

Anno LXXV | numero 2 - 2026



Economia trentina

Rivista trimestrale della Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Turismo e Agricoltura di Trento - Poste Italiane SpA - spedizione in A.P. - 70% Trento n. 2-2026

ACCESSO AL CREDITO

IL TRENTO TRA AUTOFINANZIAMENTO
E STALLO DEGLI INVESTIMENTI

INFORMATIVA ABBONATI

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

In nessun caso i Suoi dati saranno diffusi, né trasferiti all'esterno, 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 richiedere in qualunque momento la cancellazione del Suo nominativo dall'indirizzario, scrivendo a Camera di Commercio I.A.T.A. di Trento, via Calepina 13, 38122 Trento (cciaa@tn.legalmail.camcom.it) oppure al Responsabile della protezione dei dati (rpd@tn.legalmail.camcom.it).

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

In relazione al Regolamento (UE) 2016-679 (GDPR – Regolamento europeo in materia di dati personali e ai sensi dell'art. 2, secondo comma del Codice di deontologia dei giornalisti, relativo al trattamento dei dati personali nell'esercizio dell'attività giornalistica, la Camera di Commercio I.A.T.A. di Trento, in qualità di Titolare del trattamento, comunica che:

- nella propria sede in via Calepina, 13 - 38122 Trento, sono presenti banche dati a uso redazionale nelle quali sono raccolti dati personali e sensibili;
 - 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.T.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 Turismo e Agricoltura di Trento

Presidente: Andrea De Zordo

Anno LXXV - n. 2-2026
Giugno 2026

Direzione e redazione:
Camera di Commercio IATA di Trento
Via Calepina 13 - 38122 Trento
Tel: 0461 887269
Fax: 0461 986356
e-mail:
donatella.plotegher@tn.camcom.it
www.tn.camcom.it

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

Direttore responsabile:
Alberto Olivo

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

Progetto grafico:
Plus Communication
Impaginazione
e stampa:
Arti Grafiche
Cardamone srl



Fotografie: Archivio fotografico Camera di Commercio di Trento; Archivio fotografico Banca AideXa; Archivio fotografico Museo Diocesano Tridentino; Margherita Secchi; Wikimedia Commons, Creative Commons Attribution 3.0 Unported license - ph. Saiklo; Archivio fotografico Ciocomiti, Motion Studio Production Srls, Gian Prisma; Wikimedia Commons, Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International license - ph. David Berlanda; Wikimedia Commons, Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International license - ph. Xdbupt08; Archivio fotografico AbilNova; Le foto di p61, p62, e p63 sono state riprese dalla pubblicazione "Moggio Udinese" a cura di Carlo Treu, volume miscelaneo (1986); 123RF: usu79; andreypopov; dotshock; instaphotos; marcoscisetti; instaphotos; pressmaster; vera1703; opolja; canbedone; skoles; dookdui; peshkova; faithie; maxxasatori; thodonal; faizalramli; pitinan; sensay; sereznij; rparys; goodday; photovs; gajic; sdm1984; jopanuwatd; catalby; fizkes; ton982; instaphotos; melnyk58; memetiqaosvor; pixelbliss; melnyk58; thesohailmart.

Poste Italiane s.p.a.
Spedizione in Abbonamento Postale
70% Trento n. 2-2026

ISSN 0012-9879

Foto di copertina: 123RF: uschidaschi

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



AREA SVILUPPO

02

LA RITIRATA SILENZIOSA DEL CREDITO IN TRENTINO

MICHELE ANDREAUS
MASSIMO PAVANELLI



08

MENO CREDITO PIÙ AUTOFINANZIAMENTO

MICHELE CASCARANO
PAOLO EMILIO MISTRULLI



13

LE COMPETENZE FINANZIARIE DELLE MICROIMPRESE TRENTINE

ALESSIO TOMELLERI
ANNALISA TASSI
MARIACRISTINA MIRABELLA
ENRICO TUNDIS



18

UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS

MICHELE ANDREAUS

22

TRA RADICAMENTO TERRITORIALE E TRASFORMAZIONE DEL CREDITO

FLAVIO BAZZANA

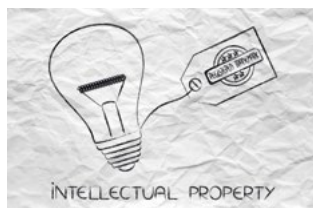


AREA ECONOMIA E AZIENDE

28

PER PROTEGGERE INGEGNO E CREATIVITÀ

a cura dell'UFFICIO INNOVAZIONE E SVILUPPO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI TRENTO



36

I CUSTODI DEL TEMPO DELL'ARTE

ANDRESSA FEDRIZZI

42

CIOCOMITI, UN'IDEA DIVENTATA IMPRESA

GIOVANNA RAUZI

AREA CULTURA E TERRITORIO

47

"NON ESISTE PIETRA SENZA STORIA"

ALESSANDRO FRANCESCHINI

52

TURISMO ALPINO E CAMBIAMENTO CLIMATICO

MATTEO BENUZZI
LUIGI MITTONE
MATTEO PLONER

57

ABILNOVA, PER LA COSTRUZIONE DI UNA VITA AUTONOMA

STEFANIA MICH



61

LA SERA CHE SI SVEGLIÒ L'ORCOLAT

ALBERTO FOLGHERAITER

OLTRE I CONFINI PROVINCIALI

66

GIOVANI E LAVORO: OLTRE LE SEMPLIFICAZIONI

DAVIDE GIRARDI



70

PARITÀ DI GENERE E WELFARE AZIENDALE

ELISABETTA LAMON
SLAVICA ZEC





LA RITIRATA SILENZIOSA DEL CREDITO IN TRENTINO

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

MASSIMO PAVANELLI Coordinatore dell'Ufficio studi e ricerche della Camera di Commercio di Trento

L'illusione ottica della crescita economica locale

Salvo casi e settori del tutto particolari, qualsiasi azienda, per la propria operatività, necessita dell'apporto di capitali. Questi possono essere ricondotti a due grandi categorie, che differiscono per natura giuridica e profilo di rischio: il capitale proprio (o di rischio) e il capitale di debito. In linea di massima, i finanziamenti sono innanzitutto con vincolo di capitale, rappresentati da azioni o quote attraverso le quali i proprietari partecipano al rischio di impresa. Poi vi sono i finanziamenti con vincolo di debito, dove il finanziatore mette a disposizione dell'azienda risorse, senza partecipare al rischio dell'impresa, salvo il caso di insolvenza. I finanziamenti con vincolo di capitale sono tendenzialmente più costosi in quanto l'azionista ha

aspettative di rendimento maggiori e, per questo, il rendimento atteso deve incorporare anche il maggior margine di rischio rispetto alla mera messa a disposizione dei capitali. In linea di massima, tali finanziamenti servono a far fronte a esigenze strutturali e permanenti, quindi di lungo periodo. I debiti servono essenzialmente per chiudere il cerchio finanziario, colmando il *gap* che esiste tra uscite, per acquisire fattori produttivi, ed entrate, derivanti dalla vendita dei beni e servizi prodotti. Il profilo del finanziamento dovrebbe essere coerente con il tempo di rientro del flusso finanziario. Semplificando, le immobilizzazioni dovrebbero essere coperte da finanziamenti a lungo termine, oltre che dai mezzi propri, mentre le attività correnti possono essere coperte da

linee di credito a breve. A questo punto vi sono però due criticità. Innanzitutto, spesso il finanziamento del circolante è a breve solo in teoria, in quanto si tratta di attività si a rotazione, ma richiedono comunque un fabbisogno permanente: la liquidità che incasso dai crediti, la impiego per concedere altri crediti. Poi, se l'attivo corrente cresce non per effetto di una crescita dell'attività ma a causa di un rallentamento della domanda, che riempie i magazzini, o un allungamento dei tempi di incasso, il finanziatore percepisce un rischio maggiore e quindi, in genere, tende a contrarre il credito o si defila. Le piccole e medie imprese presentano spesso una struttura finanziaria eccessivamente semplificata, sbilanciata sulle passività a breve termine. Tale assetto espone l'impresa a crisi di liquidità se l'apertura di credito si dovesse ridurre, ad esempio, per effetto di un maggiore rischio percepito dal finanziatore. Il ruolo dei consorzi di garanzia è, al riguardo, fondamentale, e cerca di ridurre il gap tra rischio reale e rischio percepito, facilitando quindi l'accesso al credito, soprattutto delle piccole imprese. Banche, associazioni di categoria, consorzi di garanzia hanno inoltre un ruolo molto importante nell'educazione finanziaria rivolta

LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE PRESENTANO SPESSE UNA STRUTTURA FINANZIARIA TROPPO SEMPLIFICATA

alle imprese, cercando di prospettare loro soluzioni alternative e in grado di ottimizzare la loro struttura finanziaria. Certo, spesso la banca preferisce proporre la classica apertura di credito, dove si guadagna un po' di più, ma soprattutto

lascia le mani libere al finanziatore, che può ridurre il fido in qualsiasi momento, esponendo però l'impresa a rischi di liquidità potenzialmente molto gravi. Si crea così un corto circuito: il sostegno viene meno proprio nel momento del bisogno, quando l'azienda avrebbe invece necessità di linee di credito stabili per avviare un piano di rilancio e recuperare la propria solidità finanziaria.

Se proviamo a calare queste considerazioni nel contesto trentino, i macrodati¹ dell'Ufficio Studi camerale, evidenziano alcuni andamenti interessanti. In Tabella 1 è riportata la variazione del capitale circolante netto² (CCN). Osserviamo che nel complesso vi è una leggera maggioranza di imprese che lo hanno incrementato, con particolare riferimento al comparto manifatturiero.

¹ Fonte: dati di bilancio relativi a 7.429 società di capitali

² CCN = Attivo corrente - Passivo corrente



Tabella 1 - Variazione CCN 2021-2024 per comparto

Settori	+	=	-
Agricoltura	42,6%	0,0%	57,4%
Attività manifatturiere	54,1%	0,1%	45,9%
Costruzioni	53,5%	0,2%	46,3%
Commercio	52,9%	0,0%	47,1%
Trasporti	47,4%	0,0%	52,6%
Turismo	41,0%	0,0%	59,0%
Servizi alle imprese	50,1%	0,1%	49,8%
Credito e assicurazioni	55,3%	0,0%	44,7%
Altri settori	49,3%	0,0%	50,7%
Totale complessivo	50,7%	0,1%	49,2%

Leggendo la distribuzione per classi dimensionali, emerge come l'andamento del circolante sia sostanzialmente non influenzato dalla classe dimensionale.

Tabella 2 - Variazione CCN 2021-2024 per classe dimensionale

Classi dimensionali	+	=	-
0-9 addetti	49,5%	0,1%	50,4%
10-49 addetti	53,4%	0,0%	46,6%
50 e più addetti	56,0%	0,0%	44,0%
Totale complessivo	50,7%	0,1%	49,2%

Se confrontiamo tali dati con la variazione assoluta dei ricavi, emerge che, nel complesso e salvo casi particolari, l'incremento del CCN in valore assoluto, è prevalentemente trainato dall'aumento dei ricavi, con alcuni comparti che registrano una possibile ottimizzazione dell'impiego di risorse nel circolante, in modo particolare nel comparto del turismo.

Si consideri che tali dati scontano una variazione del potere di acquisto che nel triennio considerato è stata sensibilmente superiore rispetto agli anni precedenti e quindi i dati reali potrebbero essere in parte differenti.

Tabella 3 - Variazione assoluta ricavi per comparto 2021-2024

Settori	+	= ³	-
Agricoltura	54,3%	4,3%	41,4%
Attività manifatturiere	64,4%	4,2%	31,4%
Costruzioni	61,0%	9,3%	29,7%
Commercio	66,4%	2,3%	31,3%
Trasporti	81,1%	0,4%	18,5%
Turismo	89,2%	3,6%	7,1%
Servizi alle imprese	65,1%	8,5%	26,4%
Credito e assicurazioni	31,2%	49,2%	19,6%
Altri settori	80,0%	1,1%	18,9%
n.d.	18,5%	73,9%	7,6%
Totale complessivo	66,3%	7,9%	25,8%

³ La quasi totalità delle aziende che non evidenziano variazioni nei ricavi, sono ditte inattive, con ricavi pari a zero.

L'andamento dei ricavi per classi dimensionali evidenzia una crescita sotto la media nelle imprese di minori dimensioni.

Tabella 4 - Variazione assoluta ricavi per classe dimensionale 2021-2024

Classi dimensionali	+	=	-
0-9 addetti	60,4%	10,4%	29,2%
10-49 addetti	82,2%	1,2%	16,6%
50 e più addetti	82,4%	0,3%	17,3%
Totale complessivo	66,3%	7,9%	25,8%

Il fabbisogno finanziario per il circolante viene spesso coperto con debiti a breve verso banche. È di conseguenza interessante osservare quante imprese hanno incrementato i debiti a breve verso banche. Certo, sarebbe necessario condurre analisi più dettagliate, qui stiamo parlando di percezioni, ma

che offrono comunque informazioni interessanti. Nella seguente Tabella 5 si nota come la percentuale di imprese che incrementano i debiti a breve verso banche, siano minori delle imprese che incrementano il capitale circolante netto.

Tabella 5 - Variazione debiti entro 12 mesi per comparto 2021-2024

Settori	+	=	-
Agricoltura	31,0%	10,3%	58,6%
Attività manifatturiere	44,8%	13,8%	41,4%
Costruzioni	41,4%	24,1%	34,5%
Commercio	39,0%	24,4%	36,6%
Trasporti	37,9%	13,8%	48,3%
Turismo	77,8%	22,2%	0,0%
Servizi alle imprese	42,9%	17,9%	39,3%
Credito e assicurazioni	36,4%	27,3%	36,4%
Altri settori	35,3%	17,6%	47,1%
Totale complessivo	41,8%	17,7%	40,5%

Tabella 6 - Variazione debiti entro 12 mesi per classe dimensionale 2021-2024

Classi dimensionali	+	=	-
0-9 addetti	31,0%	24,1%	44,8%
10-49 addetti	38,7%	20,2%	41,1%
50 e più addetti	46,0%	14,6%	39,4%
Totale complessivo	41,7%	17,6%	40,7%

Se passiamo a osservare l'andamento delle immobilizzazioni e le fonti di finanziamento che dovrebbero coprirle, date da debiti a medio lungo termine e mezzi propri, si nota, come bene evidenziato anche nel contributo di Banca d'Italia pubblicato su questo numero di "Economia trentina", una diminuzione delle immobilizzazioni materiali, conseguente a una complessiva riduzione degli investimenti, distribuita un po' su tutti i comparti e le classi dimensionali.

In particolare, si osserva come la maggioranza delle imprese

abbia diminuito il valore delle immobilizzazioni, verosimilmente non per effetto di disinvestimenti, ma per il semplice processo di ammortamento. Anche questo è un aspetto che merita attenzione, in quanto la progressiva erosione delle immobilizzazioni per effetto degli ammortamenti, senza una evidente attività di investimento, denota un'economia stagnante, o comunque in sensibile rallentamento. Se consideriamo che le aziende che

non evidenziano variazioni sono in buona parte ditte inattive, la distribuzione è ancora più chiara.

L'EROSIONE DELLE
IMMOBILIZZAZIONI PER
EFFETTO
DEGLI AMMORTAMENTI,
DENOTA UN'ECONOMIA
STAGNANTE

Tabella 7 - Variazione immobilizzazioni materiali per comparto 2021-2024

Settori	+	=	-
Agricoltura	49,3%	7,4%	43,4%
Attività manifatturiere	41,0%	5,5%	53,5%
Costruzioni	41,1%	17,6%	41,2%
Commercio	43,6%	6,6%	49,7%
Trasporti	55,6%	2,2%	42,2%
Turismo	41,7%	2,7%	55,6%
Servizi alle imprese	34,2%	13,6%	52,2%
Credito e assicurazioni	28,2%	48,4%	23,4%
Altri settori	46,9%	4,8%	48,3%
Totale complessivo	40,0%	10,7%	49,3%

Le aziende che abbassano la media sono quelle di dimensioni minori, a dimostrazione ulteriore che maggiori sono le

dimensioni, maggiore è anche la capacità di innovare e di investire.

Tabella 8 - Variazione immobilizzazioni materiali per classe dimensionale 2021-2024

Classi dimensionali	+	=	-
0-9 addetti	34,5%	15,6%	49,9%
10-49 addetti	52,4%	1,1%	46,5%
50 e più addetti	57,5%	0,6%	41,9%
Totale complessivo	39,6%	11,7%	48,8%

La debolezza nei nuovi investimenti trascina naturalmente anche una debolezza nella domanda di finanziamenti volti a coprire impieghi a lungo termine. La seguente Tabella 9 evi-

denza una forte maggioranza di imprese che hanno ridotto i finanziamenti a medio lungo termine.

Tabella 9 - Variazione debiti oltre i 12 mesi per comparto 2021-2024

Settori	+	=	-
Agricoltura	31,0%	20,7%	48,3%
Attività manifatturiere	21,4%	24,8%	53,8%
Costruzioni	20,7%	34,5%	44,8%
Commercio	24,4%	30,5%	45,1%
Trasporti	17,2%	24,1%	58,6%
Turismo	11,1%	22,2%	66,7%
Servizi alle imprese	19,6%	37,5%	42,9%
Credito e assicurazioni	27,3%	45,5%	27,3%
Altri settori	17,6%	52,9%	29,4%
Totale complessivo	21,9%	29,7%	48,4%

Tale andamento non pare nemmeno influenzato dalla classe dimensionale. La seguente Tabella 10 non evidenzia significativi scostamenti nelle classi dimensionali, se non una leg-

gera controtendenza nelle imprese di maggiori dimensioni, in coerenza con l'andamento degli investimenti.

Tabella 10 - Variazione debiti oltre i 12 mesi per classe dimensionale 2021-2024

Classi dimensionali	+	=	-
0-9 addetti	19,0%	41,4%	39,7%
10-49 addetti	20,2%	31,5%	48,4%
50 e più addetti	23,5%	25,7%	50,9%
Totale complessivo	21,8%	29,7%	48,5%

L'ultima analisi rimane l'andamento dei mezzi propri. Tra i vari parametri, riteniamo possa essere significativo concentrarsi sulla variazione del rapporto di indebitamento, calcolato confrontando i mezzi propri con i debiti. In tutti i com-

parti, tale indicatore cresce nel triennio considerato, il che significa che i mezzi propri crescono proporzionalmente più dell'indebitamento.

