Trentino deve ragionare in un'ottica integrata, capace di valorizzare le specificità del territorio. Una conclusione che è diventata

anche un impegno, raccolto da Roberto Failoni, Assessore all'artigianato, commercio, promozione, sport e turismo della Provincia autonoma di Trento, che intende far diventare le istanze emerse nella Borsa del turismo montano, azioni di governo del territorio per la crescita di questo imprescindibile strumento di sviluppo del Trentino. ■

È LA CAPACITÀ DI "FARE SISTEMA" E DI OFFRIRE UN PRODOTTO UNICO CHE RENDE UNA LOCALITÀ PIÙ ATTRATTIVA DI ALTRE



Il convegno conclusivo tenutosi presso la sede della Camera di Commercio di Trento



TERRITORIO E TURISMO, UN'OPZIONE DI SOSTENIBILITÀ

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

Dal paradigma del “controllo” a quello della “responsabilità”

Il turismo esercita un impatto sull'ambiente. I possibili effetti negativi possono prevalere su quelli positivi. La necessità di una gestione compatibile con la riproducibilità delle risorse esistenti sembra essere un dato sufficientemente acquisito dalla coscienza collettiva. La Provincia di Trento già nel 2002 si era dotata di un Atto di indirizzo per lo sviluppo sostenibile, prendendo in

considerazione anche il ruolo e gli impatti giocati dal turismo, che “incide in modo problematico sulla risorsa suolo per quanto attiene specifiche infrastrutturazioni del territorio; ed esercita inoltre una pressione sugli ecosistemi là dove si presenta in forme invasive concorrendo in modo significativo ai prelievi idrici, sia attraverso i consumi individuali che attraverso l'innevamento artificiale”.

La biodiversità, si legge in questo Atto di indirizzo, risulta compromessa da una serie di fattori che sono facilitati e amplificati dallo sviluppo turistico: prelievi idrici, abbandono del pascolo, infrastrutturazione e urbanizzazione con conseguenze negative nei termini di concentrazione in alcune aree (come centri urbani e aree turistiche), dispersione dell'edificazione nelle aree agricole, diffusione di reti infrastrutturali e intrusione in aree sensibili; attivazione di processi di uso intensivo del territorio; trasformazione del paesaggio. Gli assunti di fondo di questo Atto di indirizzo si possono riassumere nella programmazione come metodo di governo e in un cambio di paradigmi: dal "controllo" a quello della "responsabilità" fondata su partecipazione/condivisione. Ma anche dall'abbandono del paradigma dell' "abbondanza" per quello della "sufficienza". Il successo a lungo termine delle attività turistiche, si suggerisce, è dipendente da modelli di utilizzo del territorio "sostenuti" da investimenti che mantengano la qualità ambientale, direttamente correlati ad attività ad alta intensità di lavoro. Si auspica un allungamento delle stagioni turistiche per evitare perniciose e impattanti concentrazioni di presenze in periodi più limitati; un miglioramento di comunicazione e informazioni rivolte sia alla domanda ma anche all'offerta e ai tanti attori del territorio; un'integrazione con le politiche della mobilità.

A questo Atto di indirizzo qualche anno più tardi è seguita un'elaborazione compiuta e alcune indicazioni riassunte nell'acronimo PASSO (Patto per lo sviluppo sostenibile 2020 e oltre) che hanno preso in considerazione tutti gli aspetti sociali ed economici che possono impattare negativamente sull'ambiente suggerendo una serie di misure e di azioni per contrastarli. Il documento consta di cinque strategie, che corrispondono a cinque dimensioni della sostenibilità, ossia "appartenenza e responsabilità, dimensione culturale, ecosistemi, abitare e muoversi, produrre - consumare - riciclare", prevedendo 25 obiettivi articolati in 116 azioni.

Sostenibilità come cardine della proposta turistica

In ambito turistico, dopo le Linee guida per la XIV legislatura approvate dalla Giunta provinciale nel 2011, che avevano assunto la sostenibilità come uno dei cardini della proposta turistica, si è arrivati all'elaborazione di un importante documento, frutto di un percorso coordinato da tsm-Trentino School of Management e condiviso sul territorio con l'apporto di numerosi attori sociali, in larga parte espressione delle aree tutelate della provincia, ma non solo, perché le conclusioni e le proposte formulate in questo documento guardano a tutto il Trentino. Si tratta del percorso TurNat, acronimo di Turismo natura. La premessa da cui parte il lavoro di TurNat è che "il turismo



Canale di Tenno, borgo medievale



Le Pale di San Martino

è un'attività economica che, promuovendo e valorizzando le risorse naturali, storiche, culturali e sociali, supporta l'occupazione e lo sviluppo locale. In molte aree, soprattutto montane, rappresenta una delle opportunità – talvolta l'unica – di 'vivere e lavorare nel proprio territorio'. Esiste una stretta relazione tra il patrimonio naturale e culturale di un territorio e la sua attrattività come destinazione".

Nel percorso attivato da TurNat i partecipanti hanno elaborato una definizione di turismo sostenibile, che pur riecheggiando la sterminata letteratura sull'argomento, vale la pena di riprendere sinteticamente: si tratta di un approccio trasversale che vuole assicurare il vantaggio economico e competitivo di una destinazione, bilanciando la dimensione economica, sociale e ambientale, basato sulla partecipazione e collaborazione di settori e attori del territorio e che mira ad assicurare efficienza ed efficacia economica perché limita e ottimizza l'uso delle risorse locali, il consumo e l'infrastrutturazione in modo da conservare gli *asset* di forza del turismo (oltre alla possibilità di trasmettere questo patrimonio alle generazioni future). Gli obiettivi di un'offerta turistica sostenibile individuati da TurNat, che poi hanno sostanziato l'elaborazione di una serie

di azioni concrete da attivare nei territori (sperimentandole nelle Aree protette, ma da estendere successivamente all'intero Trentino), sono individuati nel garantire qualità dell'offerta turistica evidenziando il legame tra sostenibilità, natura, territorio; contribuire a ridurre gli impatti e a riequilibrare i flussi turistici in senso spaziale e temporale attraverso una diversificazione delle attività; favorire l'integrazione tra

turismo e agricoltura per valorizzare le specificità del territorio; garantire al turista un'esperienza unica attraverso lo sviluppo di prodotti turistici destinati a quelle nicchie di mercato altamente sensibili ai valori promossi dalle Aree protette; e infine rispondere ai nuovi bisogni sociali attraverso la creazione e il mantenimento di opportunità di lavoro e occupazione rendendo le Aree protette centri sociali di sviluppo e innovazione.

Le proposte per prodotti specifici coerenti con questi obiettivi ruotano attorno al concetto di biodiversità: scienza/esperienza in Trentino, intesa come benessere e laboratori all'aria aperta per meglio comprendere e apprezzare la biodiversità e valorizzazione dell'acqua di cui il Trentino è ricco; osservare/fotografare la biodiversità (piante, fiori, animali...); biodiversità a piedi e in bicicletta come scoperta

IL "TERRITORIO" È INTESO COME SISTEMA COERENTE DI RELAZIONI TRA IL CONTESTO AMBIENTALE, QUELLO INSEDIATIVO E QUELLO SOCIALE



e miglioramento di sé attraverso molteplici itinerari in contesti ricchi anche di storia; biodiversità rurale apprezzando prodotti e stili di vita.

Territorio come principio ispiratore delle politiche turistiche

Nelle Linee guida per la politica turistica del 2011 si poteva leggere che il “territorio è il principio ispiratore e ordinatore delle scelte che il Trentino nel suo insieme attua”, per cui il turismo non può in alcun modo essere isolato come “settore economico distinto”, accanto ad altri settori economici. L'importanza della pianificazione territoriale a fini anche di sviluppo turistico è in provincia di Trento un'acquisizione di antica data.

Il Piano urbanistico provinciale (PUP), approvato nel 1967 (ma già i primi studi preparatori condotti dallo studio Tekne di Milano datano al 1960), è pensato soprattutto come un piano di sviluppo, secondo l'approccio del *team* coordinato dall'architetto Samonà, con la “città in estensione”, intesa come riequilibrio territoriale e socio-culturale tra città e valli da conseguire anche mediante “la difesa dell'ambiente naturale con la valorizzazione delle

risorse fisiche locali, in particolare in funzione di supporto al turismo, mediante un sistema di promozione dello sviluppo edilizio e l'istituzione di due parchi naturali”. Il “territorio” è inteso come sistema coerente di relazioni tra il contesto ambientale (espressione di vincoli, valori, opportunità), il sistema insediativo, formato in larga misura da piccoli centri montani che si intendono salvaguardare quale base di vita delle comunità, e il sistema sociale, che con il Piano si intende

rafforzare e qualificare.

Vent'anni più tardi, negli anni 80, si assiste a una prima revisione del Piano con il lavoro coordinato dall'architetto Mancuso, che modifica l'impostazione di fondo iniziale, precisandone alcuni assunti. Si passa da un Piano pensato “anche” per promuovere l'espansione (“sistema di promozione allo sviluppo edilizio”) a uno finalizzato alla tutela e alla salvaguardia dei valori ambientali

letti come cornice strategica di valorizzazione turistica del territorio.

La nuova parola d'ordine, dopo uno sviluppo ventennale in qualche caso poco controllato, è rimettere ordine all'insediamento esteso “ricomponendo le nuove periferie e re-

QUALITÀ DELLA VITA E
QUALITÀ DEL PAESAGGIO
SONO INTESI COME I PRIMI
FATTORI ATTRATTIVI E
DISTINTIVI DEL TRENTINO

*Il rifugio Tuckett-Q. Sella
nelle Dolomiti di Madonna di Campiglio*



cuperando i centri storici". L'ambiente diventa il concetto base esplicitato nelle carte del "sistema ambientale", con l'individuazione sia dei singoli "beni ambientali" che degli insiemi ("unità ambientali").

La seconda revisione del 2008, che si accompagna alla nuova Legge urbanistica¹ prende le mosse dal "Progetto per lo sviluppo sostenibile del Trentino" di Corrado Diamantini. Gli obiettivi mirano a dare attuazione ai principi di sostenibilità; a una sussidiarietà responsabile, intesa come decentramento delle responsabilità di pianificazione alle Comunità di valle e ai Comuni, fatta salva la disciplina degli elementi permanenti e delle reti ambientali e infrastrutturali inquadrati nel PUP; a favorire competitività e integrazione sul territorio delle reti infrastrutturali, ambientali, economiche e socioculturali. Si fa strada una nozione di paesaggio come "costruzione consapevole dell'identità" e il PUP è visto anche come piano paesistico. Nasce una scuola per il paesaggio (STEP). Si lavora con un nuovo paradigma: le decisioni da prendere non saranno imposte, ma fondate sulla persuasione (il *soft*

power di cui parla l'urbanista Gambino). Nel 2015 vede la luce la nuova Legge urbanistica², che in parte raccoglie l'eredità di quanto teorizzato in precedenza, affinandone i contenuti. Si vuole frenare il consumo di suolo; riqualificare l'esistente e migliorare la qualità del costruito, con un'opera di recupero/riqualificazione preferita all'espansione insediativa e alla realizzazione di nuovi insediamenti. Gli strumenti individuati per far salvi questi obiettivi sono ravvisati da un lato in uno snellimento e semplificazione delle procedure con un Regolamento urbanistico edilizio unico a livello provinciale che faccia pulizia degli svariati strumenti edilizi comunali e dall'altro mediante incentivi volumetrici ed economici che amplino la possibilità di intervento sul patrimonio esistente.

Qualità della vita e qualità del paesaggio sono quindi intesi come i primi fattori attrattivi e distintivi del Trentino in grado di caratterizzare una proposta turistica competitiva di medio lungo periodo. ■

1 L.P. 1/2008.

2 L.P. 3/2015.

BIBLIOGRAFIA

Assessorato al turismo - PAT *Piano di politica turistica* - Trento, ottobre 1998

Giunta provinciale - PAT *Atto di indirizzo sullo sviluppo sostenibile* - Trento, 28 giugno 2000

Dipartimento turismo e commercio - PAT *Atto di indirizzo sul turismo in Trentino* - Trento, luglio 2000

Dipartimento turismo e commercio - PAT *Linee guida del progetto di marketing territoriale per il Trentino* - Trento, marzo 2002

APPA *Rapporto sullo stato dell'ambiente 2003, 2008, 2013*, Agenzia provinciale per la protezione dell'ambiente - PAT

Dipartimento turismo, commercio, promozione e internazionalizzazione - PAT *Linee guida per la politica turistica provinciale della XIII legislatura* - Trento, luglio 2005

Betta Gianfranco (a cura) *Analisi e approfondimenti per la predisposizione delle Linee guida per la politica turistica in Trentino*

Report - Osservatorio del turismo trentino, PAT, Trento agosto 2006

Economia trentina. *Dossier turismo*, 1/2 2008, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, Trento

Betta Gianfranco (a cura) *Turismo sostenibile: l'offerta trentina e alcune buone pratiche livello italiano ed europeo*, - Report - Osservatorio del turismo trentino, PAT, Trento, marzo 2009

Economia trentina. *Dossier Ripensare la montagna*, 2/3 2010 - Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, Trento

Nicoletti Paolo *Il turismo*, in Marcantoni M., Postal G., Toniatti R. (a cura) *Quarant'anni di autonomia. Il Trentino del Secondo statuto (1971 - 2011)* - Ed. Franco Angeli - tsm, 2011

Dipartimento turismo, commercio, promozione e internazionalizzazione - PAT *Linee guida per la politica turistica provinciale della XIV legislatura* - Trento, settembre 2011

Bazzanella Alessandro, Grigolli Paolo, Marinelli Laura (a cura) *TurNat. Report analitico. Una strategia di sviluppo turistico sostenibile nelle Aree protette del Trentino* - Trento, tsm, s.d.

Patto per lo Sviluppo Sostenibile 2010-2020 e oltre - pdf in www.climatrentino.it

Elmi Marianna, Omizzolo Andrea, Bassani Ruben (a cura) *Turismo sostenibile nelle Dolomiti, approfondimenti dell'analisi. Report finale* - Eurac research, Accademia europea di Bolzano, s.d.

S3. Studium per Accademia d'Impresa *Il futuro del turismo in Trentino* - Ed. L'officina di NEXT, 2013

Economia trentina. *Una nuova legge urbanistica per il Trentino*, 3 - 2015 - Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, Trento

Economia trentina. *La montagna perduta. Come la pianura ha condizionato lo sviluppo italiano*, 1 - 2016 - Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, Trento



IL DECLINO DELLA DEMOCRAZIA

GIANNI BONVICINI *Consigliere scientifico IAI-Istituto affari internazionali, già Direttore e Vicepresidente vicario*

Servono regole internazionali e sistemi di cooperazione multilaterali

In tutto il mondo la democrazia rappresentativa, come l'abbiamo conosciuta dalla fine della Seconda guerra mondiale, è oggi in ritirata. È questa la tesi (e la realtà) sostenuta da alcuni dei più prestigiosi centri di ricerca mondiali, quali V-Dem Institute dell'Università di Gothenburg, la Freedom House di Washington e la Carnegie Europe di Bruxelles. L'ultimo rapporto *"Freedom in the World"* relativo al 2018 fa un interessante confronto dello stato della democrazia fra due periodi successivi. Dal 1989 (anno della caduta del Muro di Berlino) al 2005 i Paesi "non liberi" erano diminuiti dal 37% al 23% mentre le nuove democrazie avevano visto il balzo dal

36 al 46%. Nel successivo arco temporale, dal 2005 al 2018, l'andamento è stato opposto: i Paesi liberi sono diminuiti del 44% mentre quelli autoritari e dittatoriali sono aumentati del 26%. Attraverso l'uso di diversi indici, quali lo stato delle libertà civili, l'indipendenza dei media, il ruolo delle donne nella società, la correttezza delle elezioni, il tasso di corruzione, l'accettazione delle organizzazioni non governative, la tutela dei diritti umani e l'autonomia della magistratura, tanto per citare i principali, si è giunti a misurare la drammatica involuzione dei regimi politici verso forme di accentuato nazionalismo/sovranoismo, primo passo verso governi illiberali e





antidemocratici. Nel Gruppo dei 20 (G20), ad esempio, i Paesi sovranisti che contrastano il multilateralismo e le regole del commercio e della finanza internazionale rappresentano oggi una robusta minoranza, il cui peso economico vale tuttavia il 66,8% dell'intero gruppo e la valenza demografica il 79%. In altre parole pur essendo numericamente inferiori, nei fatti costituiscono la schiacciante maggioranza. Fra di essi, oltre alla Cina, la Russia, la Turchia e l'Arabia Saudita, siamo oggi costretti a contare anche gli Stati Uniti, la Gran Bretagna e il Brasile

La crescita dell'autoritarismo ha diverse ragioni. Ma una prevale su tutte: la grande crisi economica e finanziaria che dal 2008 in poi ha colpito gran parte del mondo occidentale, espandendosi a macchia d'olio anche nelle parti più deboli dei vari continenti, dall'Africa all'America Latina. Questa crisi ha portato con sé una visibile e crescente disuguaglianza fra le classi sociali, con i ricchi a distanziare sempre di più sia le classi medie che quelle più povere. L'impatto negativo delle ineguaglianze è da misurare soprattutto nei campi dell'educazione e del *welfare* relativo a salute e lotta alla povertà. Una scuola sempre più elitaria per i ricchi e un sistema educativo pubblico con risorse calanti sono alla base di questa drammatica involuzione, che rischia di avere nefaste conseguenze strutturali sulle nuove generazioni. Lo stesso discorso vale nel campo della sanità. È facile, di conseguenza, comprendere come le persone siano indotte a non credere più nella bontà della democrazia e nelle promesse delle classi dirigenti. Le

conseguenze possono essere di due tipi: o la nascita di movimenti spontanei di protesta (vedi i *gilet* gialli in Francia e le recenti dimostrazioni a Hong Kong) oppure la "delega" politica a movimenti sovranisti e nazionalisti che promettono di spezzare, almeno in teoria, il potere delle classi dirigenti al governo, sostituendole con le sirene del populismo (potere al popolo). Se queste analisi e dati riguardano il mondo intero, un ragionamento particolare va fatto per l'Europa e, al suo interno, per l'Unione europea (Ue). Per quanto riguarda il tema dell'eguaglianza educativa nei 34 Paesi europei presi in considerazione dai ricercatori di V-Dem, essa è diminuita in diciannove (il 56%) mentre solo in cinque Paesi si è accresciuta (15%). Alcune delle regressioni più drammatiche sono avvenute in Bulgaria, Romania, Slovakia e perfino Spagna e Svezia (dove si sviluppa il sistema privato di educazione a scapito di quello pubblico). Discorsi analoghi si possono fare sul versante della tutela pubblica alla salute. Preoccupante, semmai, è il fatto che i Paesi sopra indicati fanno anche parte dell'Ue, dove assistiamo a fenomeni di indebolimento democratico in alcuni Stati membri. A parte i casi eclatanti di Polonia e Ungheria, raggiunte da una procedura di infrazione delle regole democratiche e dei valori fondanti dell'Ue, altri Paesi hanno visto un declino del loro grado di democrazia interna: Austria, Croazia, Portogallo, Romania, Slovakia e ultimamente anche la Gran Bretagna di Boris Johnson.