Tabella 11 - Variazione rapporto di indebitamento per comparto 2021-2024

Settori	+	=	-
Agricoltura	69,4%	0,0%	30,6%
Attività manifatturiere	66,4%	0,0%	33,6%
Costruzioni	64,5%	0,1%	35,4%
Commercio	62,0%	0,0%	38,0%
Trasporti	66,8%	0,0%	33,2%
Turismo	66,4%	0,0%	33,6%
Servizi alle imprese	60,4%	0,0%	39,5%
Credito e assicurazioni	60,4%	0,0%	39,6%
Altri settori	60,2%	0,0%	39,8%
Totale complessivo	63,2%	0,0%	36,7%

Tale andamento trova conferma anche nella distribuzione per classi dimensionali

Tabella 12 - Variazione rapporto di indebitamento per classe dimensionale 2021-2024

Classi dimensionali	+	=	-
0-9 addetti	42,7%	0,7%	56,7%
10-49 addetti	50,1%	0,2%	49,7%
50 e più addetti	43,7%	0,6%	55,7%
Totale complessivo	44,4%	0,5%	55,1%

In definitiva, come bene evidenziato anche nel contributo di Banca di Italia, la sensazione che emerge è che ci sia una rarefazione del credito, ma dovuta in buona parte a una bassa o minore domanda, probabilmente legata nel triennio preso in esame anche a un aumento del costo dei debiti. Le esigenze finanziarie, che sono più legate al circolante che al capitale fisso, trovano crescente copertura nei mezzi propri. Da un punto di vista teorico, si tratta di una fonte di finanziamento più costosa rispetto al debito, in quanto il rendimento dell'apportatore di capitale di rischio dovrebbe comprendere appunto la componente di rischio, ma nelle imprese di minori dimensioni tale approccio

LA SENSAZIONE CHE EMERGE È QUELLA DI UN'ECONOMIA IN FASE DI RALLENTAMENTO

manca completamente in quanto, spesso, l'imprenditore si limita a prelevare meno utili. Si tratta di analisi che richiedono approfondimenti dettagliati, ma la sensazione che emerge è quella di un'economia in fase di rallentamento. Certo, i ricavi aumentano, ma in buona parte per effetto nel triennio di un'inflazione molto più elevata che in passato. L'incertezza, la piccola dimensione, l'effetto della fine dei *bonus* edilizi, determinano una sostanziale stasi per molte imprese, che non investono, crescono poco e quindi non chiedono credito, o ne chiedono meno che in passato, lasciando talvolta la domanda di credito ad aziende in difficoltà, che non hanno quindi merito creditizio. ■



La sede della Banca d'Italia a Trento

MENO CREDITO PIÙ AUTOFINANZIAMENTO

MICHELE CASCARANO Banca d'Italia, Filiale di Trento

PAOLO EMILIO MISTRULLI Banca d'Italia, Filiale di Trento

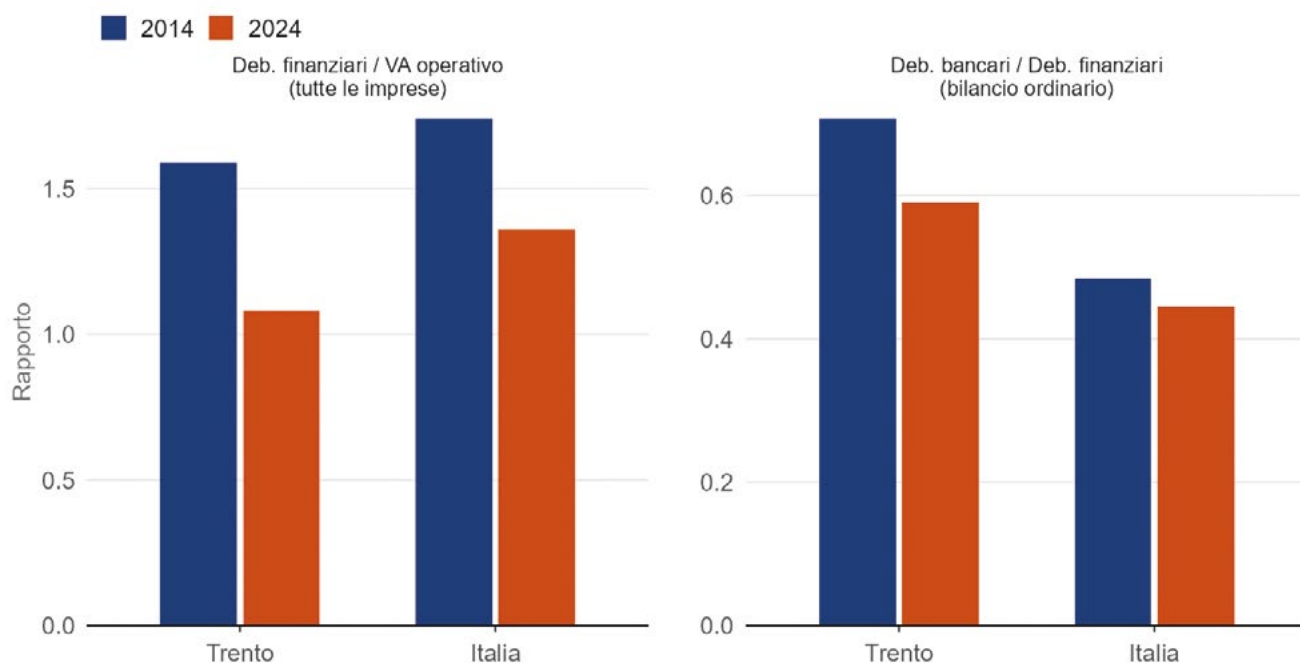
Come è cambiato il rapporto tra banche e imprese trentine

Il credito bancario rappresenta in Italia la principale fonte esterna di finanziamento per le imprese, e questa dipendenza è storicamente più pronunciata in provincia di Trento che nel resto del Paese.

Secondo i dati sui bilanci di fonte CERVED, le imprese trentine si caratterizzano per una struttura finanziaria in cui la componente bancaria pesa sul totale dei debiti finanziari in misura superiore alla media nazionale, pur a fronte di un li-

vello di indebitamento complessivo relativamente contenuto (Figura 1). È in questo contesto che va letta la dinamica del credito dell'ultimo decennio: una contrazione prolungata, comune all'intero sistema produttivo nazionale, ma più accentuata in Trentino, che ha ridotto il rapporto tra debiti finanziari e valore aggiunto e ha progressivamente attenuato, pur senza eliminare, il carattere bancocentrico dell'economia provinciale.

Figura 1 - Struttura finanziaria delle imprese: confronto 2014-2024



Fonte: elaborazioni su dati Cerved

L'andamento dei prestiti risente di fattori sia di domanda sia di offerta. Come illustriamo di seguito, le evidenze disponibili indicano che il fattore dominante è stato il calo della domanda di finanziamenti, riconducibile a un miglioramento della struttura patrimoniale delle imprese e a una maggiore disponibilità di risorse interne.

Il credito alle imprese

Il fenomeno della riduzione del credito alle imprese non è specifico del Trentino. Anche nel resto del Paese i prestiti bancari alle imprese hanno registrato una contrazione negli ultimi anni, sebbene meno intensa che nella provincia di Trento. La flessione è in corso da oltre un decennio, ma ha subito un'accelerazione a partire dal 2022 con la normalizzazione della politica monetaria, dopo una lunga fase ultraespansiva: il rialzo dei tassi ufficiali avviato dalla Banca centrale europea ha reso l'indebitamento meno conveniente rispetto agli anni precedenti, riducendo ulteriormente la propensione delle imprese a ricorrere al credito bancario per finanziare investimenti e capitale circolante. In precedenza, la pandemia aveva temporaneamente interrotto questa tendenza: le moratorie sui prestiti in essere e i programmi di garanzia pubblica su nuovi prestiti avevano sostenuto gli *stock* di credito nel biennio 2020-2021, ampliando la dotazione di liquidità delle imprese. Quando le moratorie sono venute meno e le condizioni della garanzia pubblica sui prestiti sono diventate meno favorevoli, la contrazione è ripresa con maggiore

intensità.

La flessione non ha interessato uniformemente il tessuto produttivo: le piccole imprese hanno registrato riduzioni più accentuate rispetto alla media, con un divario che si apre già dal 2015 e persiste lungo tutto il decennio, indipendentemente dal ciclo monetario (Figura 2).

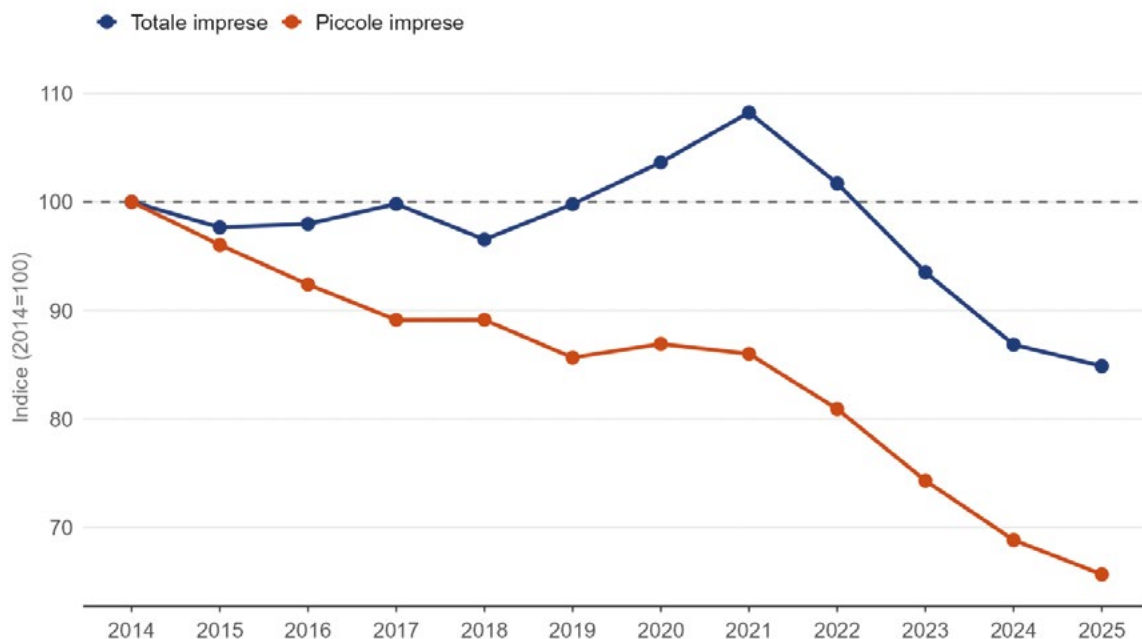
Domanda o offerta? Le indicazioni dell'indagine RBLs

Di fronte a una riduzione del credito così prolungata, una questione rilevante è se essa rifletta una restrizione dell'offerta da parte degli intermediari oppure un calo della domanda da parte delle imprese. Le evidenze disponibili indicano che il secondo fattore abbia avuto un ruolo prevalente. L'indagine *Regional Bank Lending Survey* (RBLs), condotta semestralmente dalle Filiali regionali della Banca d'Italia, rileva gli andamenti della domanda e dell'offerta di credito con

dettaglio territoriale e settoriale. Come emerge dalla Figura 3, la componente più volatile è la domanda di credito, mentre gli indicatori di offerta mostrano oscillazioni contenute. Ciò indica l'assenza di un irrigidimento generalizzato delle condizioni di accesso al credito. Le evidenze disponibili suggeriscono quindi che la domanda abbia avuto un ruolo prevalente nell'andamento degli *stock* di prestiti. Il forte aumento osservato nel 2020 è riconducibile alle esigenze di liquidità legate alla pandemia e alle misure straordinarie di sostegno; la successiva riduzione riflette invece il maggiore utilizzo delle disponibilità liquide accumulate negli anni precedenti,

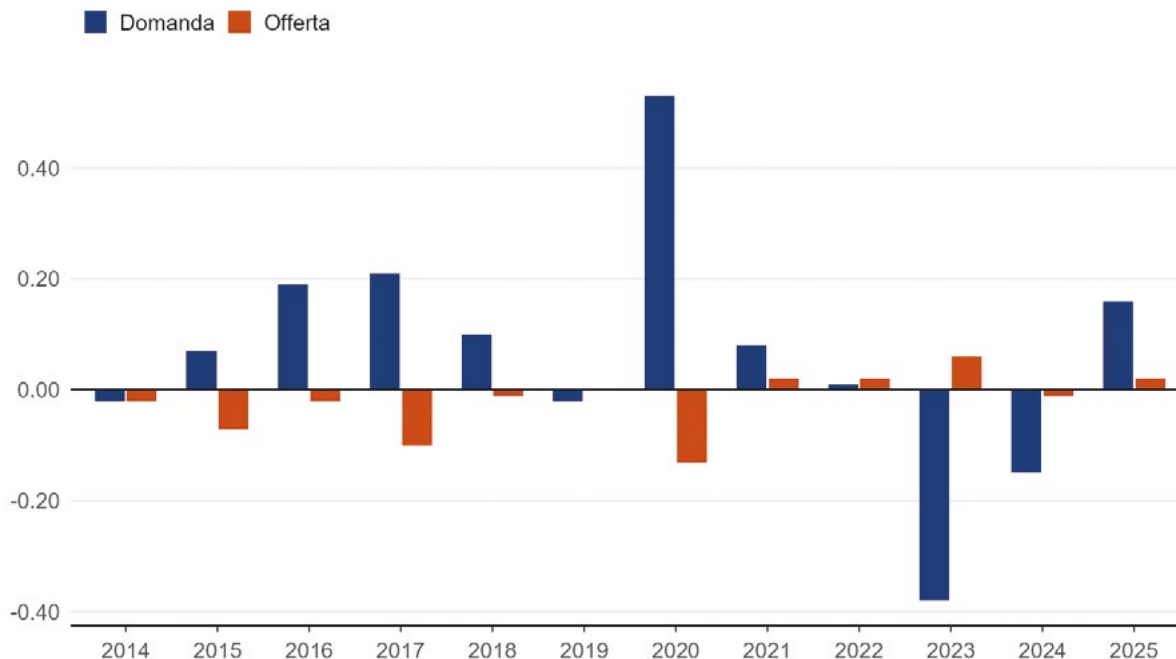
LA COMPONENTE
PIÙ VOLATILE
È LA DOMANDA
DI CREDITO

**Figura 2 - Andamento dei prestiti bancari alle imprese trentine (2014=100):
totale imprese e piccole imprese**



Fonte: Banca d'Italia, segnalazioni di vigilanza

Figura 3 - Gli indici di diffusione sintetizzano l'evoluzione della domanda e dell'offerta di credito in Trentino nei due semestri dell'anno: per la domanda, valori positivi indicano un aumento e valori negativi una flessione; per l'offerta, valori positivi segnalano un irrigidimento delle condizioni di credito e valori negativi un allentamento



Fonte: Banca d'Italia, Indagine regionale sul credito bancario (RBLIS).

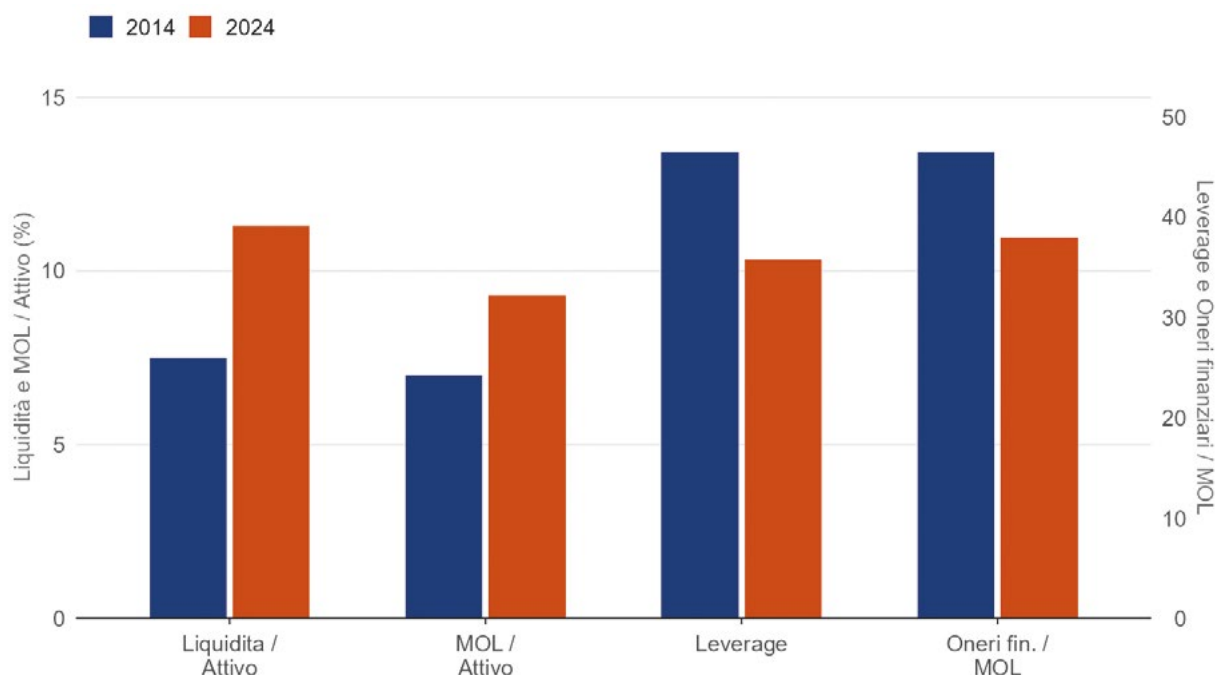
in un contesto di rialzo dei tassi d'interesse che ha frenato la domanda di credito bancario.

Il rafforzamento della struttura patrimoniale

La debolezza della domanda di credito ha due radici distinte.

La prima è strutturale: nel corso dell'ultimo decennio i bilanci delle imprese si sono rafforzati in misura significativa. La redditività operativa è migliorata, la liquidità detenuta è aumentata, la leva finanziaria si è ridotta. Imprese più solide e meno dipendenti dal debito esterno hanno progressivamen-

Figura 4 – Struttura finanziaria delle imprese: confronto 2014-2024



Fonte: elaborazioni su dati Cerved

te ridotto il ricorso al canale bancario, indipendentemente dal costo del credito. La Figura 4 documenta questa trasformazione. La redditività operativa è migliorata nel decennio e, contestualmente, il leverage e il peso degli oneri finanziari sul margine operativo lordo si sono ridotti. Il quadro descrive imprese con una struttura finanziaria più robusta rispetto al passato e una minore necessità di ricorrere al finanziamento bancario.

Il miglioramento dei fondamentali si riflette anche nella distribuzione del rischio di credito. La quota di imprese con profilo di rischio basso è cresciuta significativamente, mentre si è ridotta l'incidenza delle imprese nelle fasce di rischio medio e alto. Questa ricomposizione non è solo il risultato di bilanci più solidi. Il tessuto produttivo è divenuto progressivamente più resistente. Da un lato, parte delle imprese più fragili, più vulnerabili agli *shock* degli ultimi anni, dalla grande recessione alla pandemia, hanno cessato l'attività. Dall'altro, è aumentata la dimensione media delle imprese, anche grazie a operazioni di consolidamento¹.

La seconda radice della debolezza della domanda è più recente e di natura ciclica: l'attività di investimento è debole. In un contesto segnato dall'incertezza sulla domanda estera,

dalla volatilità dei costi di produzione e dalle tensioni geopolitiche, molte imprese hanno rinviato o ridimensionato i piani di investimento. Quelli che si realizzano vengono in larga misura finanziati attingendo alla liquidità accumulata negli anni precedenti, riducendo ulteriormente la necessità di ricorrere al credito bancario. La normalizzazione della politica monetaria e il rialzo dei tassi hanno reso l'indebitamento meno conveniente, rafforzando questa preferenza per il ricorso alle risorse proprie.