Il vero problema è che, al di là dei rischi interni all'Ue sulla tenuta autenticamente liberal-democratica in alcuni Paesi



Riunione del Consiglio europeo a Bruxelles

membri, l'Unione si è prefissata da tempo il ruolo di modello democratico da "esportare nel mondo". In effetti dieci anni fa, nel 2009, il Consiglio europeo aveva fissato un'ambiziosa missione per gli europei: sostenere gli sforzi democratici nei Paesi al di fuori dei nostri confini. La realtà è che in questo decennio è cambiato drammaticamente il quadro strategico europeo e internazionale: il fallimento delle primavere arabe e l'instabilità che ne è seguita; il terrorismo dell'Isis e gli attentati nell'Unione; la sconvolgente ondata di immigrazioni in parte dovuta ai conflitti periferici (Siria, Libia) e in parte alla diffusione in Africa della povertà; la crescente influenza della Russia in Europa e il parallelo inaspettato allontanamento degli Stati Uniti dalla decennale alleanza con gli europei. Di fronte a questi nuovi fatti, hanno finito per prevalere nell'Ue preoccupazioni di sicurezza e di *Realpolitik* nel trattare con i *partner* esterni, piuttosto che il genuino interesse a sviluppare lo stato della loro democrazia. Nell'ottica sempre più sentita della sicurezza, l'Ue si è quindi mossa in due direzioni opposte. La prima è quella di privilegiare il ricorso allo strumento, negativo, delle sanzioni economiche per forzare riforme interne nei Paesi terzi che violavano la democrazia. Tipico è il caso della Turchia ove di fronte allo sviluppo di una vera e propria autocrazia l'Ue ha deciso di interrompere i negoziati per l'adesione. Peccato, poi, che pressata dall'ondata di immigrati dalla Siria e da altri Paesi la stessa Ue abbia, in seguito, sovvenzionato il presidente Tayyip Recep Erdogan con oltre 6 miliardi di euro per bloccare i flussi. La sicurezza è quindi prevalsa sulle preoccupazioni relative all'involuzione democratica in quel Paese.

La seconda direzione, spesso in parallelo alle sanzioni, è stata invece quella di indirizzare finanziamenti allo sviluppo democratico interno in alcuni Paesi chiave per la sicurezza dell'Ue, dall'Ucraina alla Russia ai Paesi dei Balcani, del Caucaso e del Mediterraneo.

Paradossalmente le politiche comunitarie hanno spesso ignorato l'esigenza di rafforzare gli Stati più maturi democraticamente e hanno continuato invece a finanziare massicciamente con i diversi strumenti di sostegno alla democrazia i Paesi chiaramente autoritari. È interessante vedere la tabella dei fondi distribuiti dal 2013 al 2017 a paesi con regimi di diverso grado di democrazia

Tipo di regime	Fondi Ue distribuiti
Autoritario	\$ 2,88 miliardi
Semi-autoritario	\$ 6,59 miliardi
Semi-democratico	\$ 1,80 miliardi
Pienamente democratico	\$ 0,03 miliardi

Elaborazione da: K. Godfrey, R. Youngs, Carnagie Europe, September 17, 2019

Come è facile notare, circa l'84% dei fondi comunitari per il periodo indicato sono andati a regimi autoritari o semi-autoritari. La logica dichiarata è quella di incidere all'interno dei Paesi più problematici per indurre i governi a riformare i propri sistemi di partecipazione politica. Purtroppo, visto il continuo deterioramento della democrazia nei Paesi in que-



L'incontro tra la Cancelliera tedesca e il Presidente Usa nel 2017

stione, è necessario riconoscere che l'azione dell'Ue è stata ben lungi dall'ottenere risultati incoraggianti (vedi fra gli altri Russia, Turchia, Brasile, Serbia, Kosovo). Solo una minoranza di Paesi ha dato risultati positivi alle politiche comunitarie (Albania, Tunisia, Nigeria).

Vanno quindi profondamente ripensate le strategie dell'Unione volte a salvaguardare lo stato della democrazia al proprio interno e nel mondo. La nuova Commissione di Ursula von der Leyen avrà un compito tutt'altro che facile. All'interno dell'Ue la priorità va data a una politica comune sull'immigrazione, altrimenti la sirena sovranista continuerà ad avere abbondante benzina per alimentare le proprie politiche illiberali di chiusura dei confini e di negazione dei valori di accoglienza e integrazione. Allo stesso tempo il tema delle ineguaglianze sociali dovrà avere un posto di primo piano nell'agenda della Commissione e del Consiglio europei. È una preoccupazione che non vale solo per i Paesi in difficoltà economica, come il nostro, ma per l'intera Unione poiché il rallentamento della crescita economica riguarda tutti i Paesi, Germania compresa. Come detto più sopra e dimostrato dalla storia della grande crisi del decennio dal 2008 a oggi, le difficoltà economiche portano con sé, quasi inevitabilmente, una maggiore discriminazione fra ricchi e poveri. È bene quindi aggiustare per tempo le regole economiche che go-

È BENE AGGIUSTARE PER TEMPO LE REGOLE ECONOMICHE CHE GOVERNANO L'UNIONE E CHE SONO STATE FISSATE NEL LONTANO 1991

vernano l'Unione e che sono state fissate nel lontano 1991 con il Trattato di Maastricht.

Questi passaggi sono essenziali se si vuole proteggere la democrazia al nostro interno e contemporaneamente guardare all'esterno dell'Ue per riprendere il percorso verso sistemi di gestione multilaterale nel resto del mondo. È questo, come ebbe a sottolineare la cancelliera Angela Merkel nel ricevere la laurea *honoris causa* all'Università di Harvard nel maggio scorso, il vero impegno dell'Ue: favorire il multilateralismo

bocciando le politiche unilaterali, con un chiaro messaggio di rimprovero rivolto a Donald Trump. Un Trump che nel discorso di settembre all'assemblea delle Nazioni unite ha sostenuto il valore del patriottismo contro il globalismo. Al contrario, le regole internazionali e i sistemi di cooperazione multilaterali sono i veri volani per il rafforzamento della democrazia nel mondo. Integrazione/cooperazione significa di per sé democrazia, poiché le decisioni devono

essere discusse, mediate e accettate con regole valide per tutti. Un modello certamente difficile e complesso da gestire. In fondo, per riprendere una famosa frase di Winston Churchill: "La democrazia è la peggiore forma di governo, eccetto tutte le altre". Forse è il caso di ricordarlo innanzitutto all'Unione europea, perché ne faccia la propria bandiera all'interno e all'esterno dei propri confini. ■



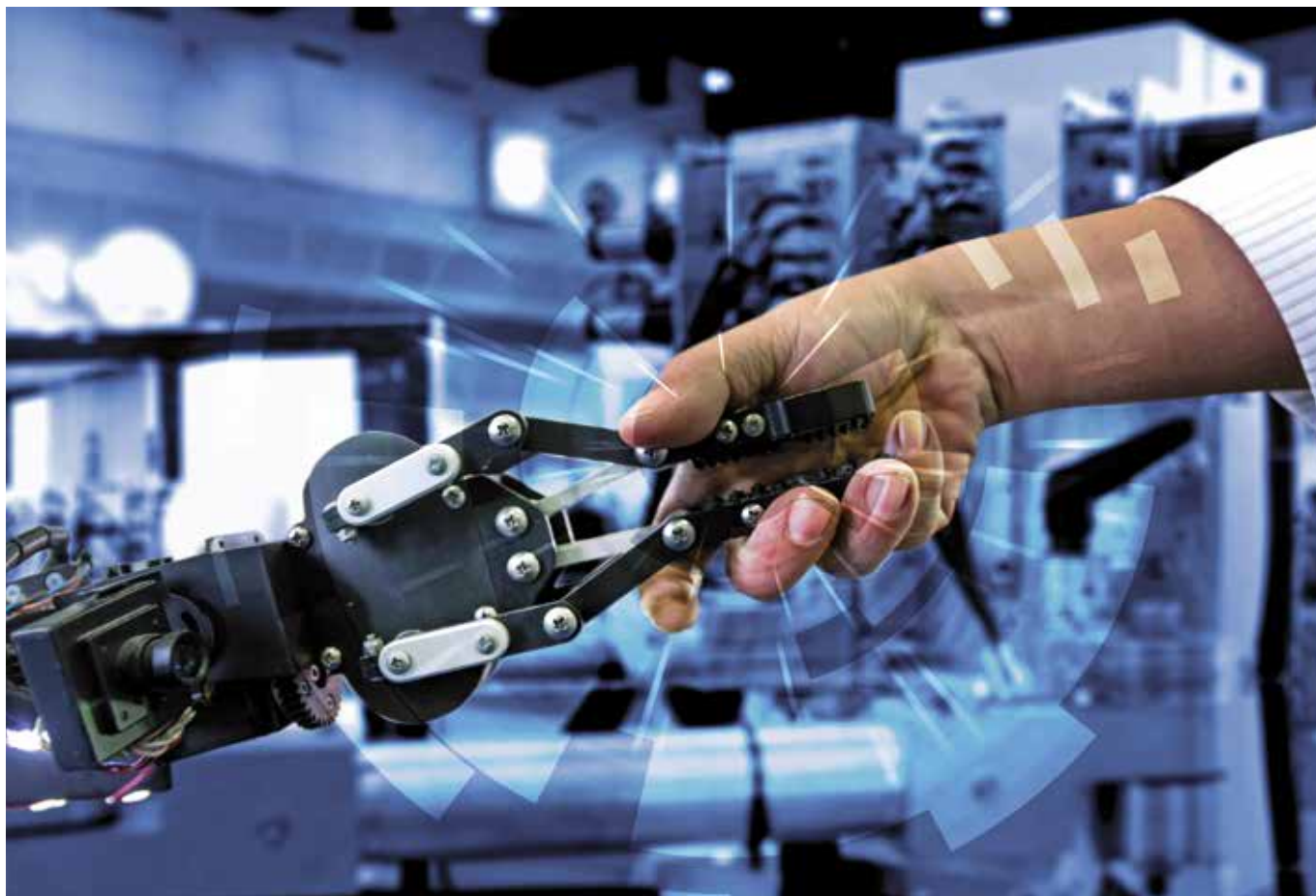
L'INDUSTRIA 4.0 CHE (NON) C'È

ANTONIO SCAGLIA Università degli studi di Trento
MANUEL BEOZZO Dottorando in sociologia presso l'Università di Eichstätt-Ingolstadt

Bisogna saper coniugare visione e capacità esecutiva

Le tecnologie diventano obsolete e al contempo sono la base per lo sviluppo di quelle future. È difficile datare la prima rivoluzione tecnologica, meno complicato è invece identificare ciò che comunemente è conosciuta come la rivoluzione industriale inglese. Alla fine del '700, senza allora saperlo, iniziò la numerazione delle rivoluzioni industriali. L'utilizzo del vapore per scopi indu-

strial-capitalistici rappresenta l'Industria 1.0, indispensabile per arrivare al periodo del fordismo e della produzione di massa che, per logica di consequenzialità numerica, verrà a posteriori definita seconda rivoluzione industriale. In poco più di un secolo, il vapore rappresentava già il passato e l'elettricità il futuro. Nel corso del XX secolo l'ovvietà della presenza dell'elettricità lascerà spazio all'avvento di un



nuovo modo di produrre, non più di massa, ma differenziato, dove le tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni (ITC) la faranno da padrone per lungo tempo. Siamo quindi giunti alla terza rivoluzione industriale, indispensabile trampolino di lancio per il nuovo passaggio. Il nuovo paradigma, noto come Industria 4.0, rappresenta una nuova fase del processo di digitalizzazione che attualmente inizia a realizzarsi. Siamo passati dalla produzione, consumo e comunicazione di dati e informazioni che hanno caratterizzato la produzione dalla metà degli anni 90, al collegamento tra digitalizzazione e oggetti fisici, caratteristica della quarta rivoluzione, processo riassunto nel concetto Internet delle cose e anche IoT (*Internet of Things*). La progettualità 4.0 si sostiene anche sulle basi del livello di adozione delle tecnologie OT (*Operational technology*) di tipo 3.0. Nella fattispecie, sotto questa definizione si raccolgono tutte le soluzioni digitali definite "tradizionali" legate alla gestione della produzione e della logistica. L'Industria 3.0 si caratterizza per l'utilizzo di macchinari o *software* in grado di alleggerire, se non rimpiazzare, il lavoro precedentemente svolto dalle persone.

PARLARE DI INDUSTRIA 4.0 SIGNIFICA IDENTIFICARE UN INNOVATIVO PARADIGMA DI PRODUZIONE AUTOMATIZZATA

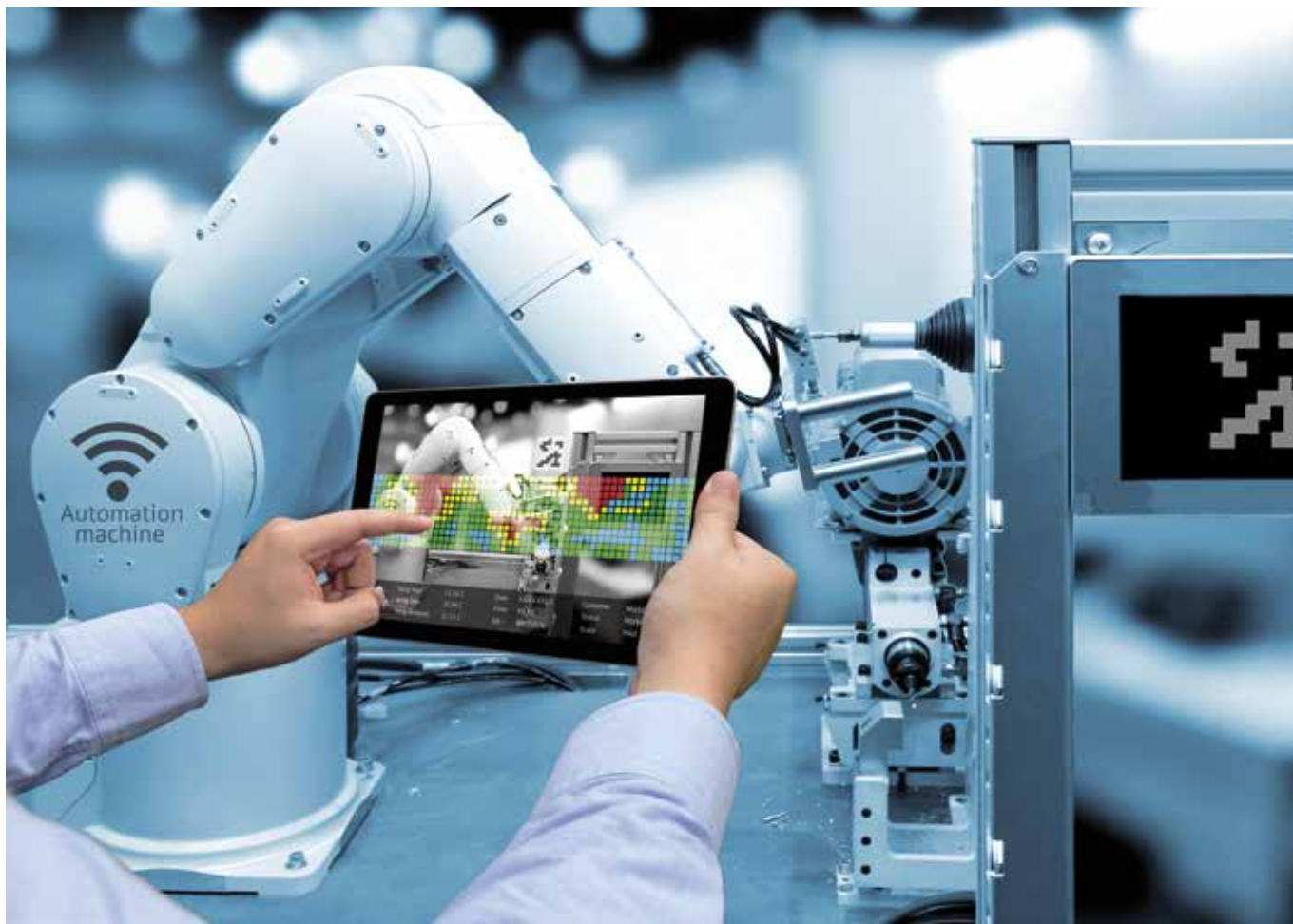
Con il senno di poi, si può stabilire che né il vapore, né le automazioni digitali dell'Industria 3.0 hanno portato alla perdita di posti di lavoro (la letteratura scientifica propone scenari che passano dal tragico¹ al collaborativo²). O meglio, a fron-

te di lavori ieri come oggi svolti dalle nuove macchine, si sono create delle professioni prima non concepite. Gli strumenti di supporto alla progettazione (come i *software* CAD), la possibilità di stoccaggio dati (*Warehouse, Management System*), i sistemi di controllo avanzamento produzione (*Manufacturing Execution System*), le piattaforme web di collaborazione/relazione con fornitori/clienti (*Advanced Planning, Scheduling*), la condivisione dei dati tecnici (*Product Lifecycle Management*),

l'utilizzo di sistemi di sicurezza (*Safety Management, Governance Risk, Compliance*) e la manutenzione computerizzata

¹ Frey, C. B., Osborne, M. A., *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* In: *Technological Forecasting and Social Change*, 114, pp. 254-280, 2017.

² McAfee, A., Brynjolfsson, E., *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*, Feltrinelli, 2015.



(*Computerized Maintenance Management System*) rappresentano gli elementi caratterizzanti la precedente rivoluzione industriale. E la base indispensabile per rendere possibile il nuovo paradigma produttivo-tecnologico.

La quarta rivoluzione (industriale)

Che cosa c'è di nuovo, di dirompente, e cosa, invece, di continuativo nel cambiamento strutturale dell'economia mondiale, che poniamo sotto l'etichetta di Industria 4.0, per la quale si parla addirittura di nuova rivoluzione industriale? «Emerge una nuova industria che dal 2011 chiamiamo Industria 4.0. Di tutto il complesso processo di trasformazione che l'ha plasmata viene data una lettura essenzialmente tecnologica, di cui si pone in evidenza l'impatto sempre più rilevante, non solo sulla manifattura ma anche sui servizi – dal commercio alla cura della persona, fino ai servizi alla collettività. Internet delle cose, intelligenza artificiale, robotica, veicoli autonomi e droni, realtà virtuale, *blockchain*, tracciabilità digitale, stampa 3D sono tecnologie che, cumulandosi e integrandosi in un contesto di sempre più densa

interconnessione totale, stanno cambiando la nostra vita. «La nuova rivoluzione industriale, che chiamiamo 4.0 come metafora delle rivoluzioni discioltesi nella storia del capitalismo industriale, promette di superare la vera contraddizione delle precedenti forme di industrializzazione, nelle quali la capacità dell'artigiano di produrre beni personalizzati venne sostituita dalla produzione di massa dell'età fordista – con i suoi grandi impianti che producevano beni omogenei per

una concorrenza di prezzo – per giungere infine a una produzione in grandi volumi ma di beni personalizzati».

Il termine tedesco *Industrie 4.0* fu utilizzato per la prima volta da Henning Kagermann, Wolf-Dieter Lukas e Wolfgang Wahlster nel 2011 in occasione della fiera di Hannover sull'*hightech*. Fu poi la Acatech (l'Accademica tedesca per le tecnologie) a introdurre, nel 2013, il termine nell'agenda di ricerca e con applicazioni da sottoporre al governo

per l'implementazione delle strategie future. Oggi, parlare di Industria 4.0 e anche di rivoluzione 4.0 significa identificare un innovativo paradigma di produzione automatizzata, caratterizzata dall'individualizzazione e da un altissimo

LA COMPONENTE CHE
DIVERSIFICA L'INDUSTRIA
4.0 NON SI RIFERISCE SOLO
ALLA COMPONENTE DELLA
PRODUZIONE MA ANCHE
ALL'APPROCCIO AL LAVORO



livello di qualitativa flessibilità all'interno della (grande) produzione, che esprime la sua prorompente forza nel concetto di interconnessione (tra macchine, tra aziende, tra fornitori e clienti, ecc.). Alla base della nozione 4.0 di produzione si trova il concetto di *Computer Integrated Manufacturing* (CIM), che già dagli anni 80 lavora al collegamento di dati all'interno della fabbrica. L'Industria 4.0 punta però altrove, realizzando un'automazione altamente flessibile che connette il ciclo produttivo, che dà nuove forme all'organizzazione e gestione nel complesso del processo produttivo.