LA QUOTA DI IMPRESE CON RISCHIO MEDIO-ALTO È QUASI UN TERZO DEL TOTALE

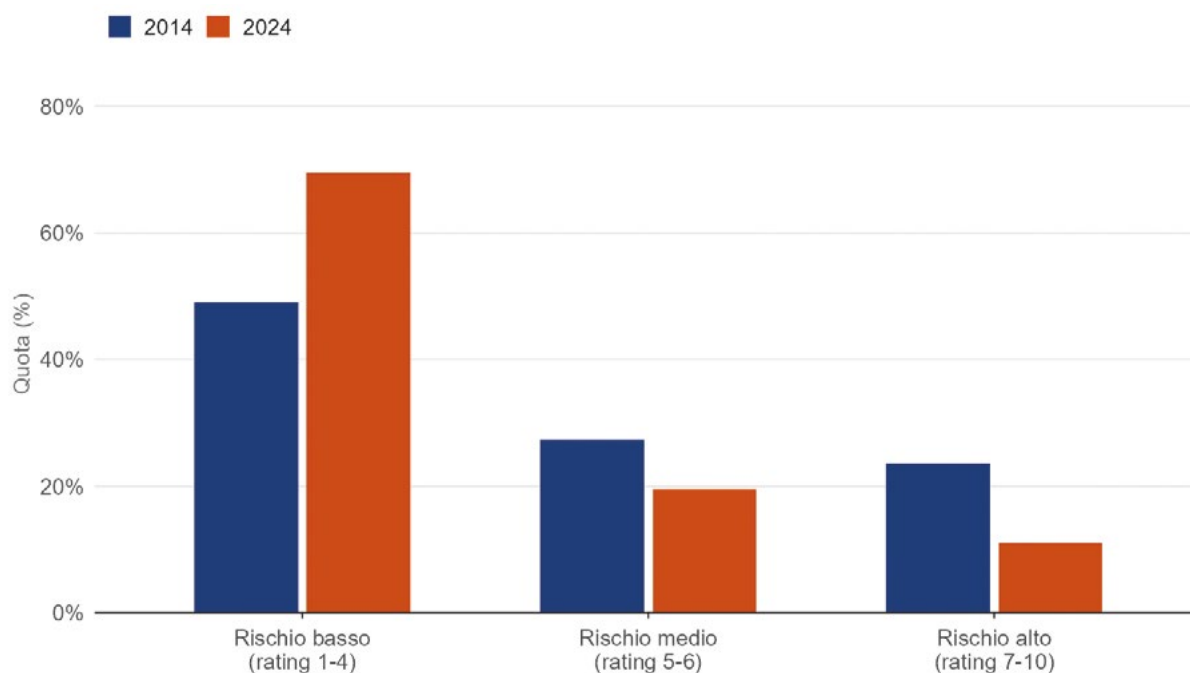
L'attuale fase congiunturale e la resilienza delle imprese

Il rafforzamento della struttura finanziaria delle imprese è in sé un dato positivo. Bilanci più solidi, leva ridotta e liquidità elevata aumentano la capacità

di assorbire *shock* avversi. Rispetto al passato, le imprese trentine affrontano l'attuale fase di incertezza, alimentata dalle tensioni geopolitiche, dalla volatilità dei prezzi energetici e dalle perturbazioni delle catene di fornitura, avendo in gran parte metabolizzato gli effetti degli *shock* precedenti e con condizioni di maggiore equilibrio economico-finanziario. Non mancano tuttavia imprese più esposte agli *shock*. Come emerge dalla Figura 5, la quota di imprese con rischio medio-alto, sebbene in calo, rimane prossima a un terzo del totale. Per questa fascia, i margini di miglioramento più ampi riguardano proprio le condizioni per accedere al credito bancario: la capacità di pianificare con rigore l'equilibrio economico-finanziario, migliorare la qualità informativa dei bilanci e documentare il proprio merito creditizio nei con-

¹ Si stima che, in Italia, tra le società di capitali che sono diventate grandi tra il 2019 e il 2023, circa la metà sia stata interessata da operazioni di fusione e acquisizione (in un caso su tre, è il risultato di una fusione (cfr. Accetturo, A. et al. (2025). Le recenti dinamiche della produttività e le trasformazioni del sistema produttivo. Banca d'Italia, Quaderni di Economia e Finanza, n. 953).

Figura 5 - Quota di imprese per classe di rischio: confronto 2014-2024

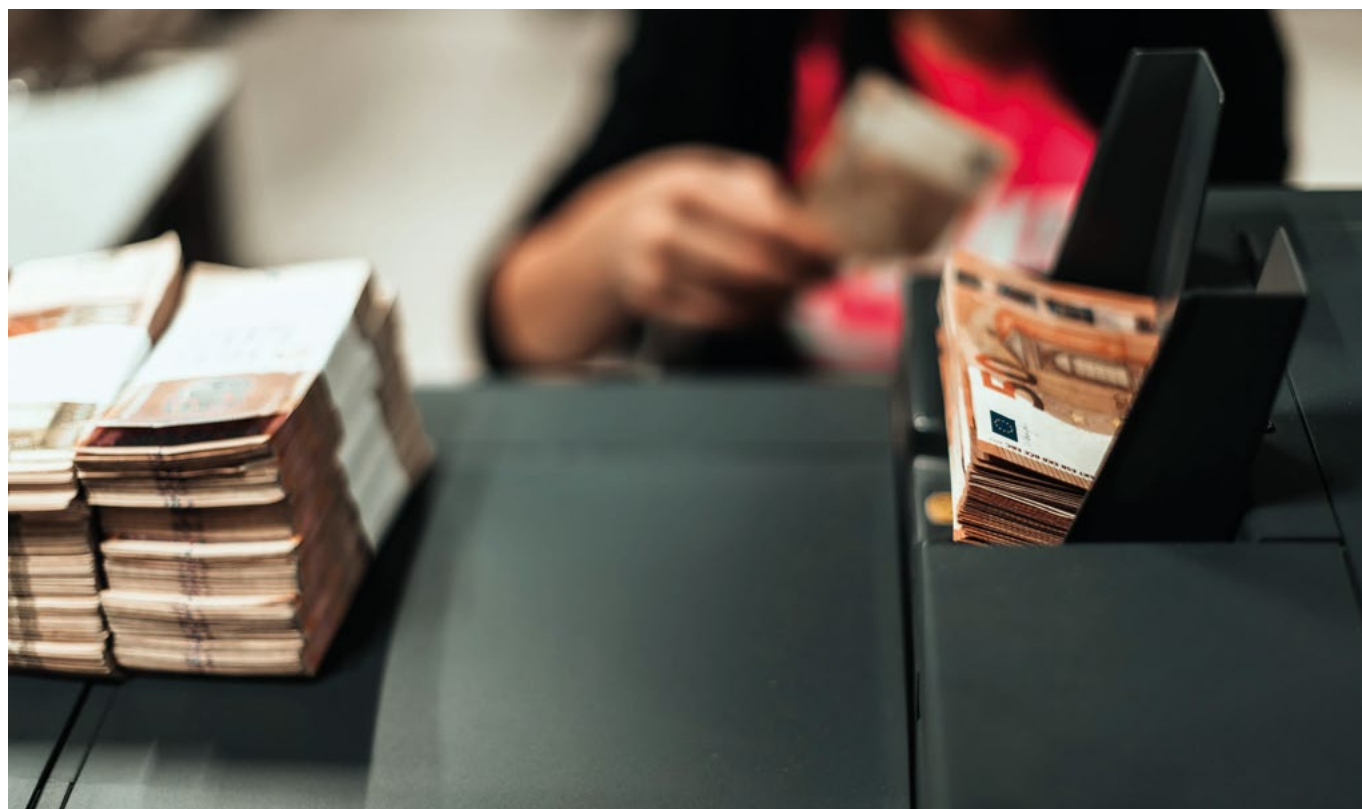


Fonte: elaborazioni su dati Cerved.

fronti del sistema bancario. In assenza di tali requisiti, gli intermediari tendono ad applicare condizioni di finanziamento più onerose, in termini di *spread*, durata delle operazioni e garanzie richieste.

La selettività esercitata dalle banche in funzione del profilo di rischio del debitore produce effetti asimmetrici su

chi presenta minore trasparenza informativa e strutture finanziarie più fragili. Su queste imprese, spesso di minore dimensione, si concentra il residuo problema di accesso al credito e risultano più urgenti gli interventi di supporto alla pianificazione economico-finanziaria e al rafforzamento della qualità informativa. ■





LE COMPETENZE FINANZIARIE DELLE MICROIMPRESSE TARENTINE

ALESSIO TOMELLERI Ricercatore FBK-IRVAPP

ANNALISA TASSI Ricercatrice FBK-IRVAPP

MARIACRISTINA MIRABELLA Direttrice Ufficio rilevazioni e ricerche economiche ISPAT

ENRICO TUNDIS Ufficio rilevazioni e ricerche economiche ISPAT

Conoscenze superiori alla media ma con qualche fragilità

Quando si parla di competenze finanziarie si pensa spesso a un tema per specialisti del settore, ma nelle microimprese l'ambito finanziario è molto meno astratto di quanto sembri.

Entra infatti nelle decisioni di ogni giorno, dai termini di pagamento con clienti e fornitori, alla gestione della liquidità, dalla pianificazione degli investimenti, all'accesso al credito e alla capacità di affrontare una fase di incertezza senza compromettere l'equilibrio aziendale. Per imprese di dimensioni ridotte, che dispongono di margini più stretti e di

minori risorse per assorbire gli *shock*, le competenze finanziarie rappresentano una componente concreta della capacità di tenuta e di sviluppo.

L'interesse per questa fascia di popolazione delle imprese diventa ancor più rivelante se si considera che in Trentino le microimprese rappresentano il 93% del totale delle imprese e occupano il 46% degli addetti. In Italia la quota è simile: 95% delle imprese e 41% degli addetti. Data quindi la struttura del sistema produttivo, risulta di grande rilevanza considerare da vicino le dinamiche che interessano il mon-

do delle microimprese. È dall'esigenza di conoscere meglio questa componente del tessuto imprenditoriale, meno monitorata nelle principali indagini statistiche, che nasce la ricerca sviluppata da FBK-IRVAPP e ISPAT, basata sull'Indagine *panel* sulle microimprese della provincia di Trento¹. Tra i diversi temi trattati, l'analisi che segue offre uno spaccato molto chiaro di un aspetto poco indagato, ma estremamente rilevante, del livello medio di conoscenza finanziaria da parte dei microimprenditori, un livello che, come vedremo, risulta elevato ma lascia trasparire alcune fragilità specifiche e divari sistemati tra settori e profili di impresa.

Indice generale e sotto-dimensioni

La conoscenza finanziaria è misurata attraverso un indice che esprime la percentuale di risposte corrette fornite a un set di domande su concetti come interessi, inflazione e ri-

schio². I risultati dell'ultima Indagine *panel* sulle microimprese della provincia di Trento, restituisce un dato nel complesso positivo: i microimprenditori trentini registrano un tasso medio di risposte corrette pari al 77% alle domande di conoscenza finanziaria, contro il 64% della media italiana riportata negli studi condotti dalla Banca d'Italia a livello nazionale³. È un risultato confortante, superiore anche alla soglia di sufficienza individuata dall'OCSE (pari al 71%) e suggerisce che il sistema del-

le microimprese trentine dispone, in media, di una base di conoscenze finanziarie solida⁴. Tuttavia, il risultato aggre-

IL SISTEMA DELLE MICROIMPRESE TARENTINE DISPONE DI UNA SOLIDA BASE DI CONOSCENZE FINANZIARIE

¹ Il report completo è consultabile sul sito: http://www.statistica.provincia.tn.it/binary/pat_statistica_new/struttura_competitivita_impresa/CompetenzeFinanziarieMicroimprese.1769669205.pdf

² La misurazione segue lo standard OCSE/INFE, un set di domande su concetti fondamentali come interesse semplice e composto, costo di un prestito, inflazione e potere d'acquisto, rapporto rischio-rendimento, diversificazione. Fonte: OECD. (2022). OECD/INFE toolkit for measuring financial literacy and financial inclusion 2022. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/financial/education/2022-INFE-Toolkit-Measuring-FinlitFinancial-Inclusion.pdf>

³ Finaldi Russo, P., Galotto, L., & Rampazzi, C. (2022). The financial literacy of micro-entrepreneurs: evidences from Italy. *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, (727). https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2022-0727/OEF_727_22.pdf

⁴ L'OCSE indica come soglia di "sufficienza" un punteggio di 5 risposte corrette su 7, ovvero il 71% come livello minimo per la comprensione dei concetti essenziali.



gato rappresenta la sintesi di una dimensione conoscitiva che, osservando in modo più attento le risposte fornite dai microimprenditori, al suo interno presenta alcune importanti differenze.

Infatti, sebbene il dato medio sia confortante, emerge un certo divario nella padronanza dei diversi aspetti della competenza finanziaria. L'analisi evidenzia un quadro generale di solida preparazione finanziaria per buona parte dei concetti analizzati: inflazione e potere d'acquisto registrano un alto numero di risposte corrette (88-89%), così come il costo di un prestito (87%) e il rapporto rischio-rendimento (82%). È importante sottolineare come questi aspetti non si focalizzano su dettagli tecnici e astratti: comprendere come cresce il costo del denaro nel tempo, o perché convenga distribuire il rischio, vuol dire essere più attrezzati quando serve chiedere credito, gestire un periodo di tensione di liquidità o valutare con maggior prudenza una scelta finanziaria. Si tratta di fattori che possono incidere sulla capacità

della microimpresa di essere competitiva e reattiva di fronte alle possibili turbolenze del mercato.

Minori sembrano essere le conoscenze sull'interesse semplice e sulla diversificazione degli investimenti che ottengono un punteggio appena sopra la sufficienza. Questo risultato

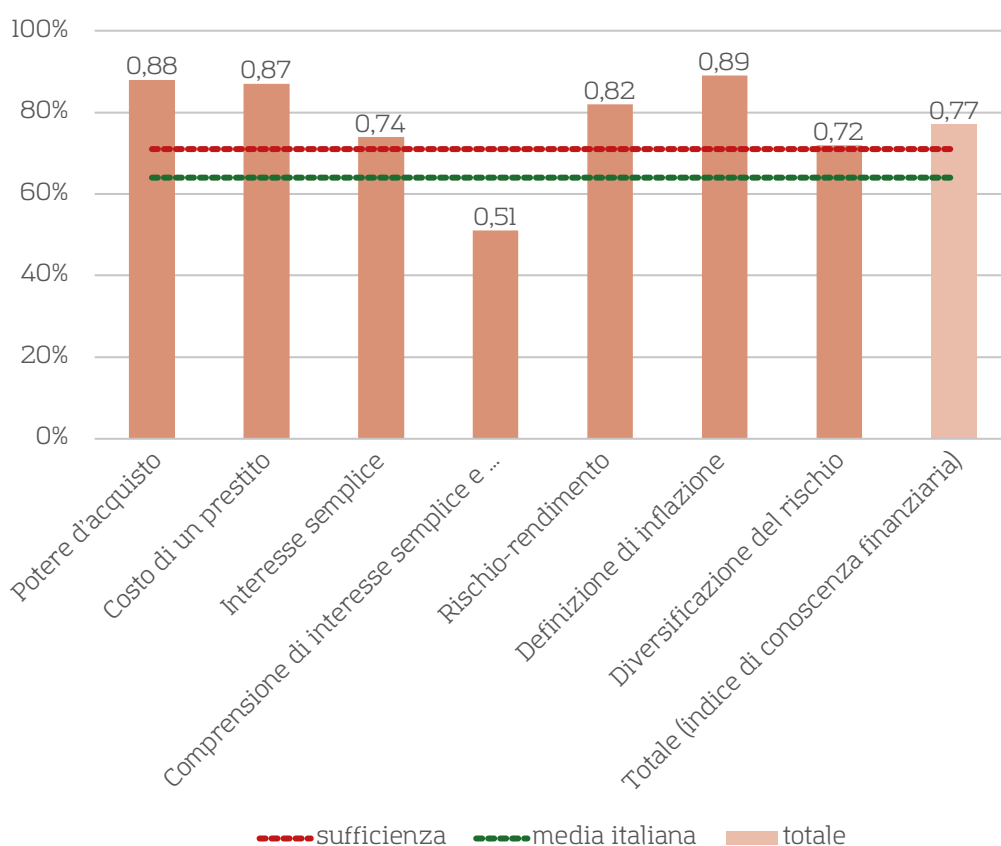
non è di per sé problematico, ma evidenzia una certa discrepanza rispetto ad altri concetti meglio assimilati.

Una criticità rilevante riguarda, invece, la comprensione dell'interesse composto: solo una microimpresa su due (51%) dimostra infatti di conoscere il concetto in modo corretto. Si tratta di un dato significativo perché la padronanza del

concetto di interesse composto influisce direttamente sulla capacità di valutare il costo effettivo di un finanziamento, la convenienza delle dilazioni, la valutazione di strumenti alternativi e il rendimento degli investimenti. Il consolidamento di questi elementi rappresenta, quindi, un passaggio chiave per ottimizzare la gestione finanziaria delle microimprese trentine.

UNA CRITICITÀ RILEVANTE RIGUARDA LA COMPrensIONE DELL'INTERESSE COMPOSTO

Figura 1 - Descrizione delle componenti del punteggio di conoscenza finanziaria



Fonte: ISPAT, Panel microimprese, Elaborazione FBK-IRVAPP e ISPAT

Note: media italiana dei microimprenditori derivante dall'indagine condotta dalla Banca d'Italia⁵

⁵ Finaldi Russo, P., Galotto, L., & Rampazzi, C. (2022). The financial literacy of micro-entrepreneurs: evidences from Italy. *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, (727). https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2022-0727/QEF_727_22.pdf

Differenze settoriali e nei profili delle microimprese

Il tasso medio di risposte corrette al 77% rischia anche di nascondere le diversità e le peculiarità del tessuto economico trentino, derivanti dalla varietà delle attività economiche e dei mercati che vedono coinvolte le diverse microimprese. Sul piano settoriale, le imprese nei servizi di mercato⁶ raggiungono l'85% di risposte corrette, seguite da manifatturiero, commercio, costruzioni e trasporti, mentre la categoria degli "altri servizi" scende al 64%,⁷ unica sotto la soglia di sufficienza OCSE. Una possibile spiegazione della debolezza del risultato registrato negli "altri servizi" potrebbe essere dovuta al fatto che questo raggruppamento settoriale comprende attività strutturalmente meno formate sotto il profilo delle competenze (i cosiddetti settori a più bassa intensità di conoscenza⁸) o che

I MICROIMPREDITORI HANNO COMPETENZE FINANZIARIE SUPERIORI ALLE MICROIMPREDITRICI

6 Per "servizi di mercato" si intende l'aggregazione usata da Istat nelle statistiche sul lavoro e sulle imprese, ovvero il perimetro che comprende: i servizi di informazione e comunicazione, le attività immobiliari, le attività professionali, scientifiche e tecniche e i servizi di supporto alle imprese.

7 La categoria "altri servizi" include i servizi alla persona, come ad esempio lavanderie, parrucchieri, nonché le "Attività artistiche, sportive e di intrattenimento".

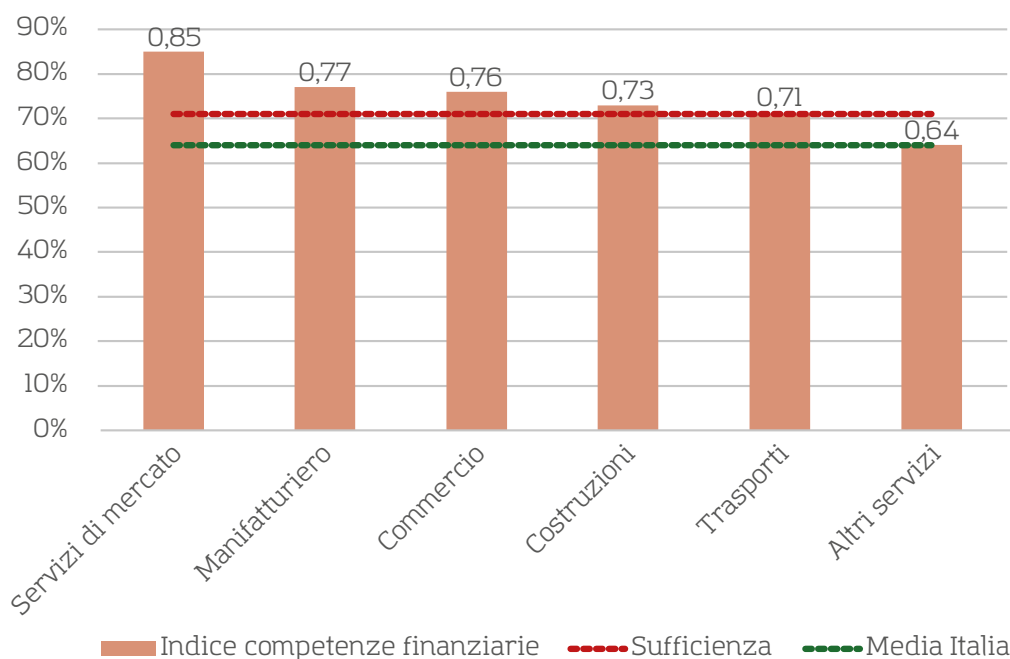
8 Si veda la nomenclatura Eurostat per ulteriori dettagli: [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Glossary:Knowledge-intensive_services_\(KIS\)/](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Glossary:Knowledge-intensive_services_(KIS)).

le decisioni di carattere finanziario in questo settore siano più facilmente delegate a professionisti esterni rispetto ad altri settori. Va comunque sottolineato che le differenze settoriali si affievoliscono, dal punto di vista statistico, quando viene tenuto conto delle caratteristiche d'impresa e del titolare, mediante modelli di regressione statistici. Al netto di tali fattori, solo i settori del commercio, delle costruzioni e degli altri servizi mostrano una più bassa competenza finanziaria statisticamente significativa rispetto ai servizi di mercato.

Un altro dato che emerge a livello descrittivo e poi confermato dalle analisi econometriche è che la competenza

finanziaria delle imprese artigiane tende a essere meno solida rispetto alle imprese non artigiane. Tale divario è verosimilmente riconducibile al tempo dedicato direttamente all'attività produttiva, alla pressione e alla natura operativa del lavoro quotidiano che caratterizzano il mondo artigiano, fattori che giocano sicuramente un ruolo centrale, lasciando plausibilmente meno spazio e risorse alle questioni finanziarie, spesso delegate all'esterno grazie anche all'importante ruolo svolto dalle Associazioni di categoria.

Figura 2 - Valori medi di conoscenza finanziaria per settore



Fonte: ISPAT, Panel microimprese, Elaborazione FBK-IRVAPP e ISPAT

Note: media italiana dei microimprenditori derivante dall'indagine condotta dalla Banca d'Italia⁹

9 Finaldi Russo, P., Galotto, L., & Rampazzi, C. (2022). The financial literacy of micro-entrepreneurs: evidences from Italy. *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, (727). https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2022-0727/QEF_727_22.pdf

Il ruolo delle caratteristiche del microimprenditore o della microimprenditrice

Dalle analisi emerge inoltre che una parte importante delle differenze nelle competenze finanziarie è legata anche alle caratteristiche individuali di chi guida l'impresa. L'analisi econometrica mostra infatti che, mentre l'età del titolare non produce differenze rilevanti, il genere e soprattutto il titolo di studio risultano molto più incisivi. In particolare, considerando le sole caratteristiche individuali, i microimprenditori presentano competenze finanziarie superiori di circa 5,9 punti percentuali rispetto alle microimprenditrici; allo stesso tempo, avere almeno un diploma di scuola superiore o una laurea è associato a livelli di conoscenza finanziaria significativamente più elevati rispetto a chi ha, al più, la licenza media, con differenze che arrivano fino a quasi 15 punti percentuali. Quando nell'analisi si tiene conto anche delle caratteristiche dell'impresa, questi effetti si attenuano pur restando significativi, suggerendo che il profilo individuale di chi guida l'impresa è rilevante anche al netto del settore, della forma giuridica o dello *status* artigianale. In altre parole, è il capitale umano di chi prende le decisioni economiche ogni giorno a fare la differenza.

PROMUOVERE LA DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE FINANZIARIE È UNA LEVA DI POLITICA ECONOMICA

Conclusioni

Il livello medio delle competenze finanziarie delle microimprese trentine appare migliore rispetto a quello nazionale, superiore anche alla soglia di sufficienza individuata dall'OCSE.

La sfida futura consiste nell'individuare le strategie per stabilizzare tale vantaggio e, soprattutto, per ridurre le fragilità che si concentrano in alcuni segmenti del tessuto produttivo.

Per un'economia composta in larga parte da imprese piccole e piccolissime e in un contesto in cui le tensioni geopolitiche continuano a riversarsi sui mercati dell'energia, sui costi di approvvigionamento e sull'incertezza della domanda, promuovere una maggiore diffusione delle competenze finanziaria

non è solo un obiettivo formativo ma è anche una leva di politica economica. Soprattutto nella misura in cui la conoscenza finanziaria può rafforzare la capacità delle imprese di reagire agli *shock*, utilizzare in modo più consapevole il credito, pianificare gli investimenti e sostenere nel tempo la propria attività. ■





UN NUOVO MODELLO DI *BUSINESS*

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

AideXa, la banca digitale per le micro e piccole imprese

Roberto Nicastro, banchiere trentino. Dopo la laurea alla Bocconi, entra in McKinsey e poi in Unicredit, dove arriva a ricoprire il ruolo di direttore generale. Dopo avere ricoperto vari incarichi su nomina della Banca d'Italia in banche in dissesto, fonda nel 2020 Banca AideXa, banca solo *on-line*, specializzata nel credito alle piccole imprese. La caratteristica della banca è un modello di *business* innovativo, che, grazie anche all'intelligenza artificiale (AI), consente risposte molto rapide alle richieste di finanziamento.

Come stanno evolvendo i modelli di *business* nella concessione del credito alle PMI?

Il credito alle piccole imprese è storicamente penalizzato dagli elevati costi unitari dell'istruttoria, che non variano significativamente tra clienti grandi e piccoli e risultano quindi particolarmente onerosi nel caso delle PMI, sia per l'intermediario sia per il cliente.

La tecnologia e l'intelligenza artificiale stanno dando un contributo decisivo, perché consentono sia la costruzione di *score* quantitativi molto robusti a costi unitari contenuti

e in tempi molto rapidi, sia il supporto all'analisi creditizia tradizionale svolta da analisti, rendendone più efficiente il processo decisionale.

Che ruolo ha e potrà avere in questo l'AI?

L'intelligenza artificiale, in particolare nelle sue evoluzioni recenti generativa e agentica, consente l'elaborazione estremamente rapida di una grande molteplicità di dati.

Nel caso delle micro e piccolissime imprese, ad esempio, permette di ricavare indicazioni creditizie molto rilevanti dall'analisi dei flussi dei conti correnti dell'impresa, informazioni spesso più significative rispetto al tradizionale esame dei bilanci, che nel caso delle PMI può risultare poco informativo.

Il *machine learning* introduce inoltre un meccanismo di apprendimento continuo, aggiornandosi progressivamente sulla base delle informazioni relative alle *performance* delle imprese finanziate.

L'AI presenta anche alcune criticità: è necessaria una costante rilettura delle decisioni assunte per comprenderne le logiche sottostanti ed evitare, ad esempio, distorsioni o *bias* decisionali.

Quando nasce e perché nasce banca AideXa e quale è il suo modello di *business*?

AideXa nasce nel pieno della pandemia, il 1° luglio 2020, con l'obiettivo di servire le circa 4 milioni di micro e piccole imprese italiane (sotto i 10 milioni di fatturato), che pur rappresentando oltre il 30% del PIL e generando circa metà dei nuovi posti di lavoro ogni anno, soffrono storicamente di una carenza di accesso al credito.

Dal 2010 a oggi, il credito complessivo verso questo segmento si è infatti quasi dimezzato, passando da circa 200 a circa 100 miliardi di euro.

AideXa è una banca digitale che offre finanziamenti con risposte rapide, facendo leva in modo significativo sulla

tecnologia, ma adottando un modello di "digitale dolce", in cui la componente umana rimane centrale.

Il Trentino è presente negli impieghi della banca?

Sì, con una presenza in linea con il peso dell'economia trentina sul sistema nazionale.

Va inoltre sottolineato che il Trentino è ben rappresentato anche nel capitale di AideXa: ISA, SEAC, Lunelli, Radice e Bertoldi sono da tempo tra i nostri azionisti.

È OGGETTIVO CHE IL CREDITO ALLE MICRO E PICCOLE IMPRESE IN ITALIA SIA DIMINUITO

Gli uffici di Banca AideXa



civile – interventi noti ma spesso frenati dalla difesa degli equilibri esistenti.

A questi si possono affiancare, ma non sostituire, ulteriori interventi di riduzione del cuneo fiscale.

Il modello di *business* delle banche tradizionali è destinato a morire o manterrà spazio?

No, le banche tradizionali continuano a registrare livelli di redditività elevati e possono permettersi di innovare con gradualità, anche perché la mobilità dei clienti è relativamente bassa: spesso i clienti cambiano banca solo in ultima istanza.

Esiste una vasta platea di clientela poco propensa al cambiamento. Fa effetto constatare che Italia vi sono circa 1.000 miliardi di euro parcheggiati in conti correnti con remunerazioni prossime allo zero, nonostante esistano molte, facili alternative più efficienti come depositi remunerati, titoli di Stato o fondi comuni.

Le fintech e operatori come Apple Pay o Revolut stanno comunque crescendo progressivamente, in un processo più

graduale che rivoluzionario: un *"gutta cavat lapidem"* più che una discontinuità improvvisa.

Le criptovalute andranno a disintermediare il credito? Se sì, come?

Assolutamente no. Le criptovalute sono essenzialmente tre cose:

- uno strumento di pagamento basato su tecnologia *blockchain*;
- una forma di riserva di valore digitale utilizzata da investitori che ne riconoscono il potenziale di mantenimento o crescita del valore nel tempo, come alternativa ad *asset* tradizionali;
- uno strumento che può facilitare l'elusione di controlli sui movimenti

di capitale o, nei casi peggiori, il riciclaggio di proventi illeciti.

Il loro legame con il credito è marginale: non ne rappresentano uno strumento di intermediazione, ma semmai una forma alternativa di investimento e riserva di valore. ■

ESISTE UNA VASTA PLATEA DI CLIENTELA POCO PROPENSA AL CAMBIAMENTO

1 Trad. "la goccia scava la pietra".

Roberto Nicastro





TRA RADICAMENTO TERRITORIALE E TRASFORMAZIONE DEL CREDITO

FLAVIO BAZZANA Dipartimento di economia e management, Università degli studi di Trento

Confidi in Trentino, intermediari a garanzia della reputazione aziendale

Nel sistema economico italiano, i consorzi di garanzia collettiva dei fidi (Confidi) hanno, storicamente, rappresentato uno strumento essenziale di raccordo tra le piccole e medie imprese (PMI) e il sistema bancario. Il loro ruolo principale, la concessione di garanzie a fronte di finanziamenti bancari, risulta particolarmente rilevante in un contesto produttivo in cui le PMI costituiscono la componente prevalente e presentano, strutturalmente, una maggiore dipendenza dal credito esterno.

La letteratura economica e giuridica ha evidenziato come i Confidi svolgano una funzione di riduzione delle asimmetrie informative nel rapporto banca-impresa, agendo come intermediari reputazionali e certificatori del merito di credito¹. In tale prospettiva, il loro ruolo si colloca non solo nella mitigazione del rischio, ma anche nella produzione di informazione qualitativa, difficilmente standardizzabile nei modelli

¹ *Calcagnini, 2018; Dell'Atti e Sylos Labini, 2015.*

bancari automatizzati.

Il Trentino costituisce, sotto questo profilo, un caso interessante. La presenza di Confidi radicati nel territorio, come Confidi Trentino Imprese e Cooperfidi, si inserisce in un modello economico caratterizzato da cooperazione, prossimità e forte integrazione istituzionale. In tale contesto, il ruolo dei Confidi non si limita alla prestazione di garanzie, ma si estende anche alla costruzione di relazioni economiche stabili e alla riduzione delle asimmetrie informative tra imprese e intermediari finanziari.

Le trasformazioni del sistema bancario degli ultimi anni, segnate da una crescente standardizzazione dei processi di valutazione del merito creditizio, hanno reso più complesso l'accesso al credito per le imprese di dimensioni minori. In tale scenario, i Confidi continuano a svolgere una funzione di filtro e di certificazione informativa, attenuando gli effetti del cosiddetto modello "transazionale" e contribuendo a preservare una dimensione relazionale nel credito². Tale evoluzione è coerente con quanto osservato in letteratura sul passaggio da modelli relazionali a modelli transazionali di banca,

² De Donna, 2025.

caratterizzati da processi standardizzati e da una minore valorizzazione delle informazioni *soft*³. In questo contesto, i Confidi contribuiscono a colmare il *gap* informativo, soprattutto nei confronti delle PMI meno strutturate.

Tuttavia, accanto a questo ruolo tradizionale, emergono dinamiche che suggeriscono la necessità di una riflessione sul posizionamento futuro del sistema.

I PRINCIPALI CONFIDI DETENGONO QUOTE RILEVANTI DELLE RISORSE PATRIMONIALI COMPLESSIVE

Il dato strutturale: il Trentino nel contesto nazionale

Un primo elemento di analisi riguarda il confronto tra i Confidi trentini e il sistema nazionale. I dati più recenti mostrano una significativa concentrazione del settore: i principali Confidi detengono quote rilevanti delle risorse patrimoniali complessive, con elevati livelli di fondi propri e di capacità operativa⁴. A livello nazionale, studi recenti evidenziano come il sistema dei Confidi sia caratterizzato da una progressiva concentrazione, tuttavia accompagnata da persistenti fragilità nei soggetti di minori dimensioni, in termini di redditività e sostenibilità operativa⁵. Tale

³ Calcagnini, 2018.

⁴ Bolognese e Paglietti, 2026.

⁵ Dell'Atti e Lopes, 2020; Bolognese e Paglietti, 2026.





dualismo tra operatori maggiori e minori costituisce uno degli elementi strutturali più rilevanti del settore.

In questo quadro, Confidi Trentino Imprese si colloca tra i principali operatori nazionali per la consistenza dei fondi propri liberi e tra i primi per dimensione patrimoniale. Anche Cooperfidi rientra tra i Confidi più rilevanti, contribuendo a una concentrazione che vede i primi dieci operatori detenere circa il 64% delle risorse complessive del sistema⁶.

Il posizionamento dei Confidi trentini rispetto al dato medio nazionale non si limita ai profili dimensionali e patrimoniali, ma si estende anche alla qualità dei processi interni. In linea con le evidenze più recenti sul sistema dei Confidi italiani, che mostrano una crescente diffusione di applicazioni di intelligenza artificiale (IA) nei processi di *credit scoring* e di gestione del rischio, le realtà trentine appaiono tra le più orientate alla sperimentazione di soluzioni innovative, anche grazie alla prossimità con il tessuto imprenditoriale locale e alla disponibilità di informazioni di qualità.

⁶ Bolognese e Paglietti, 2026.

LA RELAZIONE TRA CONFIDI E FONDO CENTRALE DI GARANZIA È STATA OGGETTO DI AMPIO DIBATTITO

Le criticità del modello: sostenibilità e ruolo nel sistema delle garanzie

Nonostante tali elementi di solidità, il sistema dei Confidi è affetto da criticità strutturali.

In primo luogo, la sostenibilità economica. La natura mutualistica dell'attività limita la capacità di generare margini, mentre gli oneri regolamentari e organizzativi aumentano. Questo aspetto emerge con particolare evidenza nei Confidi di dimensioni minori, ma rappresenta un tema rilevante anche per gli operatori più strutturati.

In secondo luogo, il rapporto con gli strumenti pubblici di garanzia. Il rafforzamento del Fondo centrale per le PMI ha progressivamente ridotto lo spazio operativo dei Confidi, mettendo a rischio la sovrapposizione delle funzioni. La questione non è tanto la sostituzione, quanto la ridefinizione di un equilibrio tra garanzia pubblica e mutualistica. La relazione tra Confidi e il Fondo centrale di garanzia è stata oggetto di ampio dibattito. Parte della letteratura evidenzia come il rafforzamento della garanzia pubblica abbia generato un effetto di parziale sostituzione, riducendo il ruolo operativo dei Confidi, senza tutta-

via eliminarne la funzione di selezione e accompagnamento delle imprese⁷. Infine, la trasformazione del mercato del credito. La riduzione delle filiali bancarie, la digitalizzazione e l'adozione di modelli di valutazione automatizzati modificano profondamente il contesto in cui operano i Confidi. In tale scenario, la semplice funzione di garanzia rischia di risultare insufficiente.

In questo quadro si inseriscono anche le recenti iniziative di riforma del settore. In particolare, la Legge annuale per le PMI del 2026 prevede una delega al Governo per il riordino e la razionalizzazione della disciplina dei Confidi, con l'obiettivo di rafforzarne il ruolo e semplificarne l'assetto normativo. Tale intervento appare coerente con le indicazioni della letteratura più recente, che sottolinea la necessità di un ripensamento del modello operativo.

Le prospettive evolutive: verso un modello ampliato

Alla luce di queste dinamiche, appare necessario interrogarsi sulle possibili traiettorie evolutive del sistema.

7 De Donno, 2025.

IL PATRIMONIO DI CONOSCENZE TERRITORIALI RAPPRESENTA UN ASSET STRATEGICO DEI CONFIDI

Una prima direttrice riguarda il rafforzamento del ruolo informativo e consulenziale. Come evidenziato anche in letteratura, il patrimonio di conoscenze territoriali rappresenta un *asset* strategico dei Confidi, che potrebbe essere valorizzato in una prospettiva di ampliamento dei servizi offerti⁸.