La rivoluzione digitale coinvolge "produzione, nuova imprenditorialità e organizzazione del lavoro" e chiama in causa le nuove visioni del mondo. L'iper-connessione continua, unisce fasi produttive, macchine, *robot* che diventano segmenti di una stessa fabbrica virtuale definita sempre più dal flusso intangibile di quella produzione da farsi, composta da algoritmi, applicazioni e soprattutto dati, dati, dati, che costituiscono il vero propellente di questa nuova rivoluzione industriale». Stiamo parlando di un cambio strutturale, che configura una nuova tipologia di interazione tra uomo e macchina, dove ci sarà un

IL 21% DELLE IMPRESE VIVE BLOCCATA DALLA MANCANZA DI VISIONE E DALLA SCARSA CAPACITÀ DI AZIONE

cambiamento nelle mansioni richieste e necessità di nuove qualificazioni e dove la nuova organizzazione andrà verso un nuovo dislocamento del lavoro.

Ma in concreto di cosa si parla quando ci si riferisce alla quarta rivoluzione industriale? La componente che diversifica l'Industria 4.0, portando a parlare di una vera rivoluzione, non si riferisce solo alla componente della produzione quanto

anche all'approccio futuro al lavoro. L'interconnessione tra macchine che collaborano tra di loro rappresenta l'immagine sicuramente più caratterizzante di questo passaggio. Con il termine "Internet delle cose" (anche *Internet of Things* - IoT) si evidenzia proprio la comunicazione in rete tra macchine, in grado di coordinarsi e imparare. Il neologismo *big data*, utilizzato spesso con leggerezza, identifica il secondo grande pilastro della

rivoluzione 4.0. Si tratta della capacità di rilevamento/analisi di elevate quantità di dati, con lo scopo di rendere la produzione e la propria offerta quanto più personalizzata e rispondente alle attuali richieste del mercato (affiancata dalla gestione di elevata quantità di dati tramite i cosiddetti *Cloud*, spina dorsale tecnica per l'interconnessione e comu-



nicazione tra molti). Come già detto, alcune tecnologie già utilizzate in passato continuano ad esserlo, in una versione aggiornata e potenziata, e a esistere (come nel caso della condivisione elettronica con clienti/fornitori, la presenza di sicurezza informatica). Infine, la produzione è particolareggiata, personalizzata e ultra flessibile, garantita da utilizzo di stampanti 3D e nanotecnologie a uso industriale. Di grande utilizzo pratico, anche nell'ambito formativo, si diffonde l'impiego della realtà aumentata e di simulazioni di sperimentazioni e *test* virtuali.

La rivoluzione 4.0 può essere quindi declinata in aree funzionali:

1. la raccolta ed elaborazione di una gigantesca mole dati: incremento efficienza;
2. la presenza di sistemi di assistenza (mettere a disposizione informazioni): creazione del valore nei processi;
3. l'interconnessione e integrazione (flusso costante di dati): creazione di valore nell'azienda e tra aziende;
4. la decentralizzazione e orientamento ai servizi (relativizzare spazio/tempo): nuovi modelli di *business*;
5. l'auto-organizzazione e autonomia: auto-configurazione e auto-ottimizzazione dei sistemi con obiettivo auto-organizzazione.

Si profila un paradigma che configura una *Weltanschauung* alternativa e di natura diversa (rivoluzionaria) per la vita

individuale e sociale. Salario, direzionalità, tempi di lavoro, *loisir*, cultura, arte e *welfare* saranno assoggettate a nuove valutazioni. Di conseguenza le nuove proposte concettuali economiche, sociali, culturali e politiche vanno configurate coerentemente in questo quadro.

Rivoluzione 4.0: miraggio e realtà?

Ma a che punto siamo giunti nell'implementazione del programma avviato, nell'ambito nazionale italiano, dall'allora Ministro dello sviluppo economico, Carlo Calenda? A livello nazionale, secondo uno studio di Digital 360/IBM³, solo il 20% delle imprese dimostra di coniugare visione e capacità esecutiva. Ma, all'estremo opposto, una quota analoga (21%) di imprese vive una situazione da "Belle addormentate", bloccate dalla mancanza di visione e dalla scarsa capacità di azione. Tra questi due estremi si collocano i "Teorici" (29%) fermi a livello di maturità tecnologica ma con una buona visione dell'Industria 4.0 e, ancora una volta all'opposto, i "Praticoni" (15%) che non esitano a portare tecnologia in azienda lasciandosi guidare dalla passione per la sperimentazione, dalle

³ Digital 360/IBM, *Industria 4.0 in Italia: Vision, Execution e Progettualità*, 2017. Disponibile su: www.ibm.com/downloads/cas/YREWVJLN.



competenze dei singoli o da specifici obiettivi, ma senza un vero disegno strategico. Un'attenzione particolare spetta alle imprese "In cammino", che hanno lavorato sulla visione e che stanno sperimentando l'adozione di tecnologie e competenze Industria 4.0. Si tratta di valutare quali aziende utilizzino almeno una tecnologia 4.0 come fattore competitivo (distinte per settore e classe di addetti) o hanno almeno un intervento programmato, oppure in base al numero di tecnologie utilizzate (per settore e classe di addetti).

Se questi dati si riferiscono alla situazione nazionale, il quadro provinciale non è certo migliore. Gli investimenti in macchinari e servizi di meccatronica/robotica tipici delle tecnologie 4.0 e l'utilizzo di incentivi, la velocità di connessione a Internet (banda larga fissa) e l'utilizzo della banda-larga e ultra-larga nelle imprese oppure gli investimenti delle aziende in azioni di formazione continua e di formazione specialisti ITC fanno capire come la produzione e innovazione delle aziende vada più a braccetto con la precedente rivoluzione industriale. Il nuovo paradigma non si riferisce solo a tecnologie produttive, ma bensì a un nuovo livello di organizzazione e controllo sull'intera catena di produzione.

LE AZIENDE TRENTINE SONO DOTATE DI TECNOLOGIE MA NON NECESSARIAMENTE DI TECNOLOGIE AVANZATE

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

È infine indispensabile confrontarci con il tema delle nuove strutture che porteranno a sviluppare l'Industria 4.0. Il cambio di passo che l'Industria 4.0 porta con sé ci obbliga a riflettere su alcuni aspetti riguardando il cambiamento della produzione. Le aziende trentine sono dotate di tecnologie ma, per ora, non necessariamente, tecnologicamente avanzate. La

produzione è automatizzata, ma siamo lontani dal concetto di iper-connettività che contraddistingue la quarta rivoluzione industriale. Alcune imprese non vedono la necessità di aggiornarsi, altre non sono strutturalmente, culturalmente e tecnologicamente in grado di compire il passo, altre, infine, si auto-incoronano o vengono celebrate aziende pioniere del progresso tecnologico locale. Classificarle come Im-

prese 4.0 richiede attente e imparziali verifiche empiriche. Stando ai dati (e mancano persino i dati per un corretto censimento e per la verifica dell'andamento del processo), si può dire che ci si trovi spesso davanti ad aziende che stanno assaggiando il sapore dell'innovazione, ma che fare rientrare nell'Olimpo della quarta rivoluzione industriale risulta decisamente troppo generoso. ■





Epernay (Francia)

LA GENESI DEL MITO

FRANCESCO SPAGNOLLI *Già Dirigente del Centro istruzione e formazione della Fondazione Edmund Mach*
FRANCESCO MOSER *Campione di ciclismo e imprenditore vitivinicolo*

Storie intrecciate tra grandi vini e classiche del ciclismo

Tutti e due amano, producono e sono intenditori di vino. Oltre che dal nome di battesimo sono accomunati da una forte predilezione per il mondo delle bollicine e qui ci raccontano, in libertà, pensieri e ricordi che si incrociano tra i miti delle due ruote e quelli di grandi vini. C'è un nesso, tra l'altro abbastanza evidente, nei meccanismi che portano all'affermazione (anche commerciale) dei "vini da favola", come amava pittorescamente definirli Luigi Veronelli, e indimenticabili, combattute e blasonate corse in bicicletta. È ben vero che si tratta di storie diverse tra loro, sia per collocazione temporale, sia per il contributo dell'uomo - enologo nel

primo caso, e atleta nel secondo - ma un poi non tanto sottile filo conduttore le accomuna.

Il vino, da quando le antiche civiltà hanno incominciato a produrlo e ad apprezzarlo, ha sempre avuto attorno a sé un'aureola quasi di mistero: per la nascita, attraverso l'allora completamente sconosciuta fermentazione alcolica e, forse, soprattutto per gli effetti euforizzanti dovuti al non noto, a quei tempi, alcol etilico. Non a caso era ritenuto una specie di "dono divino" providamente regalato all'uomo dagli dei Bacco (per i romani) e Sileno o Ampelo (per i greci), solo per citare le due più famose culle enologiche dell'antichità.



Ma già dagli albori della vitienologia si incominciarono a delimitare aree altamente vocate che davano vini di grandissimo pregio, quindi di entusiastico apprezzamento: per restare in Italia, e quindi alla corte imperiale di Roma, particolare stima godevano il Falerno (prodotto nei vigneti campani), seguito dal Retico che nasceva invece nelle aree collinari e pedemontane della Rezia, una vasta regione alpina che si estendeva dalla Valtellina fino alla Pusteria.

Il concetto di grande vino prodotto in un determinato territorio e con una specifica tecnica enologica è invece di data molto più recente, e la sua nascita può essere collocata, grossomodo, nel periodo storico in cui il commercio di questa bevanda ha incominciato a internazionalizzarsi (tra il XVII e XIX secolo): è da qui che iniziano ad affermarsi e a trovare il successivo collocamento i vini-mito, i vini da favola o da leggenda, quelli cioè che i comuni mortali possono permettersi di assaggiare solo qualche rara volta nella vita.