Una seconda direttrice riguarda il tema dimensionale. I dati mostrano chiaramente come la maggiore dimensione favorisca l'economicità gestionale e la sostenibilità nel tempo. Processi di aggregazione o di cooperazione tra Confidi potrebbero dunque rappresentare una leva importante per rafforzare il sistema. Le prospettive evolutive del settore sono sempre più orientate a un ampliamento delle funzioni, che includa servizi informativi, consulenziali e di supporto finanziario avanzato. In tal senso, alcuni contributi recenti sottolineano che la sopravvivenza del modello Confidi dipende dalla capacità di superare la funzione tradizionale di garanzia e di integrarsi nelle nuove architetture del credito⁹.

8 De Donno, 2025.

9 De Donno, 2025.



L'intelligenza artificiale e il nuovo ruolo dei Confidi

Un ulteriore elemento di trasformazione, particolarmente rilevante anche nel contesto trentino, riguarda l'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi di valutazione del merito creditizio.

Come evidenziato nel recente contributo pubblicato su "Economia trentina", l'IA sta diventando progressivamente un elemento centrale nei processi decisionali della finanza, grazie alla capacità di analizzare grandi quantità di dati, individuare *pattern* complessi e supportare, o addirittura automatizzare, le decisioni¹⁰.

Nel campo del credito, tali tecnologie consentono di migliorare la precisione delle valutazioni del rischio, integrando dati finanziari tradizionali con informazioni comportamentali e qualitative. Questo aspetto appare particolarmente rilevante per le PMI, tradizionalmente penalizzate dalla scarsità di dati strutturati. In questa prospettiva, i Confidi potrebbero svolgere un ruolo innovativo. La combinazione tra conoscenza territoriale e strumenti avanzati di analisi dei dati potrebbe consentire di sviluppare modelli di valutazione più accurati e inclusivi. In altri termini, l'IA non sostituisce la funzione dei Confidi, ma ne ridefinisce il contenuto.

L'introduzione di tecniche di analisi avanzata dei dati si inserisce coerentemente nel dibattito sul superamento delle asimmetrie informative, tradizionalmente alla base del ruolo dei Confidi. In questo senso, l'evoluzione tecnologica non rappresenta una discontinuità, bensì una possibile estensione delle loro funzioni storiche.

Particolarmente significativa appare, in tal senso, l'idea di un ecosistema "glocale", in cui tecnologie globali siano integrate con dati e competenze locali¹¹. Il Trentino, grazie alla presenza di università, centri di ricerca e istituzioni finanziarie radicate, offre condizioni favorevoli per sperimentare soluzioni di questo tipo.

Si possono immaginare, ad esempio, sistemi di *credit scoring* avanzato basati su modelli trasparenti e verificabili, piattaforme condivise per l'analisi dei dati o strumenti di supporto alle decisioni per imprese e intermediari. In questo contesto, i Confidi potrebbero evolvere da garanti a veri e propri intermediari informativi e tecnologici.

Conclusioni

Il sistema dei Confidi in Trentino si colloca oggi in una posizione di relativa solidità rispetto al contesto nazionale, grazie alla dimensione degli operatori e alla qualità delle relazioni territoriali. Tuttavia, le trasformazioni in atto nel mercato del

credito e nel contesto tecnologico impongono una riflessione sul ruolo futuro.

La direzione che sembra emergere non è quella di un ridimensionamento, bensì di un'evoluzione. Da strumenti centrati sulla garanzia, a soggetti capaci di integrare funzioni informative, consulenziali e tecnologiche. In questa prospettiva, anche gli interventi normativi in discussione conferma-

no la centralità del tema e la necessità di accompagnare l'evoluzione dei Confidi con strumenti adeguati.

In prospettiva, l'evoluzione dei Confidi trentini potrebbe essere significativamente influenzata dall'integrazione sistematica di strumenti di intelligenza artificiale nei processi di valutazione del merito creditizio. Le esperienze già avviate mostrano come tali tecnologie

possano migliorare la capacità predittiva dei modelli di *scoring*, integrando dati quantitativi e qualitativi e valorizzando il patrimonio informativo relazionale tipico dei confidi.

In questo senso, il contesto trentino appare particolarmente favorevole alla sperimentazione, configurandosi come un laboratorio interessante, nel quale l'adozione di modelli ibridi, che combinano algoritmi avanzati e conoscenza territoriale, può rappresentare una traiettoria evolutiva replicabile anche in altri contesti regionali, in coerenza con le tendenze emergenti a livello nazionale. ■

L'IA NON SOSTITUISCE LA FUNZIONE DEI CONFIDI, MA NE RIDEFINISCE IL CONTENUTO

Riferimenti bibliografici

Bazzana F., Giorgini P. (2026). Intelligenza artificiale e finanza. *Economia trentina*, 1, pp. 27-31.

Bolognese D., Paglietti G. (2026). I confidi in Italia. Camera di Commercio di Torino, Torino.

Calcagnini G. (2018). I confidi come strumento per l'accesso al credito delle PMI. *Argomenti*, 9, pp. 5-20.

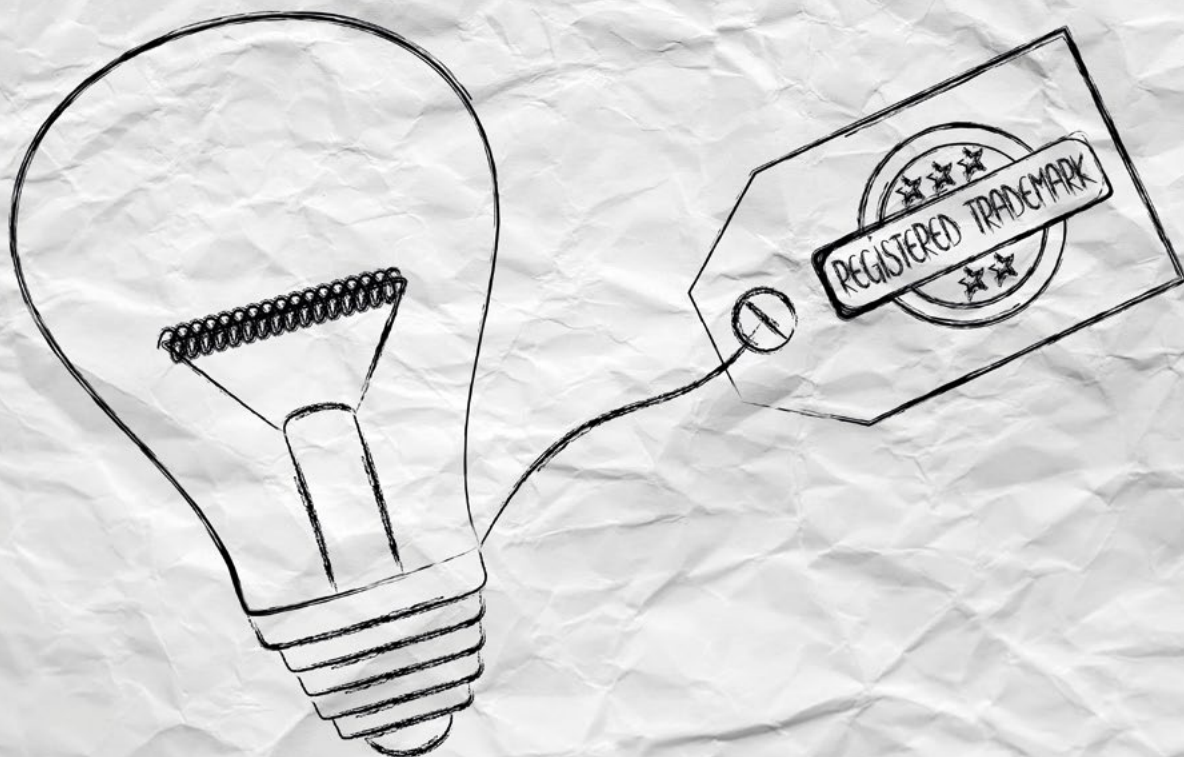
Dell'Atti, S., Lopes, A. (2020). Il sistema dei Confidi in Italia: Caratteristiche strutturali, patrimonializzazione e prospettive operative. *Rivista economica del Mezzogiorno*, 34, pp. 125-152.

Dell'Atti, S., Labini, S. (2015). Gli effetti della trasformazione dei Confidi in intermediari vigilati: prime evidenze empiriche. *Spazio Confidi*.

De Donno, G. (2025). Confidi e accesso al mercato del credito per le PMI: considerazioni giuridiche sui limiti del sistema e prospettive di riforma. *Euro-Balkan Law and Economics Review*, 2, pp. 49-88.

¹⁰ Bazzana e Giorgini, 2026.

¹¹ Bazzana e Giorgini, 2026.



INTELLECTUAL PROPERTY

PER PROTEGGERE INGEGNO E CREATIVITÀ

a cura dell'UFFICIO INNOVAZIONE E SVILUPPO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI TRENTO

Tutelare la proprietà intellettuale significa difendere un vantaggio competitivo

In un mercato sempre più competitivo e digitalmente interconnesso, proteggere le proprie idee, il proprio *brand* e le proprie creazioni, non è mai stato così importante. La tutela della proprietà intellettuale diventa quindi un vero e proprio alleato dell'impresa, perché difendere marchi, brevetti, *design* e *copyright* significa difendere l'identità aziendale, proteggere l'innovazione e prevenire imitazioni che potrebbero compromettere il lavoro di anni. La Camera di Commercio offre dei servizi di supporto qualificato in quest'ambito, anche in collaborazione con professionisti iscritti all'Albo dei consulenti in proprietà industriale.

L'obiettivo è quello di accompagnare le imprese in un percorso di orientamento in ordine alla brevettabilità di un'invenzione, alla protezione di un'idea originale e alla ricerca di indicazioni chiare sull'*iter* da intraprendere per attivare gli strumenti di tutela più adeguati. Nel mondo delle imprese, difendere l'originalità di un'intuizione, che potrebbe anche innescare un processo innovativo importante, rappresenta un passo fondamentale per proteggere non solo il frutto del proprio ingegno, ma anche il carattere identitario e l'unicità della propria azienda. Non si tratta dunque di un dettaglio, ma di un passaggio indispensabile che, come tale, è stato al

centro della rassegna di *webinar* "L'ora della proprietà industriale", proposta dall'Ufficio innovazione e sviluppo della Camera di Commercio di Trento, per offrire informazioni pratiche e aggiornate agli imprenditori che intendono fare della proprietà industriale un vero vantaggio competitivo. Questi, i contributi più significativi, curati da specialisti di settore.

Il marchio d'impresa

Il marchio è un segno distintivo idoneo a identificare e differenziare i prodotti, i servizi o l'attività di un imprenditore rispetto a quelli offerti dai concorrenti. Esistono diverse tipologie di marchi: denominativi, costituiti da parole; figurativi, rappresentati da un logo; complessi, dati dalla combinazione di elementi verbali e grafici. Esistono poi quelli più innovativi come i marchi tridimensionali, sonori, di movimento, multimediali, di forma, di colore, di posizione, senza dimenticare quelli collettivi e di certificazione, utilizzati da più operatori economici, secondo specifici regolamenti che ne disciplinano l'uso. Il marchio è una delle *privative*¹ indu-

¹ Il diritto esclusivo, temporaneo e territoriale concesso a inventori e imprenditori per proteggere le loro creazioni (fonte: Wikipedia).

È FONDAMENTALE SCEGLIERE LA GIUSTA STRATEGIA DI TUTELA IN BASE AI MERCATI DI INTERESSE

striali che garantisce un diritto di esclusiva al titolare consentendogli di impedire ad altri di utilizzare segni identici per prodotti o servizi concorrenti e si estende anche a segni simili che potrebbero confondere il pubblico o sfruttare la notorietà di un marchio registrato in precedenza. Il marchio

viene inoltre registrato in associazione a determinate classi merceologiche secondo la "Classificazione di Nizza", che ne limita la tutela a prodotti e servizi specificati.

La registrazione del marchio ha una valenza territoriale. Un marchio italiano è tutelato solo nel territorio nazionale, mentre un marchio europeo offre protezione in tutti i 27 Stati membri dell'U-

nione. È fondamentale scegliere la giusta strategia di tutela in base ai mercati di interesse. Se l'azienda si espande in nuovi mercati o introduce nuovi prodotti, è importante verificare che il marchio copra anche queste nuove aree geografiche e merceologiche, senza tralasciare i Paesi dove sono diffuse pratiche di contraffazione.

L'*iter* per il riconoscimento del marchio prende avvio con il deposito della domanda di registrazione e il pagamento delle tasse di concessione. Successivamente, l'Ufficio italiano brevetti e marchi del Ministero delle imprese e del *made in Italy*,





competente per i depositi nazionali, o l'Ufficio per la proprietà industriale dell'Unione europea (l'EUIPO), competente per i depositi comunitari, esaminano la domanda; se non ci sono rilievi, essa viene pubblicata sul Bollettino ufficiale dei marchi per un periodo di tre mesi, durante il quale i soggetti con diritti anteriori possono opporsi alla registrazione. Se non ci sono opposizioni, o se queste vengono superate, il marchio viene registrato. Un marchio registrato ha durata decennale, rinnovabile indefinitamente di dieci anni in dieci anni. È importante monitorare le scadenze di rinnovo, poiché il mancato pagamento comporta la decadenza del titolo. I simboli ® e TM sono associati ai marchi d'impresa. ® contraddistingue un marchio registrato e non può essere utilizzato prima dell'ottenimento della registrazione. La sigla TM (*Trade Mark*) indica un marchio per cui è stata depositata la domanda di registrazione, ma il cui titolo non è stato ancora concesso. Questo simbolo può essere usato anche successivamente alla registrazione. L'utilizzo dei simboli non è obbligatorio, ma è consigliato, anche come forma di deterrenza, avversa a forme di imitazione o contraffazione.

LA REGISTRAZIONE CONSENTE DI PREVENIRE UTILIZZI INDEBITI E POSSIBILI CONFUSIONI SUL MERCATO

La tutela del marchio: dalla ricerca prima del deposito alla sorveglianza dopo la registrazione

Proteggere il proprio marchio non significa soltanto adempiere a una pratica burocratica: è una scelta strategica che incide direttamente sul valore e sulla solidità dell'impresa. Il marchio rappresenta l'identità di un'azienda, la reputazio-

ne che essa costruisce nel tempo e la fiducia che i clienti le riconoscono. La registrazione consente di garantirsi un diritto esclusivo sul segno distintivo e di prevenire utilizzi indebiti e possibili confusioni sul mercato.

Prima di depositare un marchio, tuttavia, è fondamentale seguire un'attenta istruttoria. Le ricerche di anteriorità permettono, infatti, di verificare che il

segno scelto sia effettivamente nuovo e distintivo, evitando conflitti con marchi già registrati, nomi commerciali o domini esistenti. È un passaggio essenziale per costruire una protezione giuridicamente solida e prevenire contenziosi futuri.

La scelta del tipo di marchio - denominativo, figurativo o complesso - e dell'ambito territoriale in cui registrarlo deve rispecchiare la strategia commerciale dell'impresa, attuale e futura. Allo stesso modo, l'individuazione accurata dei pro-



dotti e servizi secondo la “Classificazione di Nizza” consente di calibrare la tutela sui reali ambiti operativi dell’azienda. La registrazione da sola però non basta: la sorveglianza del marchio è il passo successivo per preservarne il valore. Grazie a strumenti digitali, potenziati anche dall’intelligenza artificiale (IA), oggi è possibile monitorare il *web*, i *social media* e i *database* ufficiali per intercettare tempestivamente usi impropri o tentativi di imitazione. La collaborazione con i servizi doganali consente inoltre di contrastare efficacemente l’importazione di prodotti contraffatti, proteggendo il mercato e la reputazione aziendale. In un contesto globale sempre più competitivo, la gestione consapevole del marchio diventa una leva strategica di crescita e innovazione. Investire nella sua tutela significa investire nel futuro dell’impresa.

Il marchio *on-line*. Le principali forme di violazione del marchio in rete e gli strumenti di tutela

Nel contesto digitale contemporaneo, la protezione del marchio rappresenta per le imprese una priorità strategica imprescindibile, in quanto la rete amplifica esponenzialmente

le opportunità di sfruttamento illecito dei segni distintivi. La forma di violazione *on-line* più diffusa è la vendita di prodotti contraffatti attraverso *marketplace*, *social media* e siti dedicati. La violazione dei diritti di proprietà industriale può avvenire anche attraverso l’imitazione dell’interfaccia grafica di un sito *web*, il cosiddetto “*Look & Feel*”. A queste

si affiancano fenomeni più sofisticati come il *cybersquatting*, che consiste nella registrazione abusiva di nomi a dominio corrispondenti a marchi altrui. Varianti simili sono l’*account squatting*, ossia la registrazione abusiva di *username* su piattaforme o *social* e il *typosquatting*, che consiste nella creazione di domini Internet che riportano il nome di marchi noti con errori orto-

grafici per intercettare i clienti. I *metatag* e le parole chiave impiegate nel *keyword advertising* consentono invece di associare contenuti o annunci a un determinato marchio senza che questo sia necessariamente visibile all’utente. In pratica, l’inserzionista utilizza come parole chiave segni distintivi altrui sfruttandone la notorietà per attirare traffico e potenziali clienti. In questo modo quando l’utente li digita in un motore di ricerca, tra i risultati compaiono anche *link* o annunci ri-

INVESTIRE
NELLA TUTELA
DEL MARCHIO
SIGNIFICA INVESTIRE
NEL FUTURO
DELL’IMPRESA



conducibili a soggetti diversi dal titolare del marchio. Infine, sono piuttosto diffusi anche gli *hidden link*: collegamenti ipertestuali nascosti nei *post* sui *social network*, che conducono a piattaforme *on-line* dove vengono venduti prodotti contraffatti o non originali, presentati come autentici.

La tutela da queste forme di violazione può essere, innanzitutto, di tipo preventivo, attraverso un monitoraggio costante del *web*, effettuato mediante strumenti *software* dedicati. In alternativa è possibile ricorrere a strumenti di natura stragiudiziale. Tra questi rientrano le procedure di *notice and take down* attraverso le quali i titolari di diritti – come marchi, *copyright* o diritti alla *privacy* o in presenza di contenuti diffamatori o comunque illeciti – segnalano a un *Internet service provider* (ISP), ad esempio un *hosting provider* o una piattaforma *social*, la presenza di contenuti illegittimi al fine di ottenerne la rimozione. Ulteriori forme di tutela sono rappresentate dagli strumenti messi a disposizione dai vari *marketplace*, come, ad esempio, Amazon, Alibaba ed eBay. Infine è possibile agire in sede giurisdizionale attivando, presso i Tribunali nazionali, procedimenti cautelari che con-

sentono interventi particolarmente incisivi e rapidi.

Copyright e intelligenza artificiale: la nuova disciplina per le imprese

Il diritto d'autore, anche comunemente indicato come *copyright*, è un istituto giuridico che tutela le opere dell'ingegno di carattere creativo, come letteratura, musica, arte, cinema e *software*, fin dal momento della loro creazione. Riconosce all'autore diritti morali, la paternità e diritti patrimoniali legati allo sfruttamento economico dell'opera. Protegge la forma espressiva dell'idea e garantisce all'autore il controllo esclusivo sulla riproduzione, diffusione e modifica dell'opera.