Uno di questi “miti” è sicuramente rappresentato da Dom Perignon, forse il più famoso ad aleggiare nei cieli della Champagne. Dom Pierre Perignon, checché ne dica qualcuno, è realmente esistito ed è nato sul finire del 1638 (l'atto di battesimo è datato 5 gennaio 1639) a Sainte-Menehould, a un'ottan-

tina di chilometri da Epernay, e morì a Hautvillers, quindi in quello che è oggi il “cuore enologico” della Champagne, dove fu celleraio (sovrintendente agli affari materiali e spirituali) della locale abbazia benedettina, nel 1715: dunque, stando ai dati storici, nacque e morì negli stessi anni di Luigi XIV (il famoso Re Sole).

In virtù della sua carica, era anche responsabile dei vigneti e della cantina, che a quei tempi rappresentavano il principale

sostentamento economico dell'abbazia. Forse più la leggenda che la storia lo vuole come inventore delle più famose bollicine del mondo, quelle dello Champagne appunto. In realtà, da antesignano enologo operante in una zona viticola difficile, in quanto situata al limite settentrionale europeo di coltivazione della vite (intorno al 49° parallelo), dovette spesso fare i conti con le rifermentazioni spontanee, anziché con quelle volute magari al fine di realizzare la spumantizzazione in bottiglia.

Ma come è nato il mito delle prestigiose bottiglie dall'inconfondibile etichetta verde che ancora oggi portano il nome di quel frate? Robert-Jean de Vogüé approdò alla testa di una delle più famose e grandi *maison* dello champagne (la Moët & Chandon) nel 1930, proprio all'epoca in cui quello spumante veniva coinvolto nel turbinio della crisi mondiale del '29, che

AD ASSAGGIARE IL MITICO DOM PERIGNON CI ARRIVAMMO ASSIEME DOPO LA PARIGI-ROUBAIX DEL 1987

DOM PERIGNON

1638 - 1715

CELLERIER DE L'ABBAYE D'HAUTVILLERS
DONT LE CLOITRE ET LES GRANDS VIGNOBLES
SONT LA PROPRIETE DE LA MAISON

MOËT & CHANDON



*Francesco Moser e Francesco Spagnoli
a Epernay nel 1987*



trascinò nel baratro l'economia, la produzione e il commercio della Champagne. Nel giro di poco tempo e, pur di vendere, tutte le case dimezzarono i prezzi, mentre de Vogüé, trovando in cantina una partita di bottiglie (da sboccare) dell'annata 1921, dopo averle ritenute particolarmente valide sotto il profilo organolettico, decise di porle sul mercato a una cifra più che doppia rispetto al prezzo normale (quindi più che quadrupla di quelle correnti nel periodo di crisi): il successo fu tanto e tale che altre ditte uscirono con il loro prestigioso "millesimato" (recante in etichetta l'anno della vendemmia) e comparvero così i vari Cristal, Dom Ruinart, che a questo punto possiamo definire come il frutto di un'azione di trascinamento.

Ad assaggiare il mitico Dom Perignon ci arrivammo assieme, dopo la Parigi-Roubaix del 1987, quando, su invito della stessa

Moët & Chandon, esteso in occasione della sei giorni di Parigi di quell'anno, assieme a una "delegazione" di trentini, avemmo modo di apprezzare ben tredici *magnum* intitolati al mitico frate e, cosa rarissima concessa solo a ospiti ritenuti di elevato rango tecnico, ci portarono in sala assaggio per degustare in confronto una nutrita serie di vini-base.

Anche i miti delle gare ciclistiche non nascono mai per puro caso: la Parigi-Roubaix, che ebbe la sua prima edizione nel 1896, aveva lo scopo (ambizioso per allora) di dimostrare come, con l'impiego del velocipede, tra l'altro da poco perfezionato per percorrere distanze anche ragguardevoli, si potesse coprire in un breve tempo (il primo a vincerla fu il tedesco Josef Fischer, che percorse i 280 km a 30,162 km/h) un lungo tragitto che, attraverso strade e stradicciole, spesso

pavimentate con il classico *pavé* (cubetti di porfido di 15-20 cm di lato), congiungeva Parigi con una città posta quasi al confine con il Belgio.

Attualmente la mitica Roubaix non parte più da Parigi, ma da Compiègne (una quarantina di km più a Nord); è lunga intorno ai 265 km e i tratti di *pavé* (circa una ventina) vengono scelti accuratamente in modo da rendere la corsa (che non presenta grandi asperità altimetriche) molto selettiva: anche per questo chi la vince non è mai un dilettante o un arrivista e l'albo d'oro porta i nomi dei più grandi campioni del ciclismo di tutti i tempi.

Abbastanza simili sono le motivazioni che hanno determinato la nascita della Milano-Sanremo, la più lunga (quasi 300 km) delle "corse monumento" con durata di una giornata, dove, agli inizi del Novecento la gente "bene" di Milano (quella che poteva permettersi l'acquisto di un velocipede) aveva la dimostrazione di quanto fosse agevole raggiungere (anche da soli) la apprezzata Città dei fiori situata nel cuore della romantica Riviera di ponente ligure. Anche la Milano-Sanremo non presenta grandi asperità altimetriche, se si esclude il passo del Turchino a quota 532 m slm, ma che si trova a metà percorso, quindi ben lontano dalle eventuali battaglie che immancabilmente si scatenano in prossimità del traguardo. In via Roma e a braccia alzate (quando si può) non arriva mai un dilettante o comunque un professionista di secondo piano: la fatica della lunga distanza si fa sentire, e trovare ancora un po' di forza (per non dire "birra") nelle gambe al fine di disputare una volata, è cosa che normalmente si addice solo ai grandi campioni.

La prima edizione del giro di Lombardia avvenne invece nel 1905, due anni prima della Sanremo, sulla scia degli entusiasmi che stavano sempre più coinvolgendo vaste schiere di tifosi e atleti (allora le gare erano tutte "open"), anche perché le ditte che producevano biciclette (per il pubblico) avevano bisogno di raccogliere "fama di marca" proprio dalle corse su strada che progressivamente si andavano diffondendo. Su quest'onda e grossomodo nello stesso periodo di tempo, nacquero le grandi corse a tappe: il *Tour de France* (1903) e il Giro d'Italia (1909), mentre per arrivare al campionato del mondo su strada bisogna aspettare il 1927: la gara venne disputata ad Adenau, in Germania, dove indossò la prima maglia iridata l'italiano Alfredo Binda.

Nel mondo del vino, le dinamiche che generano il mito sono, almeno in apparenza, molto diverse fra loro: così per il Tokaij (Aszű) e per le *Spätlese* (vendemmie tardive tanto apprezzate nel mondo tedesco) si invocano occasionali ritardi nell'inizio della vendemmia (guerra con i Turchi nel primo caso e ritardo nella pubblicazione del bando vendemmiale nel secondo), mentre per il Porto, lo Sherry e il Marsala vengono

NEL MONDO DEL VINO LE DINAMICHE CHE GENERANO IL MITO SONO, ALMENO IN APPARENZA, MOLTO DIVERSE



invocate questioni di mercato (inglese), particolarmente incline ad apprezzare vini di elevata gradazione alcolica (fortificati) e tendenzialmente dolci o comunque abboccati.

L'aspetto commerciale è sicuramente uno dei fattori maggiormente coinvolti nella formulazione della graduatoria di prestigio ("cru" nelle varie categorie) dei grandi vini di Bordeaux: questa classificazione che risale al 1855 e che, con pochissime modifiche e correzioni, è arrivata fino ai nostri giorni, era basata inizialmente sui prezzi di vendita dei vini ottenuti nei blasonati *châteaux* e spediti in Inghilterra: le conoscenze scientifiche fondate su attenti studi di zonazione e avviate in tempi molto successivi hanno semplicemente confermato le felici intuizioni di viticoltori ed enologi e gli apprezzamenti da parte dei consumatori.

Ma una delle zone viticole, a livello mondiale, dove il mito del *terroir* rasenta, per così dire, l'idolatria è, indiscutibilmente, il cuore della Borgogna, vale a dire la Côte d'Or: qui il sito a

vigneto è tale da secoli, se non addirittura da millenni e qui a nessuno passa per la mente di cambiare coltura e nemmeno varietà. I vigneti storici, i più blasonati, sono praticamente immortali nel senso che non si spiantano mai completamente: ogni anno invece viene rinnovata una piccola percentuale di viti (dal 3 al 5%) utilizzando materiale vivaistico preparato su misura e attraverso un'accurata selezione massale operata permanentemente nel vigneto.

Alla "gerarchizzazione" dei vigneti della Côte d'Or ha sicuramente contribuito l'asta di "beneficienza" che si tiene presso gli *Hospices de Beaune* immancabilmente tutti gli anni alla terza domenica di novembre e che è giunta quest'anno alla 159ª edizione: il divario tra i prezzi è enorme e può oscillare dai 10mila euro per *barrique* di un'appellation comunale agli oltre 200mila di un *Grand Cru*. Sembra impossibile che per la stessa base varietale (Chardonnay) e a pochi chilometri (a volte solo centinaia di metri) di distanza ci sia una forbice di quotazioni così smisurata (Meursault e Bâtard Montrachet ad esempio), ma il mito del *cru* è così radicato in Borgogna che già una legge del tardo 800 ha consentito ai paesi vicini o che includevano nel territorio comunale il "grande vigneto" di abbinare il nome di quest'ultimo a quello del borgo: è il caso di Chassagne-Montrachet, di Puligny-Montrachet, di Gevrey Chambertin (solo per citare alcuni dei più famosi).

Sulle vicende storiche e/o leggendarie che hanno generato il blasone, non sempre le idee sono perfettamente collimanti; d'altronde si può ricordare che anche per i miti greci esistono spesso più versioni e ciò a causa dei sistemi con cui venivano

tramandati: inizialmente solo per via orale e più tardi mediante scritti non sempre di agevole interpretazione.

Per i grandi di Montrachet, ad esempio, (sono ritenuti i migliori Chardonnay del mondo) la leggenda vuole che il "signore" del luogo abbia avuto due figli: uno legittimo (*le chevalier*) e l'altro naturale (*bâtard*): a quest'ultimo (le motivazioni altrettanto fantasiose sono diverse) non solo ha lasciato il pezzo di vigna migliore, ma anche un annesso (*bienvenue*), mentre il primo si è dovuto accontentare (si fa per dire viste le attuali quotazioni dei vini e dei terreni) della vigna meno pregiata.

Una storia diversa è quella che ha generato il mito della Romanée-Conti: qui siamo sempre in Borgogna, nel cuore della Côte-de-Nuits, in comune di Vosne-Romanée (altro abbinamento di villaggio-*cru*) e un'ampia zona (la Romanée appunto) sembra sia stata coltivata a vigneto fin dai tempi dei romani che, tra l'altro, ben sapevano come individuare le aree altamente vocate alla viticoltura da vino e che poi, nel tardo Medioevo, vide l'instaurarsi di vari conventi e monasteri (Clos de Vougeot è il più famoso) che contribuirono a restaurare quel culto del vino che si era andato progressivamente sfaldando nel corso dei secoli bui dell'alto medioevo. La rivoluzione francese e il successivo governo napoleonico, abolirono, anche se non del tutto, gli ordini monastici e confiscarono i loro beni che passarono di proprietà in parte al popolo e in altra parte, magari dopo alterne vicende, a persone facoltose o a società, com'è appunto il caso della Romanée-Conti: in tutta questa rivoluzione tuttavia il mito non venne affatto scalfito, anzi è stato tramandato forse più forte di prima fino ai nostri giorni.





Assaggiare una bottiglia di Romanée-Conti non è cosa comune: per fortuna abbiamo avuto questa rara occasione entrambi e in ogni caso sono state emozioni indescrivibili.

“Io – racconta Francesco Spagnoli – ero (da poco tempo) insegnante di viticoltura all'allora Istituto agrario di San Michele e avevo conosciuto quel ‘mago’ della degustazione che era Jean Siegrist, allora direttore della stazione enologica di Beaune, il quale, dopo una puntata alla mostra dei vini del Trentino, mi propose di fargli visita nella terra degli *Hospice*. Ovviamente accettai di buon grado e durante la cena a casa sua mi propose un 1971 del ‘leggendaro’. Il giorno dopo visitammo un piccolo produttore di Echezeaux (un vigneto a un ‘tiro di schioppo’ dalla Conti) con il quale mi complimentai per l’eccelsa qualità dei suoi vini, paragonandoli (malauguratamente) al ‘mito’: venni ripreso come incompetente in quanto il “grande” tale è e tale resta, senza alcun paragone possibile”.

“I miti sono tali e tali restano – prosegue Francesco Moser – come Clos de Vougeot: chi arriva in Borgogna, o meglio, in Côte de Nuits non può fare a meno di “farci tappa”: entrarci per essere insigniti del titolo di *chevalier* dalla *Confrérie des Chevaliers du Tastevin* è un'emozione irripetibile, come del resto è stato l'assaggio di due bottiglie di Romanée-Conti! Fu subito un'esplosione di emozioni, tantissime, anche perché la

degustazione era stata anticipata da un'ampia declamazione delle insuperabili doti di quello straordinario vino.

Per fare un altro parallelismo tra vino e ciclismo, va ricordato che nel 1978 in Italia era il tempo dei vini giovani e dei novelli, ritenuti spesso un veicolo fondamentale per attirare nel mondo enoico le attenzioni di un pubblico tutt'altro che attempato, a volte imitando le tecniche del Beaujolais (macerazione carbo-

nica), ma di cui ormai rimane solo una debole impronta. Lo stesso può dirsi di quando, con addosso la maglia iridata, partecipai a numerosi circuiti (Zambana, Villalagarina e Verona, solo per citare quelli trentini), vittorie di cui non resta traccia se non nella mia memoria e negli annali specializzati del ciclismo”.

Anche il Trentino vitivinicolo dovrebbe entrare nella filosofia del mito: ci aveva provato con gli uvaggi (non sempre, almeno agli inizi, adeguatamente tutelati

dal punto di vista legislativo), con qualche tentativo di approccio alla DOCG (Vino Santo), con il “superiore”. Probabilmente sta pagando le conseguenze di aver voluto seguire la filosofia originaria (ben consolidata nelle aree di lingua tedesca) che prevede l'indicazione del nome del vitigno di provenienza, riportandolo in etichetta, anche se congiunto alla specificazione di un'area geografica più o meno vasta (es. Rotaliano, Trentino). In questo panorama di conclamata incertezza, sembra però emergere un settore che sta diventando sempre più trainante

NELL'INCERTO PANORAMA TRENTINO SEMBRA EMERGERE IL SETTORE TRAINANTE DELLA SPUMANTISTICA CLASSICA

e cioè quello della spumantistica classica. Lo sta a dimostrare il crescente interesse su ambo i lati (produzione e consumo) ampiamente confermato dalle tendenze di crescita, sia come numero di bottiglie, sia in quanto a ditte produttrici. E qui troviamo un esempio di mito legato al nome del produttore anziché al *cru*: quello di Giulio Ferrari.

In effetti, pur non essendo stato in assoluto il primo spumantista trentino, è lui che è passato alla storia come il pioniere, cioè colui che traccia un solco, che indica la strada da percorrere, che si propone come antesignano, insomma che fonda il settore!

Giulio, anzi “*el sior Giulio*”, com’era affettuosamente chiamato da amici e conoscenti, aveva un grande fiuto per gli affari: non a caso, mettendo in pratica il suo sapere e la sua esperienza maturata in terra francese, aveva iniziato a produrre barbatelle di vite innestate su piede americano nella sua Calceranica al Lago, prima ancora che la fillossera arrivasse in Trentino; di pari passo iniziò a cimentarsi nella spumantistica classica, ritenendola “redditizia” come aveva confidato allo zio Riccardo dopo aver appreso le tecniche (e qualche segreto) in uno *stage* effettuato in una cantina di un condiscipolo (di Geisenheim) situata nei pressi di Epernay.

Ferrari, fin dall’inizio (1902) non aveva affatto legato il suo spumante a un vitigno o a uno specifico *cru*, ma aveva semplicemente basato la sua filosofia produttiva sull’eccelsa qualità e sulla scrupolosità di tutti gli anelli della filiera (dalle uve alla *liqueur d’expédition*) limitando la produzione: in cinquant’anni

era passato dalle quasi trecento a poco più di 10mila bottiglie, presentandosi con il proprio nome a garanzia di una superlativa qualità: un esempio di come sia possibile, a certe condizioni, costruirsi un mito in questo caso “da solo”. Ferrari era così competente e autorevole in materia di bollicine che per tutta la sua carriera di enologo spumantista nessuno (in Trentino) cercò né di denigralo, né tantomeno di imitarlo: i successori hanno seguito il suo solco e, non a caso, il suo nome firma ancora quelle che sono unanimemente ritenute tra le più prestigiose bollicine italiane.

Ci sono voluti ben 62 anni prima che alla Ferrari si affiancasse un’altra ditta trentina: l’Equipe 5 nel 1964 e poi, soprattutto in occasione del congresso OIV (Organizzazione internazionale della vigna e del vino) del 1974, i produttori di bollicine classiche si sono rapidamente moltiplicati fino ad arrivare, nel 1993, alla DOC Trento e successivamente al Trentodoc.

Il meccanismo di approvazione delle DOC italiane prevede preliminarmente una sorta di condivisione (pubblica audizione) dove, almeno in teoria, dovrebbe funzionare la famosa frase di rito dei matrimoni e cioè “chi ha qualcosa da dire, lo dica ora, oppure taccia per sempre!”. Qualche sommosso brontolio e malumore poco celato degli ultimi tempi, esternati da alcuni aderenti al Trentodoc, sembra assomigliare a quella mancata sposa che ha rifiutato il *bouquet* proprio sul sagrato della chiesa: non è di sicuro in questa maniera che si costruiscono i miti di cui tutto il Trentino vitivinicolo ha impellente e necessario bisogno. ■



LE TERRE DAI RAMI SPEZZATI

ALBERTO FOLGHERAITER Giornalista e scrittore

La fragilità della montagna, tra abbandono e tempesta Vaia

Autunno del 1976. Appoggiato a una ruspa, Giuseppe Zamberletti (1933-2019), onorevole e commissario straordinario per il terremoto del Friuli, firmava ordini di sgombero e piani di allestimento dei primi prefabbricati, mentre nella cattedrale di Udine, l'arcivescovo Alfredo Battisti (1925-2012) manifestava la sua preoccupazione perché almeno gli animi non diventassero

macerie. La seconda grande scossa del 15 settembre del 1976, dopo quella devastante del 6 maggio, trasformò il popolo dei terremotati in una massa di sfollati. Cento, centocinquanta chilometri da casa, sulla costa, trasferiti di forza per passare quel primo drammatico inverno del 1976.

Oltre ad aver sbriciolato le abitazioni, il terremoto devastò, in molti casi in modo irreversibile, le comunità.

Monte Baldo



Lo ha ricordato Gianpaolo Carbonetto, giornalista e saggista di lungo corso (già inviato e caporedattore al Messaggero Veneto di Udine), coordinatore, assieme al trentino Cesare Benedetti, della terza edizione della “Summer School Dolomiti Unesco” che si è tenuta a metà settembre 2019. A Forni di Sopra, nelle Dolomiti friulane dove nasce il Tagliamento, geologi e forestali, paesaggisti e architetti si sono confrontati sul tema: “Paesaggi e vivibilità: percezione, progettazione, *governance*”.

La tempesta Vaia di un anno fa ha turbinato sottotraccia per tutti i tre giorni di dibattito. In tutte le Alpi orientali, otto dei nove parchi delle Dolomiti sono stati sconvolti dal ciclone che tra il 26 e il 30 ottobre 2018 ha schiantato 8,6 milioni di metri cubi di legname, provocato alluvioni, smottamenti, frane e danni per quasi tre miliardi di euro. Proprio a Forni di Sopra il *record* delle precipitazioni di quei giorni: 870 mm di pioggia. La sede appropriata per interrogarsi e interpellare i pianificatori e i paesaggisti: sull'esistente, sull'esodo dalle Terre alte, sugli interventi futuribili per riportare in vita i villaggi degli sconfitti.