L'intelligenza artificiale è ormai parte integrante delle attività d'impresa e quando viene utilizzata per creare contenuti, il confronto con il diritto d'autore diventa inevitabile.

Il legislatore italiano² è intervenuto sul rapporto tra IA e *copyright*, modificando la Legge sul diritto d'autore riguardo due aspetti fondamentali.

IL DIRITTO D'AUTORE È UN ISTITUTO GIURIDICO CHE TUTELA LE OPERE DELL'INGEGNO CREATIVO

² Con la Legge 23 settembre 2025, n. 132.

Il primo riguarda la tutela delle opere create con l'intelligenza artificiale. La riforma chiarisce che la protezione resta ancorata al contributo umano: sono tutelate le opere dell'ingegno realizzate anche con l'ausilio dell'IA, purché siano il risultato del lavoro intellettuale dell'autore. In pratica, non basta utilizzare uno strumento tecnologico per ottenere protezione, è necessario che nel risultato finale sia riconoscibile un apporto creativo umano, fatto di scelte consapevoli ed elaborazione personale. Se manca questo contributo, il contenuto generato automaticamente non è protetto dal diritto d'autore.

Il secondo aspetto riguarda l'addestramento dei sistemi di IA attraverso l'analisi automatizzata di grandi quantità di dati. La Legge ha chiarito che si applicano regole già esistenti dal 2021, che distinguono tra due situazioni. Quando l'addestramento serve per ricerca scientifica, l'utilizzo dei contenuti è consentito senza che i titolari possano opporsi. Quando invece ha finalità commerciali, è necessario verificare che chi detiene i diritti non abbia espressamente riservato l'uso delle proprie opere: in questo caso i titolari possono impedirne l'utilizzo, manifestando tale volontà.

Per le imprese si apre un contesto che richiede maggiore consapevolezza operativa. Da un lato, occorre prestare attenzione nell'utilizzo dei contenuti altrui, verificando eventuali riserve espresse dai titolari; dall'altro, diventa strategico proteggere i propri *asset* immateriali, valutando se e quando riservare espressamente l'uso delle proprie opere per l'addestramento di sistemi di intelligenza artificiale, soprattutto quando si tratta di contenuti di valore competitivo.

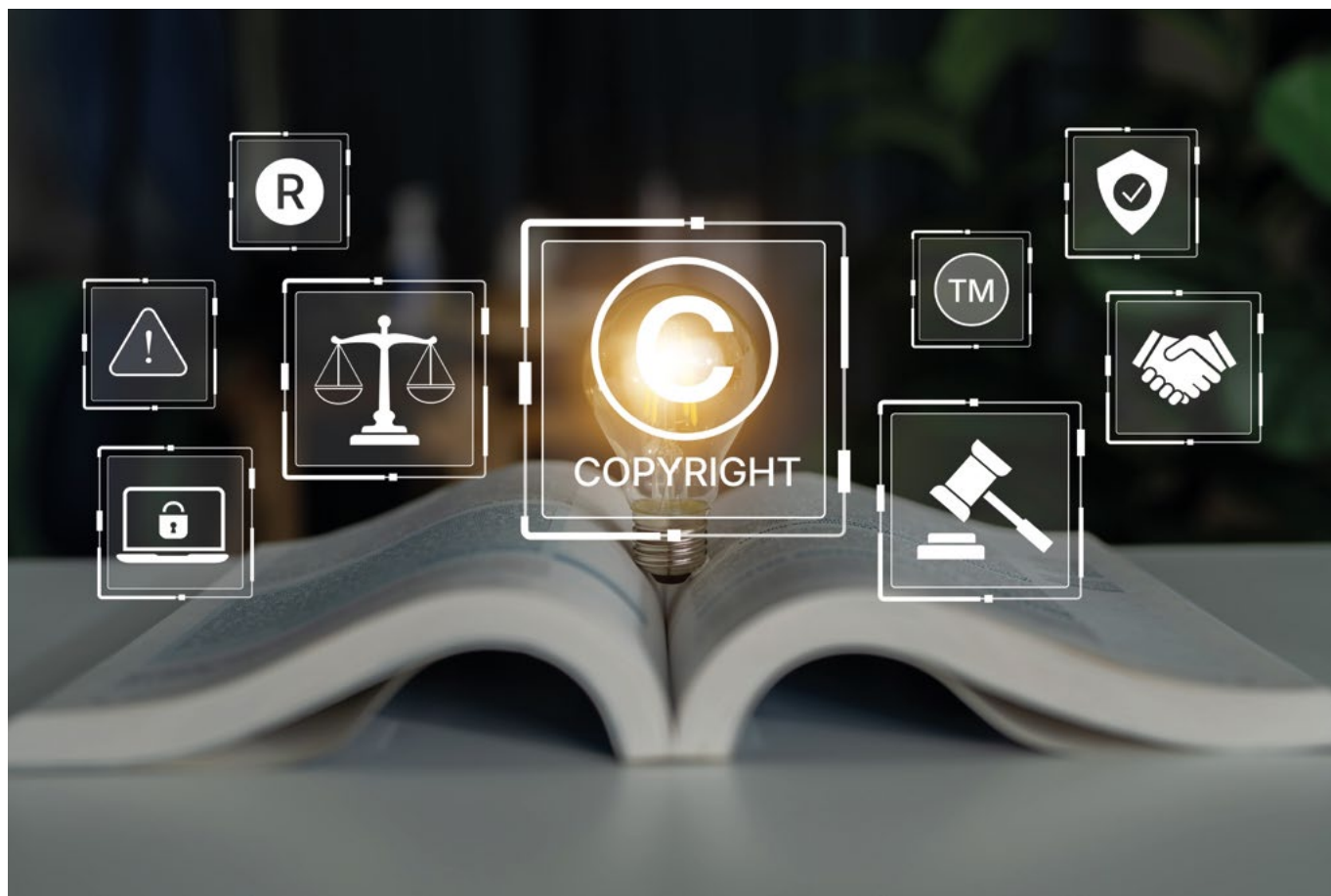
IL DESIGN È UN ELEMENTO CENTRALE NELLE STRATEGIE DI INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

Design ed eco-design

Il *design*, o disegno e modello ornamentale, tutela l'aspetto esteriore di un prodotto o di una sua parte: linee, contorni, colori, forma, struttura superficiale e materiali. Il *design* non riguarda quindi

la funzione tecnica dell'oggetto, ma la sua dimensione visiva ed estetica, ossia ciò che lo rende riconoscibile e attraente per il consumatore. Proprio per questa natura, il *design* può beneficiare di una specifica tutela giuridica, a condizione che presenti i requisiti di novità e carattere individuale, elementi indispensabili per garantire una protezione efficace e prevenire fenomeni di contraffazione o rischi di invalidità dei diritti.





Il *design* si conferma oggi un elemento centrale nelle strategie di innovazione e competitività delle imprese, non solo per la sua funzione estetica, ma anche come leva di valore economico e identitario, fondato sull'unicità e riconoscibilità dei propri prodotti. La sua tutela giuridica, in particolare a livello europeo, ha assunto un ruolo sempre più rilevante alla luce delle recenti evoluzioni normative, che mirano a renderne più efficace, accessibile e coerente la protezione.

La riforma europea in materia di disegni e modelli ha inoltre introdotto importanti opportunità operative nell'ambito della tutela sovranazionale, tra cui una maggiore semplificazione delle procedure, un ampliamento dell'ambito di protezione e una gestione più flessibile delle strategie di registrazione. In questo contesto, anche il *design* non registrato continua a rappresentare uno strumento strategico, soprattutto

nei settori caratterizzati da cicli di vita brevi e da una forte dinamicità del mercato. Accanto a questi aspetti, emerge con forza il tema dell'*eco-design*, sempre più centrale in un sistema produttivo orientato alla sostenibilità. Il *design* sostenibile non si limita a ridurre l'impatto ambientale dei prodotti, ma ne ridefinisce anche l'estetica e la funzionalità. Scelte progettuali come la riduzione dei componenti, la modularità o

l'impiego visibile di materiali riciclati incidono direttamente sull'aspetto del prodotto, diventando elementi distintivi e, al tempo stesso, registrabili.

In questo scenario, la tutela del *design* si configura come uno strumento fondamentale per valorizzare l'innovazione sostenibile. Proteggere le soluzioni di *eco-design* significa, infatti, non solo difendere un'idea, ma anche rafforzare il posizionamento competitivo delle imprese, promuovendo un modello di crescita capace di coniugare creatività, responsabilità ambientale e sviluppo economico.

IL DESIGN SOSTENIBILE RIDUCE L'IMPATTO AMBIENTALE DEI PRODOTTI E NE RIDEFINISCE ESTETICA E FUNZIONALITÀ

Il brevetto

Il brevetto per invenzione è il principale strumento per tutelare le innovazioni tecniche dell'impresa e valorizzare i relativi investimenti in ricerca e sviluppo. Fa sorgere in capo al titolare un diritto di esclusiva sull'attuazione dell'og-

getto tutelato nel territorio di riferimento, da far valere nelle sedi giurisdizionali, anche in via d'urgenza. La sua durata massima è di vent'anni dalla data di deposito della domanda. Il brevetto viene concesso dall'ufficio preposto - in Italia, l'Ufficio italiano brevetti e marchi (UIBM) - su domanda del richiedente. La richiesta deve contenere tutti gli elementi necessari per la valutazione dei requisiti di brevettabilità

dell'invenzione, tra i quali i principali sono la novità e la non banalità rispetto all'esistente, allo stato della tecnica. Data la sostanziale impossibilità di integrazioni successive, la domanda va redatta in modo da essere formalmente ineccepibile e sostanzialmente completa già al momento del deposito, per accrescere le possibilità di ottenere la concessione del brevetto e limitare i rischi di invalidazione.

Il procedimento di brevettazione italiano prevede l'emissione di un rapporto di ricerca redatto dall'Ufficio europeo dei brevetti (UEB). Tale rapporto consente di valutare, entro un anno dal deposito della domanda italiana, l'opportunità di estendere la tutela all'estero offrendo il vantaggio di contenere i costi iniziali e di ridurre il rischio complessivo.

La richiesta di estensione della tutela in ulteriori territori, può avvenire con diverse procedure: domanda internazionale, domanda europea, singole domande nazionali. I Paesi e i territori di estensione vanno selezionati in base a una attenta valutazione dei costi-benefici, in funzione delle reali esigenze di tutela. L'evoluzione giurisprudenziale dall'Ufficio europeo dei brevetti ha permesso di utilizzare il brevetto per invenzione anche nella tutela del *software*, purché questo produca un effetto tecnico. Questa possibilità ha assunto una notevole rilevanza per le invenzioni sulle reti neurali, settore in pieno sviluppo che riveste un ruolo strategico, tanto da spingere l'Ufficio brevetti statunitense ad adottare un

recente provvedimento teso a prevenire i rigetti dei corrispondenti brevetti. ■

Contributi:

Il marchio d'impresa

Alessandro Fina, consulente in proprietà industriale, D'Agostini Organizzazione Srl

La tutela del marchio: dalla ricerca prima del deposito alla sorveglianza dopo la registrazione

Rossella Masetti, avvocatessa, Studio Themis di Masetti avv. Rossella

Il marchio *on-line*. Le principali forme di violazione del marchio in rete e gli strumenti di tutela

Stefano Pajola, avvocato e consulente in proprietà industriale, Studio Eureka IP

Copyright e intelligenza artificiale: la nuova disciplina per le imprese

Pierfrancesco Gallo, avvocato, Ufficio brevetti Rapisardi Srl

Design e *eco-design*

Giulia Bordignon e Francesco Flora, consulenti in proprietà industriale, APTA Srl

Il brevetto

Alfeo Federico Muraro, consulente in proprietà industriale





Museo Diocesano Tridentino, la pinacoteca

I CUSTODI DEL TEMPO DELL'ARTE

ANDRESSA FEDRIZZI Event Planner

Rigore scientifico e sensibilità artigianale nel restauro delle opere lignee policrome

Probabilmente oggi avremmo una percezione distorta dello stile di Michelangelo Buonarroti senza il grande intervento di restauro condotto tra il 1980 e il 1994 sulla Cappella Sistina, che ha restituito al mondo un universo di colori vivacissimi e contrasti sorprendenti. Allo stesso modo, molti degli emblematici dettagli dell'“Ultima Cena” di Leonardo da Vinci sarebbero ancora celati sotto strati di ridipinture senza il lungo restauro concluso nel 1999. E forse non avremmo nemmeno messo in discussione l'idea di una classicità monocroma se, sull'Augusto di Prima Porta, non fossero emerse tracce di policromia.

Se oggi possiamo ancora ammirare la mano dell'artista su opere che hanno attraversato i secoli, spesso esposte a condizioni conservative non ottimali, lo dobbiamo a un mestiere altamente qualificato, minuzioso e spesso invisibile: quello del restauratore. E quando l'argomento è conservazione del patrimonio culturale, le luci si accendono inevitabilmente sull'Italia. Con tre miliardi di euro di fatturato annuo, il comparto del restauro rappresenta un'eccellenza, sostenuta in larga parte dalla domanda internazionale, che premia l'elevato livello di competenza e specializzazione, unito a una crescente integrazione tecnologica e attenzione alla soste-

nibilità delle oltre 570 imprese attive sul territorio. Il *trend* emerge dal *report* Market Watch “Le imprese italiane del restauro: profilo e *trend*” di Banda Ifis (2024), mostrando un settore in forte ripresa rispetto al 2019: +74% nei ricavi, +30% nell’occupazione e +10% negli investimenti. Numeri significativi che raccontano anche come l’attenzione al restauro sia diventata sempre più alta, indirizzando progettualità e risorse di forma strategica su interventi preventivi, con manutenzioni costanti, piuttosto che su operazioni d’emergenza, quando i danni possono risultare irreversibili. Non mancano tuttavia le criticità. La distribuzione disomogenea del mercato nazionale - concentrata principalmente nel Nord Italia, tra Veneto, Lombardia e Lazio - e la carenza di manodopera specializzata, a fronte di una domanda crescente, rappresentano segnali evidenti di uno squilibrio che rischia di rallentare lo sviluppo del settore. Il contesto trentino presenta caratteristiche peculiari: da un lato favorevoli, dall’altro limitanti. Pur collocandosi in posizione periferica rispetto ai principali poli del restauro italiano, il Trentino offre ottime opportunità, anche grazie all’autonomia provinciale e a politiche mirate alla tutela dei beni culturali, che consentono di sostenere economicamente numerosi in-

QUELLO DEL
RESTAURATORE
È UN LAVORO
CHE SI SVOLGE
PREVALENTEMENTE
“DIETRO LE QUINTE”

terventi. Restano, però, fattori strutturali che incidono sulla dinamicità del mercato, in particolare la lentezza delle procedure pubbliche - dalle autorizzazioni all’erogazione di contributi - e la mancanza di personale qualificato, spesso reperito fuori regione o all’estero per seguire lavori specifici,

rinforzando i *team* di restauratori residenti nel territorio. Si tratta, senza dubbio, di un settore dalle enormi potenzialità, capace di coniugare tradizione e innovazione contribuendo, inoltre, al rafforzamento del *made in Italy* nel mondo. Ma è altrettanto evidente la necessità di intervenire sui punti deboli per garantirne uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo. In questa direzione,

potrebbe risultare strategico affiancare ai contributi pubblici nuove forme di finanziamento, soprattutto privato, incentivare investimenti strutturati nella formazione e promuovere un maggiore avvicinamento dei giovani a una professione tanto complessa quanto indispensabile. Tra pigmenti, strumenti di carpenteria e microscopi, quello del restauratore è un lavoro che si svolge prevalentemente “dietro le quinte”. Un mestiere imprescindibile nella conservazione del patrimonio culturale che richiede precisione, studio e responsabilità, in cui ogni scelta può incidere anche irreversibilmente

Stefano Gentili, restauro della tavola di Hinderbach





Elisa Turani, intenta nel lavoro di restauro ligneo

sull'opera, alterando o restituendone l'essenza. Ed è anche qualcosa di più sottile: un dialogo costante con il tempo, con le sue stratificazioni, con la possibilità di conservarle e restituirle. È in questa dimensione, sospesa tra rigore scientifico e sensibilità artigianale, che si muovono Elisa Turani e Stefano Gentili, coppia nella vita e nel lavoro, restauratori specializzati nel settore ligneo e nella policromia. Lei bergamasca, con formazione classica; lui bresciano, proveniente da un percorso artistico a indirizzo architettonico. Si incontrano alla scuola di alta formazione di Botticino, in provincia di Brescia, dove intraprendono un percorso dedicato al restauro di sculture lignee policrome. È proprio durante gli anni di formazione che il Trentino entra nella loro traiettoria professionale.

“L'istituto prevedeva degli *stage* anche qui - ricordano - così al secondo anno abbiamo svolto un periodo di pratica presso un'eccezionale restauratrice, Ileana Ianes. È lì che è iniziata la nostra storia”. Una storia che prosegue all'Università di Ferrara, dove entrambi conseguono la laurea in Scienze e tecnologie per i beni culturali, approfondendo quindi la dimensione scientifica della disciplina, fino all'ottenimento del-

la qualifica ministeriale di restauratori. La scelta di stabilirsi in Trentino arriva poco dopo. I primi anni sono segnati da significative esperienze di cantieri, tornando anche a collaborare - questa volta da professionisti - con la stessa restauratrice che li aveva accolti durante il tirocinio. Il passo decisivo avviene cinque anni fa, con l'avvio

della loro attività autonoma e, successivamente, con l'apertura del laboratorio a Lavis. “Avevamo bisogno di una sede fisica, anche per conciliare lavoro e famiglia, in quel momento avevamo i nostri bambini, Petra e Sebastiano, ancora piccoli - racconta Stefano. Il laboratorio - aggiunge - è diventato il nostro punto di riferimento e ci ha permesso di ottimizzare le dinamiche operative: Elisa è

passata a occuparsi principalmente del laboratorio e io, invece, dei cantieri”. L'organizzazione del lavoro di un restauratore, tuttavia, resta fortemente legata alle esigenze delle opere. “La priorità è sempre l'opera” - sottolineano.

Non è raro, infatti, allestire laboratori temporanei direttamente nei luoghi di conservazione, perché molti beni culturali non possono essere movimentati. Ciò comporta spesso condizioni operative complesse, tra ambienti freddi, umidi e logisticamente impegnativi, anche per lunghi periodi di tem-

L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO DI UN RESTAURATORE RESTA LEGATA ALLE ESIGENZE DELLE OPERE

po. Il restauro è, per sua natura, un processo non standardizzabile. Ogni intervento segue tempi e modalità proprie, determinate dalla materia, dalla tecnica esecutiva, dallo stato di conservazione e dalla storia dell'opera. Alcune operazioni, comunque, prevedono fasi ricorrenti.

“Nel caso di un dipinto - spiegano - ci sono generalmente quattro fasi: il consolidamento e la fermatura dei sollevamenti di colore, la pulitura o rimozione di vecchi restauri, la stuccatura delle lacune e, infine, la verniciatura con ritocco pittorico, ovvero la fase più visibile, più estetica”. Ma fino a che punto è possibile intervenire su un'opera? Come sapere dove si trova quella zona di confine tra il rispetto dell'originalità e la modifica definitiva?

Possono sembrare semplici curiosità, ma queste sono le domande che emergono costantemente in un cantiere.

Le risposte non sempre sono chiare, ma trovano indirizzo nei cinque principi del restauro: riconoscibilità, reversibilità, compatibilità, minimo intervento e interdisciplinarietà. Il principio di riconoscibilità definisce che qualsiasi intervento deve essere perfettamente distinguibile, fondamentale per evitare aggiunte che alterino l'originale.

Quello della reversibilità, pilastro etico della professione, im-

pone che ogni intervento, tanto conservativo quanto estetico, sia rimovibile o modificabile senza che l'opera subisca alterazioni chimiche o fisiche.

La compatibilità, invece, è il principio che tutela l'integrità dei materiali originali, richiedendo l'utilizzo di materiali con idonee caratteristiche.

Il principio del minimo intervento ha grande importanza per la conservazione della storicità di un manufatto, limitando il restauro all'indispensabile. E infine, l'interdisciplinarietà, che non è solo un principio, rappresenta la vera bussola di questo mestiere.

Un quadro teorico solido che orienta l'azione, pur nella consapevolezza che alcune operazioni - come la pulitura -

sono irreversibili e richiedono quindi valutazioni estremamente ponderate, supportate dalla diagnostica e dal confronto tra specialisti.

“Il nostro è un lavoro di squadra, dai primi rilevamenti alle decisioni più delicate”, puntualizzano Elisa e Stefano. Non solo di restauratori, ma anche di storici, chimici, fotografi, falegnami, tecnologi, grafici: il restauro si compone, infatti, di una pluralità di competenze e saperi al fine di restituire all'opera la migliore condizione possibile, nel rispetto della

IL RESTAURO SI COMPONE DI UNA PLURALITÀ DI COMPETENZE E SAPERI

L'ancona dell' "Adorazione dei pastori" prima e dopo il restauro





Il crocifisso del Concilio, Sixtus Frei, XVI secolo

sua identità. L'approccio scientifico è via via diventato sempre più presente e basilare nel restauro, offrendosi come un formidabile supporto al lavoro dei restauratori in grado di generare diagnostiche ad alto livello di oggettività, indirizzamento delle procedure e supporto nella lettura delle esigenze e nelle scelte da adottare.

“Pensiamo ai materiali di restauro – esemplifica Stefano – alcuni dei materiali che si utilizzavano vent'anni fa oggi ven-

gono evitati perché altamente tossici (es. pigmenti come il bianco di piombo o il giallo di cadmio) oppure sostituiti perché non sufficientemente stabili, magari anche alterabili (es. resine acriliche al posto di colle animali e proteiche, perché tendono a ritirarsi, crepare e nutrire microrganismi)”. Coadiuvando la ricerca, negli ultimi anni c'è stata anche un'importante implementazione tecnologica, elevando in modo decisivo

il livello qualitativo delle operazioni. Strumenti quali analisi dei materiali, radiografie, indagini stratigrafiche e modellazioni tridimensionali, rappresentano strumenti preziosi e decisivi soprattutto nei processi di valutazione di interventi potenzialmente irreversibili.

“Comunque – allertano i restauratori – è necessario un utilizzo coerente della tecnologia, nel senso che deve restare uno strumento, a tutela dell'integrità del patrimonio culturale e nella consapevolezza che non può sostituire l'esperienza e la sensibilità di chi interviene sull'opera”. “Ma non è un lavoro artistico – precisano – non interpretiamo. Applichiamo una metodologia rigorosa, senza inserire elementi personali”.

Il restauro, per Elisa e Stefano, è una pratica profondamente tecnica e intellettuale. Eppure, è proprio nella materia che si rivela per loro la dimensione più affascinante del mestiere: “Poter vedere un'opera così da vicino, coglierne dettagli invisibili ai più... è un privilegio – confida Stefano – entri nella mano dell'artista”.

Per la coppia di restauratori ogni intervento rappresenta un'esperienza unica, che restituisce sempre un senso profondo dell'importanza del lavoro che svolgono, una grande soddisfazione: “Sapere che ciò su cui lavoriamo attraverserà il tempo e arriverà alle future generazioni, questo dà valore a tutto”. E non mancano interventi “da incorniciare” lungo il loro percorso. Per livello di complessità e grande valore storico-artistico, ne citano due: il restauro finito nel 2024 dell'epitaffio di Paolo Naurizio, “Visione di San Girolamo”, commissionato da Girolamo Roccabruna nel XVI secolo e facente parte del patrimonio artistico del palazzo omonimo, oggi conservato al Museo Diocesano Tridentino; e il restauro concluso nel 2008 del crocifisso del Concilio, opera lignea di

Sixtus Frei dell'inizio XVI secolo, proveniente dall'omonima Cappella al Duomo di Trento.

Il primo è stato un intervento particolarmente impegnativo per le condizioni di estrema fragilità del supporto e le dimensioni imponenti.

La tavola, arrivata dal Duomo di Trento, è stata lavorata presso il Museo Diocesano Tridentino per l'impossibilità di essere trasportata in laboratorio.

Con la conclusione dei lavori, durati circa un anno, si opta per conservare l'opera al museo, in modo da evitare ulteriori spostamenti e assicurare un ambiente adeguatamente climatizzato.

“Era un supporto molto complesso, con criticità strutturali importanti. Anche la movimentazione era una sfida – racconta Stefano”.

Il secondo, invece, fa riferimento a un'importante operazione sotto la guida

della restauratrice Ileana Janes: un lavoro lungo e altamente formativo, condotto con metodologie aggiornate e in un contesto di grande valore storico quale è quello del palazzo della Soprintendenza per i beni culturali di Trento. Un'opera eccelsa di scultura, che è tornata ammirabile all'interno della navata sud della Cattedrale di San Vigilio.

A questi, si aggiunge una recente esperienza, che introduce un elemento innovativo nel loro lavoro: l'apertura al pubblico. Nella cornice del Museo Diocesano, infatti, il restauro esce da “dietro le quinte” attraverso laboratori aperti che permettano ai visitatori di osservare da vicino i lavori in corso nei cantieri allestiti e dialogare con i restauratori.

“È un'esperienza molto coinvolgente – raccontano – Le persone si incuriosiscono, fanno diverse domande.

I bambini restano affascinati dai materiali e dalle tecniche, in special modo le dorature, perché non si immaginano che

siano fatte con foglie sottilissime d'oro”. Un'iniziativa che invita a fruire dell'arte in modalità interattiva, contribuendo al contempo a una maggior consapevolezza dell'importanza della conservazione del patrimonio culturale e alla valorizzazione di un mestiere fondamentale ancora poco visibile.

Perché restaurare non è solo recuperare il passato, ma costruire un ponte con il futuro. Un ponte che va ampliato e

rinforzato nelle sue strutture, affinché i dipinti di Michelangelo e Leonardo, così come i capolavori della scultura e molte altre opere, possano continuare ad attraversare il tempo, custodite da mani abili e saperi essenziali. ■

“APPLICHIAMO UNA METODOLOGIA RIGOROSA, SENZA INSERIRE ELEMENTI PERSONALI”

RESTAURARE NON È SOLO RECUPERARE IL PASSATO MA COSTRUIRE UN PONTE CON IL FUTURO



CIOCOMITI, UN'IDEA DIVENTATA IMPRESA

GIOVANNA RAUZI *Giornalista*

La produzione del cioccolato di qualità, tra ricerca e affinamento in quota

La storia di Ciocomiti inizia come cominciano le favole: "C'era una volta..." ...un piccolo laboratorio tra le montagne della Val di Sole. Un laboratorio essenziale con le prime (poche) attrezzature per la lavorazione del cioccolato e un'idea di prodotto. È in questo contesto che, nel 2014, inizia a prendere forma Ciocomiti: non come l'azienda che conosciamo oggi, ma come progetto, forse un sogno, destinato a crescere progressivamente.

Il progetto prende avvio da Matteo Fedrizzi, classe 1983, cresciuto in una famiglia con un passato di lavoro nella gelateria. Curioso e intraprendente, sviluppa fin da giovane una pas-

sione per il mondo del gusto - dalla pasticceria alla formazione come *sommelier* - che nel tempo si concentra sul cioccolato, diventato il centro del suo percorso imprenditoriale.

Vista oggi, Ciocomiti è una realtà articolata che integra produzione, punti vendita, progetti e una struttura societaria ben definita. Un'evoluzione che non è avvenuta per salti improvvisi, ma per passi misurati e continui: ampliamenti gradualmente, nuovi investimenti, l'allargamento della squadra, l'apertura di canali commerciali e lo sviluppo del marchio. Per arrivare oggi a un *business model* solido e obiettivi sempre nuovi e ambiziosi.

Proprio il marchio rappresenta uno degli elementi più caratterizzanti fin dalle origini.

“Il nome Ciocomiti nasce da un ragionamento molto semplice”, racconta Matteo Fedrizzi. “Volevo qualcosa che richiamasse subito il mondo del cioccolato, ma che non fosse una parola già esistente. Un suono che fosse internazionale, facile da ricordare e allo stesso tempo nostro, legato al nostro territorio e alle montagne che incorniciano la sede della nostra azienda. Mi sono messo a fare ricerca, insieme a un amico e *designer* e ne è venuto fuori questo incrocio tra *chocolate* (inglese) e *chocolat* (francese), con un richiamo alle Dolomiti. Da lì è partito tutto”.

Non si tratta solo di una scelta estetica. Il legame con la montagna si esprime anche nel gusto: l'affinamento dei blocchi di massa di cacao avviene in alta montagna ed è questo che contraddistingue i particolari sentori delle tavolette Ciocomiti. Temperatura, altitudine e tempo sono gli elementi che permettono di esaltare il profilo aromatico del cioccolato.

Il nome diventa così distintivo e descrittivo, uno strumento di posizionamento, capace di accompagnare il prodotto oltre una dimensione locale e di sostenere lo sviluppo commerciale negli anni successivi. In altre parole, Ciocomiti nasce

già con una forte attenzione all'identità, oltre che alla produzione.

I primi anni sono dedicati alla messa a punto del prodotto e all'organizzazione del lavoro. Il laboratorio iniziale viene presto ampliato, entrano nuove attrezzature e si sviluppano

le prime linee di prodotto. Si approfondisce il tema della ricerca dei fornitori, insieme a un'attenzione crescente per il *packaging* e la presentazione. Brasile, Ecuador, India e Uganda sono i Paesi dai quali provengono oggi le fave di cacao: “Ci affidiamo ad alcune cooperative che gestiscono l'importazione di cacao sostenibile.

Se siamo interessati a un particolare profilo aromatico chiediamo schede tecniche e campionature per fare prove in laboratorio. Per noi sono fondamentali la qualità, la genetica delle fave di cacao e la sostenibilità etica/sociale delle coltivazioni”. spiega ancora Fedrizzi. “È inoltre importante avere fornitori affidabili, perché ci permette di mantenere la qualità del prodotto finale”.

Un passaggio rilevante è rappresentato dall'apertura del negozio di Madonna di Campiglio, nel 2016, che segna l'ingresso in una dimensione più visibile. Il punto vendita consente di confrontarsi direttamente con il pubblico, raccogliere in-

SONO FONDAMENTALI LA QUALITÀ E LA SOSTENIBILITÀ ETICA/SOCIALE DELLE COLTIVAZIONI





La sede di Ciocomiti a Dimaro Folgarida

dicazioni sul prodotto e rafforzare la presenza del marchio in un contesto dinamico. Allo stesso tempo diventa uno strumento di *test* permette di capire quali prodotti funzionano, quali linguaggi comunicativi risultano più efficaci e come evolvere l'offerta.

Nel 2018 l'azienda entra negli spazi dell'*Innovation Center* di Malé, grazie alla collaborazione con Trentino Sviluppo. Questo passaggio permette di aumentare la capacità produttiva raddoppiando gli spazi, introdurre nuovi investimenti con l'acquisto di nuovi macchinari e rafforzare la struttura societaria, segnando una fase di crescita più organizzata. È questa, inoltre, la fase in cui la struttura si allarga, con l'ingresso di nuovi collaboratori.

Nel 2020 prende avvio anche lo sviluppo del modello in *franchising*, con l'apertura del primo punto vendita al Passo del Tonale, mentre nello stesso periodo viene rilevata la Baita Ciocomiti, incastonata tra le Dolomiti di Brenta. Uno spazio in cui il pubblico entra in contatto diretto con il prodotto, non solo attraverso l'acquisto, ma anche tramite un'esperienza culinaria. Inoltre, rappresenta un nodo strategico per l'avvio

di nuove collaborazioni e per l'ampliamento dei contatti. Nonostante il contesto complesso legato alla pandemia, l'attività prosegue, mantenendo il laboratorio come centro dello sviluppo.

Negli anni successivi la rete commerciale si amplia con nuo-

ve aperture e un rafforzamento della presenza sul territorio. Il 1° dicembre 2023 viene inaugurato il negozio di Ortisei, che rappresenta un ulteriore passo nell'estensione del marchio.

Parallelamente, l'azienda sviluppa la propria struttura produttiva in un nuovo sito a Dimaro Folgarida, dove prende forma uno spazio più ampio e integrato di duemila metri quadrati, che riunisce

produzione, lavorazioni, vendita e accoglienza. In questa fase più recente, Ciocomiti si presenta come una realtà strutturata. Una configurazione che riflette l'evoluzione dell'azienda da struttura focalizzata su un singolo prodotto a sistema più articolato.

"Non abbiamo mai fatto un salto unico - spiega Fedrizzi - è stato un percorso continuo. Ogni anno aggiungevamo qualcosa: un macchinario, uno spazio, una persona. All'inizio il lavoro si svolgeva in pochi metri quadrati, poi è arrivato il

NEL 2020, L'APERTURA AL PASSO DEL TONALE DEL PRIMO PUNTO VENDITA IN FRANCHISING

primo collaboratore e poi ancora la crescita. E quando cresci, cambiano anche le esigenze, cambia il modo di lavorare". Questa modalità incrementale resta una costante anche nelle fasi successive. L'azienda prosegue nel rafforzamento del laboratorio e, parallelamente, sviluppa la rete di vendita, alternando aperture dirette e formule in affiliazione. Si tratta di un modello flessibile, che consente di presidiare territori diversi mantenendo coerenza di marchio.

In programma per il 2026 ci saranno le aperture di Riva del Garda, Modena e Courmayeur.

Oggi Ciocomiti si presenta come una realtà distribuita, con diversi punti vendita attivi e una base produttiva che ha trovato un nuovo assetto nello stabilimento di Dimaro Folgarida con 60 dipendenti nei periodi di picco di lavoro. Da una attività principalmente stagionale e legata al turismo, il prossimo obiettivo è affermarsi anche con attività annuali continuative: ne sono un primo approccio i due punti vendita di Trento e Bolzano, aperti tutto l'anno.

I dati lo confermano: negli ultimi tre anni i ricavi sono cresciuti a un tasso medio annuo del 28%. A coronare questa crescita, sono riconoscimenti ottenuti nel 2024 e 2025 dal

Financial Times e dal *Sole 24 Ore* come "azienda leader della crescita".

Accanto alla produzione e al *retail*, si sviluppa una terza direttrice: quella esperienziale. Il progetto del *Dolomiti Museum of Chocolate* nasce con l'obiettivo di trasformare il rapporto con il prodotto, offrendo un percorso che unisce

contenuti informativi, elementi sensoriali e strumenti digitali.

"In questo contesto vogliamo andare oltre la vendita e accompagnare il visitatore in una sorta di viaggio esperienziale" osserva Fedrizzi, che continua: "Il cioccolato ha una storia lunga e complessa. Raccontarla in modo coinvolgente significa dare più valore anche al prodotto. Non è solo quello che vendi,

ma come lo fai vivere".

L'attenzione alla narrazione si riflette anche nei progetti in sviluppo, che includono nuovi *format* e contenuti pensati per ampliare le modalità di fruizione. L'obiettivo è costruire un sistema in cui produzione, racconto ed esperienza si rafforzino a vicenda, contribuendo a rendere il marchio più riconoscibile.

Parallelamente cresce anche la gamma dei prodotti. Accanto

NEGLI ULTIMI
TRE ANNI I RICAVI
SONO CRESCIUTI
A UN TASSO
MEDIO ANNUO
DEL 28%

Il laboratorio





Il negozio Ciocomiti a Dimaro Folgarida

al cioccolato, l'azienda ha sviluppato lavorazioni legate alla pasticceria e alla gelateria: in alta stagione, la produzione di gelato arriva anche a 450 chilogrammi al giorno.

La crescita dimensionale porta con sé anche nuove complessità. L'aumento del numero di addetti, la gestione di più sedi e la diversificazione delle attività e dei flussi richiedono una maggiore strutturazione interna. Temi come la selezione del personale, la formazione e il coordinamento diventano centrali, così come l'introduzione di figure manageriali dedicate alle funzioni chiave.

“La parte più difficile non è stata partire”, conclude Fedrizzi. “È gestire la crescita. Quando aumentano le persone, gli spazi e le attività, cambia tutto. Devi organizzarti, devi strutturarti, devi trovare le competenze giuste. È una fase diversa, ma è quella che ti permette di fare davvero impresa”.

Il percorso dell'azienda mostra come sia possibile costruire uno sviluppo progressivo, basato su investimenti mirati e su una continua ridefinizione del modello operativo.

Dalla dimensione iniziale a una struttura articolata, Ciocomiti ha ampliato il proprio raggio d'azione mantenendo una linea coerente: aggiungere valore senza perdere riconoscibilità.

Oggi, Ciocomiti si trova esattamente in questo passaggio: quello in cui l'energia iniziale si traduce in struttura. Un percorso costruito nel tempo, tassello dopo tassello, che ha trasformato un

laboratorio essenziale in una realtà capace di muoversi tra produzione, distribuzione ed esperienza, mantenendo come filo conduttore una crescita costante e una forte attenzione all'identità del marchio. ■

“LA PARTE
PIÙ DIFFICILE
NON È STATA PARTIRE,
MA GESTIRE
LA CRESCITA”



Il Castello del Buonconsiglio a Trento

“NON ESISTE PIETRA SENZA STORIA”

ALESSANDRO FRANCESCHINI Architetto e urbanista

La pietra trentina: tradizione, identità, prospettive

A che punto è l'utilizzo della pietra trentina della progettazione architettonica e urbana? Quali sono le tendenze architettoniche in voga nel mondo? E, soprattutto, quali sono le sfide che questo importante settore economico deve affrontare nei prossimi anni? Sono domande pertinenti, in particolare se fatte in questa sede e con la consapevolezza che questo materiale ha rappresentato e rappresenta una lunga tradizione costruttiva per il territorio trentino, naturalmente dotato, grazie alla sua varia morfologia e storia geologica, di una grande varietà di pietre naturali al possibile servizio dell'edilizia.