Detto che il paesaggio “è un *mix* tra natura e lavoro dell'uomo, sennò è soltanto panorama”, la trentina Emanuela Schir, architetta, ha proposto alcuni tentativi, riusciti e no, di recupero dell'esistente. In Val Seriana (Bergamo), a Boniprati (Pieve di Bono), Termenago (Pellizzano), a Sevisano in Valle di Cembra. Qui, da tre anni, il soprannome di “Bégheli” (alocchi) che fu uno stigma secolare è diventato volano di sviluppo e orgoglio di comunità¹.

Federico Giuliani, forestale di Brentonico, ha proposto i risultati del piano per il recupero di tutte le malghe del Monte Baldo. La Provincia di Trento fa parte della Fondazione Dolomiti Unesco attraverso tsm-Trentino School of Management e della Step-Scuola per il governo del territorio e del paesaggio. Il Trentino, dunque. Dall'alluvione del 1966, che segnò in modo irreversibile l'abbandono dei villaggi nelle Terre alte, al ciclone Vaia del 2018, la mappa delle residenze solitarie si è “arricchita” di camini spenti, di stanze vuote, di rami di rovo. Vaia ha divelto radici, schiantato gli abeti, frantumato i larici. Le terre della fatica sono diventate il bosco dei rami spezzati. Fino all'autunno del 2019 i *Crodaiòli* di Arzignano (Vicenza) esaltavano la poesia e il pentagramma di Bepi de Marzi:

*“La contrà de l'acqua ciàra no xe pu de l'alegria,
quasi tuti xe 'ndà via, solo i vèci xe restà”.*

Adesso neppure loro. A settembre del 2019, Bepi De Marzi ha gettato la spugna a causa dell'età e i *Crodaiòli*, orfani del maestro, hanno sciolto le fila.

Anche nei villaggi della montagna trentina, gli ultimi camini, tenuti accesi dai vecchi, si smorzano coi rintocchi dell'agonia. È il paradigma del “mondo dei vinti”, della morte della monta-



Il lago Barbellino in Val Seriana

gna testimoniata da Nuto Revelli nel 1977. L'esodo dalle valli, l'abbandono dei campi e dei prati, gli usci sprangati delle abitazioni, delle stalle senza più vacche o maiali; le legnaie senza ceppi e i ricordi rinchiusi in un fagotto di stracci. Da portare a valle, senza girare lo sguardo al passato.

Dove non avevano potuto l'emigrazione e le guerre, la civiltà contadina fu vinta e sconfitta dalla modernizzazione e dall'industria.

La mazzata finale arrivò con l'alluvione del 1966 che trascinò a valle strade e sentieri, scardinò radicate consuetudini e instradò verso l'esodo numerose famiglie.

Pure l'obbligo scolastico, ampliato fino ai 14 anni (era il 1963) dalle elementari alla media unificata, favorì la discesa verso il fondovalle.

A fine ottobre del 2018, il ciclone Vaia, termometro della febbre del pianeta, ha codificato il surriscaldamento anche di queste contrade.

Con la pianura e il fondovalle arroventati, la fuga dalle città più che prevedibile appare scontata.

Si tornerà, forse, nelle Terre alte lasciate in stato di semiabbandono oggi popolate dai predatori. Che non sono quelle dove d'inverno fiocca (*copyright* Mauro Corona) la “neve firmata”. Dalle città di fondovalle, arroventate dalle stagioni bizzarre, si assiste negli ultimi anni a una fuga, ancor temporanea, verso un refolo di brezza.

Per ripopolare le valli e, con esse i villaggi abbandonati o in via di estinzione, nell'estate del 2019 il governo della Provincia

¹ Si veda in proposito *Economia trentina* n.4-2018.



autonoma di Trento ha deciso di rispolverare quel premio di natalità che negli anni Novanta del secolo scorso rese celebre la Valle del Vanoi: un milione di lire (oggi sarebbero 500 euro) per ogni bambino nato nella valle incastonata nel Lagorai. Due anni dopo, all'assegno di natalità fu affiancato anche un assegno di nuzialità.

Funzionò? Nel 1998 la popolazione di Canal San Bovo era di 1.645 unità. Per qualche anno aumentò sino a 1.669 individui (2001) poi ci fu calo costante.

Al 1° gennaio 2019 i residenti erano 1.468.

Adesso la Provincia ci riprova offrendo un alloggio dell'edilizia popolare, gratuito per quattro anni, a quelle giovani coppie che saranno disposte a trasferirsi a Luserna, comune cimbri di appena 258 abitanti sul limitare dell'Altopiano di Lavarone, verso Asiago.

I villaggi del Trentino, che si erano formati nel Medioevo come aggregazioni di masi sparsi, furono spopolati a cadenza ciclica: dalle epidemie, dalle devastazioni degli eserciti di transito, dagli sconvolgimenti del clima, dai terremoti.

Il terremoto del 9 novembre 1046 (il quinto giorno avanti le Idi di novembre), documentato in tre annali di altrettante abbazie benedettine della Germania, "fece crollare trenta castelli nella Valle tridentina e le montagne si abbassarono", scrisse in latino

il cronografo dell'abbazia di Corvey nella Renania-Wesfalia. Un'imponente frana ostruì per più di dieci giorni lo scorrimento del fiume "Tar" (individuato come il fiume Adige), le cui acque trovarono poi modo di defluire per altra via. A quell'evento sismico verrebbero fatte risalire le grandi frane di Castel Pietra a Calliano, dei Lavini di Marco, del Lefre in Valsugana, di fianco a Castel Ivano, dove restò sepolto con la sua popolazione il villaggio di Careno.

E la mitica Kas, nella Valle della Sarca, fra il Lago di Toblino e il Lago di Garda, sepolta da una montagna della quale restano macigni e detriti in quelle che sono dette le "Marocche di Dro".

Nel corso del Medioevo, con l'aumento della popolazione, le foreste diminuirono. Oltre al dissodamento del terreno per la messa a coltura delle aree liberate dal bosco, serviva la legna per riscaldarsi e cuocere le derrate alimentari.

Da circa mezzo secolo l'ampliamento della superficie forestale si è innestato su un allentamento della pressione demografica, con l'abbandono delle Terre alte dove le coltivazioni e i pascoli hanno lasciato il posto ai boschi di neoformazione.

Ogni anno, in Trentino si formano 650 ettari di boschi, la maggior parte dei quali di origine naturale. E se la colonizzazione delle aree abbandonate determina una perdita di varietà

"IN NOME DI UN SAPERE ASTRATTO PERDIAMO UN PATRIMONIO IMMENSO DI SAPERI CONCRETI"





I danni provocati dalla tempesta Vaia

paesaggistica, per contro favorisce un aumento della diversità delle specie arboree (maggior presenza di latifoglie in ambiti dominati dalle conifere). Scrivono i forestali della Provincia autonoma di Trento che “i boschi di neoformazione possono potenzialmente contribuire allo sforzo di compensazione delle emissioni di gas serra”.

L'espansione del bosco va a compensare la perdita di superficie in altre aree dove i dissodamenti di bosco per la trasformazione in terreni agricoli o per l'urbanizzazione interessa circa 85-90 ettari l'anno. E poi gli incendi: nel primo decennio del XXI secolo sono andati in fumo mediamente 97 ettari l'anno. I villaggi delle montagne alpine avevano una sedimentazione lenta. Le popolazioni si riconoscevano attraverso il dialetto e il linguaggio dei segni che distinguevano l'appartenenza di un abitante rispetto a un altro.

Ecco, più che di sradicamento si deve parlare di mancata appartenenza. Nell'area tedesca la chiamano *Heimat*, che non è solo patria, è identità in tutto ciò che costituisce lo spirito, il vissuto, la tradizione.

L'abbandono e lo spopolamento dei villaggi ha impoverito la montagna e ha disperso una “*Heimat*”.

Quei pochi che resistono in montagna rappresentano, sia pure con grande dignità, il segno della sconfitta, quel “mondo dei vinti” indagato (1977) dallo scrittore cuneese Nuto Revelli. Oggi siamo attraversati da una sorta di “analfabetismo territoriale”. Molti giovani hanno bisogno del GPS per muoversi

sul territorio. Hanno bisogno delle previsioni del tempo perché non riescono più a leggere i segni delle trasformazioni meteorologiche che i contadini, gli uomini delle valli erano in grado di intercettare con un semplice spirare di aria o a un cambiamento nella morfologia delle nuvole. Osserva l'antropologo Annibale Salsa: “Noi stiamo perdendo un giacimento culturale. In nome di un sapere astratto perdiamo un patrimonio immenso di saperi concreti”.

Per questo si avverte il bisogno di un'etnografia d'urgenza. Ancora Annibale Salsa: “Il nostro sapere rischia di implodere per la mancanza di comunicazione a coloro che verranno domani. Oggi siamo orfani della microstoria, ma anche della geografia del territorio”.

Quand'anche tornassero a vivere i villaggi delle Terre alte, sarebbe impossibile recuperare quel senso di appartenenza e di coinvolgimento emotivo che si era stratificato nelle generazioni. Infatti, se torneranno a fumare, i camini spenti della Carnia, del Comelico, delle valli trentine, sarà solo perché qualcuno, approdato da lontano, non avrà paura della fatica, non avrà timore di fare figli. Nelle stanze vuote potranno così vagolare i vagiti e il pianto dei bimbi.

A proposito: i bambini “stranieri” piangono allo stesso modo dei cuccioli di chi non ha mai conosciuto la paura, i disagi, le sevizie del cammino della speranza. Se, tra vent'anni, le Terre alte non avranno comunità vive resteranno foresta per sempre. Per le prossime Vaia a venire. ■