Ma si tratta allo stesso tempo anche di un importante segmento dell'economia del territorio. A Trento, se ben guardiamo, la pietra non è un dettaglio. È struttura, immagine, memoria. Basta attraversare la città per coglierne la presenza diffusa: il Duomo di San Vigilio, con i suoi conci bianchi e rosati; il Castello del Buonconsiglio, compatto e stratificato; le facciate rinascimentali del centro storico, dove cornici e portali in pietra rossa disegnano aperture e proporzioni; le pavimentazioni urbane in porfido che organizzano piazze e percorsi. Anche l'architettura del Novecento, dalle scuole Raffaello Sanzio alla stazione ferroviaria, recentemente ri-



La cupola del Duomo di Trento

portata al suo antico splendore, continua a utilizzare materiali lapidei locali, rielaborandoli in chiave moderna. Come scrive Massimo Martignoni, in un saggio dedicato alla storia di questo importante materiale da costruzione¹, “è la pietra a dare continuità visiva e culturale alla città, più del legno o di altri materiali esposti al tempo”.

Questa presenza ha radici profonde. La pietra accompagna la storia del territorio fin dall'antichità. In epoca romana è già materiale da costruzione e da memoria, come testimoniano epigrafi e manufatti diffusi. Con il romanico diventa linguaggio architettonico essenziale: forme semplici, masse compatte, lavorazioni sobrie. Nel Rinascimento e nel Barocco si arricchisce di valore decorativo, attraverso l'uso combinato di colori e varietà litologiche, soprattutto calcari rossi e bianchi. In queste fasi la pietra non è solo tecnica, ma espressione di una cultura materiale radicata. Per secoli l'attività estrattiva ha sostenuto economie locali e saperi artigianali. Cave di calcari, graniti, porfidi e marmi hanno alimentato cantieri diffusi sul territorio e oltre. Già nell'Ottocento la

pietra trentina entra in circuiti più ampi: forniture per edifici a Vienna, Budapest, Monaco. Tuttavia, accanto a momenti di espansione, si registrano anche crisi e abbandoni, legati a mutamenti economici e tecnologici.

Il Novecento segna una svolta. Da un lato si affermano nuo-

vi materiali - cemento armato, acciaio, vetro - che ridimensionano il ruolo tradizionale della pietra. Dall'altro alcuni architetti ne rilanciano l'uso in chiave contemporanea. Figure come Adalberto Libera o Angiolo Mazzoni integrano le pietre trentine in linguaggi moderni, valorizzandone le qualità cromatiche e materiche. In questi anni si registra anche un tentativo di sistematizzazione

e promozione del comparto, con scuole specializzate e politiche di valorizzazione. Dal Secondo dopoguerra, però, si assiste a una contrazione della varietà utilizzata. Molte cave vengono abbandonate, sia per ragioni economiche sia per l'impatto ambientale. Il mercato si concentra progressivamente su alcune tipologie, in particolare il porfido, che conosce una forte diffusione nelle pavimentazioni urbane in Italia e all'estero. Questo successo consolida una filiera produttiva efficiente, ma al tempo stesso riduce la percezione della ric-

PER SECOLI L'ATTIVITÀ ESTRATTIVA HA SOSTENUTO ECONOMIE LOCALI E SAPERI ARTIGIANALI

¹ Martignoni Massimo, “Arte e storia”, in *Atlante della Pietra Trentina*, CCIAA di Trento, 2005, pp. 19-30.

chezza litologica del territorio.

Materie prime e competenze artigianali

Accanto alla produzione, si sviluppa una competenza specifica nella posa. I posatori trentini diventano una figura riconosciuta, capace di esportare tecniche e qualità esecutiva in numerosi contesti, contribuendo alla diffusione del porfido su scala internazionale. Si tratta di un sapere pratico che integra progettazione e cantiere, tradizione e adattamento.

Oggi il settore si trova di fronte a una fase di transizione. Da un lato persistono criticità: costi elevati, concorrenza internazionale, vincoli ambientali sempre più stringenti. Dall'altro emergono nuove opportunità. La crescente attenzione alla sostenibilità, alla durabilità dei materiali, alla qualità dello spazio pubblico riapre uno spazio per la pietra naturale. In questo scenario, la pietra trentina può tornare a essere una risorsa strategica, a condizione di ridefinirne ruolo e modalità d'uso.

Si pongono alcune domande. È possibile superare la dipendenza quasi esclusiva dal porfido, rilanciando altre varietà oggi marginali? In che modo integrare l'estrazione con una gestione più equilibrata del territorio? Come aggiornare le

tecniche di lavorazione e posa in rapporto ai linguaggi contemporanei dell'architettura e del *design*? E ancora: quale rapporto costruire tra produzione locale e mercato globale? Le risposte non possono essere univoche. Tuttavia alcune linee di lavoro appaiono evidenti. In primo luogo, investire nella conoscenza: geologica, storica, tecnica. Alcuni anni fa,

la Camera di Commercio di Trento si è fatta promotrice di un ponderoso "Atlante della Pietra Trentina", pensato come uno strumento capace di offrire una base per un uso più consapevole del materiale. In secondo luogo, rafforzare il dialogo tra imprese, progettisti e istituzioni, per sviluppare applicazioni innovative. Infine, valorizzare la dimensione culturale della pietra, non solo

come prodotto, ma come elemento identitario del territorio.

VALORIZZARE LA DIMENSIONE CULTURALE DELLA PIETRA COME ELEMENTO IDENTITARIO DEL TERRITORIO

Il ritorno della pietra nell'architettura contemporanea

Allargando lo sguardo oltre i confini provinciali, appare evidente come negli ultimi anni l'uso della pietra in architettura stia conoscendo una rinnovata attenzione a livello internazionale. Non si tratta di un ritorno nostalgico né di una semplice citazione storica. Le ragioni sono soprattutto tecniche e ambientali. In un contesto segnato dalla necessità di ridurre

Operazioni di posa del porfido





Le scuole Raffaello Sanzio a Trento

le emissioni e l'impatto energetico dei materiali da costruzione, la pietra naturale torna a essere considerata una risorsa competitiva: richiede processi di trasformazione limitati, ha una lunga durata, garantisce buone prestazioni termiche.

Questo cambiamento di prospettiva si riflette anche nei modi d'uso. Per lungo tempo relegata a materiale di rivestimento, la pietra viene oggi reintrodotta, in alcuni casi, come elemento strutturale. In Francia, ad esempio, alcuni studi stanno sperimentando edifici realizzati con blocchi lapidei portanti, anche nell'edilizia residenziale. Si tratta di un approccio che recupera tecniche costruttive tradizionali, aggiornandole attraverso processi di taglio e assemblaggio contemporanei. Parallelamente si sviluppano applicazioni più leggere e industrializzate. Facciate ventilate, pannelli sottili, sistemi modulari consentono di integrare la pietra in architetture complesse, anche di grande scala. In questi casi il materiale perde parte della sua massa originaria, ma mantiene un ruolo importante nella definizione dell'immagine e nella qualità percettiva degli edifici. Accanto agli aspetti tecnici emerge una motivazione culturale. Dopo decenni dominati da superfici lisce e materiali artificiali, molti progettisti mostrano un rinnovato interesse per

la dimensione tattile e materica dell'architettura. La pietra, con le sue variazioni cromatiche e le sue imperfezioni, offre una risposta a questa esigenza. Non è un caso che venga spesso utilizzata in edifici pubblici o spazi di rappresentanza, dove il rapporto con il tempo e con il contesto assume un

valore centrale. Alcuni esempi aiutano a delineare questo scenario. In ambito europeo, diversi progetti recenti utilizzano la pietra per costruire un rapporto diretto con il paesaggio, attraverso volumi essenziali e superfici continue. In altri casi, come nelle architetture di Peter Zumthor, il materiale è impiegato per definire atmosfere e qualità sensoriali, più che per affermare un linguaggio formale.

Si tratta di approcci differenti, ma accomunati da una rinnovata attenzione alla materia. Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda il riuso del patrimonio esistente. In molte città europee edifici storici in pietra vengono recuperati e rifunzionalizzati, diventando parte attiva di processi di trasformazione urbana. In questo caso la pietra non è solo materiale da costruzione, ma supporto di memoria e continuità. Nonostante questi segnali, il ritorno della pietra presenta ancora limiti evidenti. I costi di estrazione e lavorazione, la necessità di competenze specialistiche, i vincoli ambientali

LA PIETRA NON
È SOLO MATERIALE
DA COSTRUZIONE,
MA SUPPORTO
DI MEMORIA E
CONTINUITÀ

rendono difficile un suo impiego estensivo. In molti casi il suo utilizzo resta confinato a funzioni rappresentative o a interventi di qualità medio-alta.

Prospettive e sfide future

La pietra non è qui intesa come semplice materiale, ma come presenza fondativa: una soglia tra natura e cultura, tra dato geologico e forma storica. In questa prospettiva, essa accompagna la nascita stessa dell'architettura e, con essa, della civiltà urbana, tanto che si riconosce "l'alto valore culturale e sociale del materiale lapideo nell'esperienza umana"². Letta in questa prospettiva, la pietra trentina si configura come un archivio stratificato, nel quale si depositano tecniche, saperi, pratiche costruttive, ma anche valori simbolici e forme estetiche. Non esiste pietra senza storia. Il suo valore distintivo risiede proprio nel rapporto con la storia e nella memoria di un'antica sapienza manifatturiera, che diventa elemento identitario e marchio di qualità. La pietra trentina appare oggi come dispositivo culturale complesso, che non si limita a sostenere edifici, ma contribuisce a costruire identità territoriali e immaginari

² *Ibidem*.

La Facoltà di giurisprudenza dell'Università di Trento

collettivi. Le città stesse si definiscono attraverso i loro materiali: colori, tessiture, cromatismi. Ecco che la pietra diventa volto urbano, impronta visibile di una continuità storica e campo di sperimentazione. Non più solo materiale da costruzione, ma superficie di ricerca, oggetto di progetto, elemento capace di assumere nuove forme e nuovi significati. Il pas-

saggio dalla cosa naturale all'oggetto culturale implica una trasformazione profonda. La sfida contemporanea consiste nel riconoscere questa densità e nel trasformarla in risorsa progettuale, capace di generare nuove forme di abitare. La pietra trentina ha costruito nel tempo città, paesaggi, economie. Oggi è chiamata a ridefinire il proprio posto. Non si tratta di riproporre modelli del

passato, ma di interpretarne il senso. La sfida è trasformare una tradizione materiale in una risorsa contemporanea, capace di coniugare qualità, sostenibilità e progetto. In questo quadro, territori come il Trentino, dotati di una lunga tradizione estrattiva e costruttiva, si trovano di fronte a una scelta. Limitarsi a consolidare produzioni già affermate o investire in una ridefinizione più ampia del proprio patrimonio lapideo, nel rispetto dell'ambiente e in dialogo con le esigenze dell'architettura contemporanea. ■

LA SFIDA È TRASFORMARE UNA TRADIZIONE MATERIALE IN UNA RISORSA CONTEMPORANEA





TURISMO ALPINO E CAMBIAMENTO CLIMATICO

MATTEO BENUZZI Dipartimento di economia e management, Università degli studi di Trento

LUIGI MITTONE Dipartimento di economia e management, Università degli studi di Trento

MATTEO PLONER Dipartimento di economia e management, Università degli studi di Trento

Rischi percepiti, adattamento prudente e divari dimensionali

Il turismo rappresenta una componente essenziale dell'economia di territori come il Trentino-Alto Adige/Südtirol, ma la sua forza si accompagna a una crescente esposizione al cambiamento climatico. Il settore dipende infatti in misura rilevante da risorse naturali come l'innevamento, il paesaggio e la disponibilità d'acqua, tutte componenti particolarmente sensibili alle trasformazioni climatiche. La letteratura scientifica mostra con chiarezza come il cambiamento climatico stia già producendo effetti visibili sul turismo montano, anche se con intensità e forme diverse a

seconda delle stagioni, delle attività e dei territori.¹ In inverno, gli impatti sono soprattutto negativi, per la minore affidabilità dell'innevamento e la crescente vulnerabilità delle attività che dipendono dalla neve. In estate, invece, il quadro è più composito: accanto a possibili opportunità, come l'allungamento della stagione e una maggiore attrattiva delle aree montane nei mesi più caldi, crescono anche i rischi legati a ondate di calore, scarsità idrica, instabilità geomorfologica e *stress* sugli ecosistemi.

¹ Steiger et al. 2024.

Il rapporto tra turismo e cambiamento climatico è dunque duplice. Da un lato, le imprese turistiche sono sempre più esposte agli effetti del riscaldamento globale, che modificano le condizioni stesse della fruizione turistica. Dall'altro, il settore non è estraneo alle cause del problema: la mobilità dei visitatori, i consumi energetici delle strutture e l'organizzazione complessiva della filiera contribuiscono alle emissioni.²

In questo contesto, il cambiamento climatico non è più soltanto un tema ambientale: è sempre più una questione economica, organizzativa e gestionale per le imprese turistiche. Comprendere come queste imprese percepiscano la propria esposizione al rischio climatico e quali strategie di adattamento abbiano già adottato o intendano sviluppare è quindi cruciale per valutare la capacità del sistema turistico alpino di rimanere competitivo in un contesto in rapido mutamento.³

È in questo scenario che si colloca l'indagine condotta nel 2025 con l'obiettivo di misurare quanto il cambiamento climatico sia già percepito dalle imprese turistiche come fattore

di rischio e in che misura questa consapevolezza si traduca in scelte concrete. Lo studio ha coinvolto circa 1.500 imprese attive in Trentino-Alto Adige/Südtirol, offrendo una base ampia e rappresentativa per osservare atteggiamenti, strategie e prospettive del comparto.⁴

Le imprese sono state identificate utilizzando i *database* AIDA e Unioncamere, sulla base dei codici Ateco riconducibili alla filiera turistica. Sono stati individuati sette sottosectori: ricettività (hotel, pensioni), ristorazione (ristoranti, bar), trasporto da e verso la destinazione (taxi, NCC), trasporto locale (noleggio auto), servizi (agenzie di viaggio), eventi sociali e culturali (parchi di divertimento, fiere) e risorse culturali e ambientali (musei,

riserve naturali).

Il campione è sostanzialmente equilibrato tra le due province, con una lieve prevalenza di imprese della provincia di Trento. Dal punto di vista geografico, le imprese intervistate

L'OBIETTIVO È MISURARE QUANTO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO SIA PERCEPITO COME FATTORE DI RISCHIO

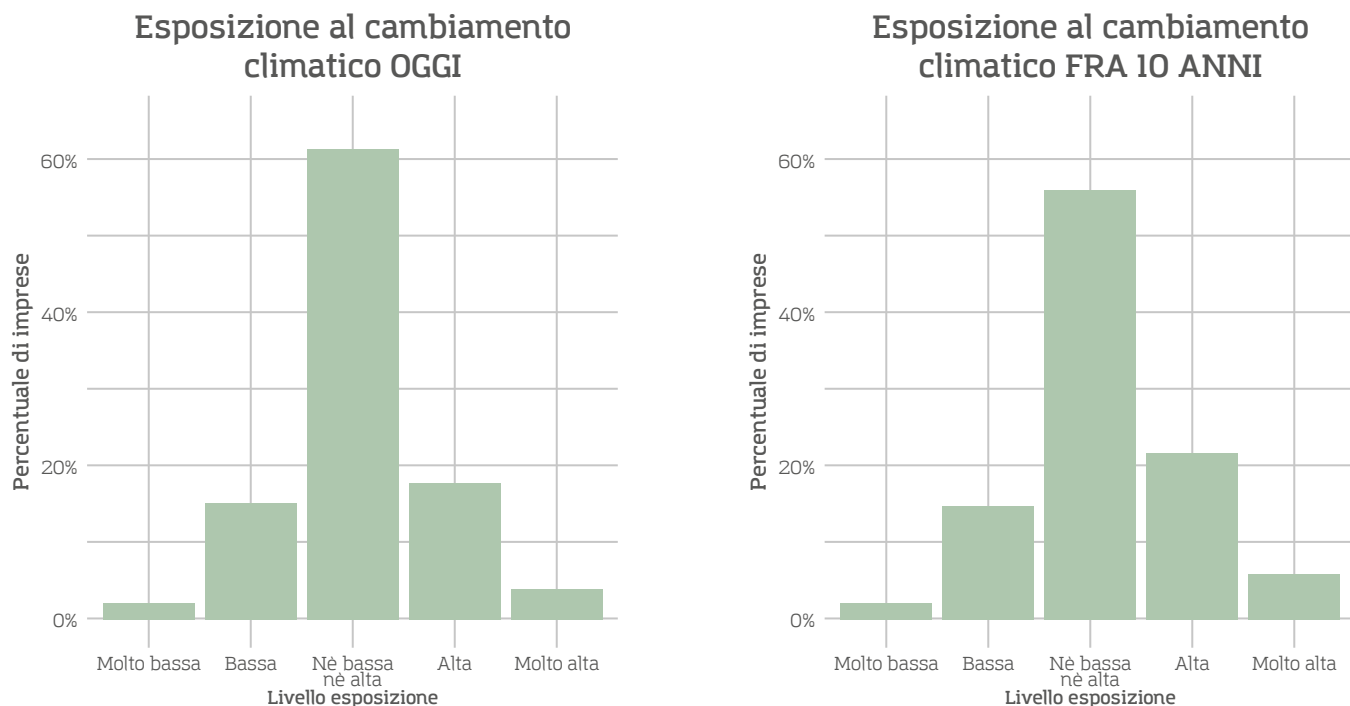
² Gössling et al. 2023.

³ Unter, Park, e Rivera 2024.

⁴ Attività finanziata nell'ambito del Bando a cascata GRINS-GROWING RESILIENT, INCLUSIVE AND SUSTAINABLE LOW CARBON POLICIES AND SOCIO-ECONOMIC SUSTAINABILITY, inerente al PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR), finanziato dall'Unione Europea-NextGenerationEU.



Figura 1 - Percezione esposizione al cambiamento climatico



si concentrano nei principali poli turistici dell'area: dal Garda alla Val di Fassa in Trentino, da Merano alla Val Badia in Alto Adige. Anche sotto il profilo settoriale, la composizione è coerente con la struttura del turismo locale: oltre la metà delle imprese appartiene al comparto ricettivo, soprattutto alberghiero, seguita dalla ristorazione e da una quota più contenuta, ma comunque significativa, degli altri sottosettori.⁵ Nel complesso, l'indagine offre un quadro ampio e articolato del sistema turistico regionale.

Percezione del rischio climatico

Sul piano della percezione (Figura 1), il quadro che emerge è meno netto di quanto ci si potrebbe attendere. Le imprese turistiche non ignorano il cambiamento climatico, ma nella maggior parte dei casi non lo percepiscono ancora come una minaccia immediata. Oltre il 60% colloca la propria esposizione attuale in una fascia intermedia, "né alta né bassa", e anche le aspettative per il futuro segnalano solo un aumento contenuto della preoccupazione: l'88% delle imprese non si aspetta, infatti, variazioni della propria esposizione al cambiamento climatico nei prossimi dieci anni, mentre la quota di chi prevede un rischio "alto" o "molto alto" sale leggermente dal 22% al 27%.

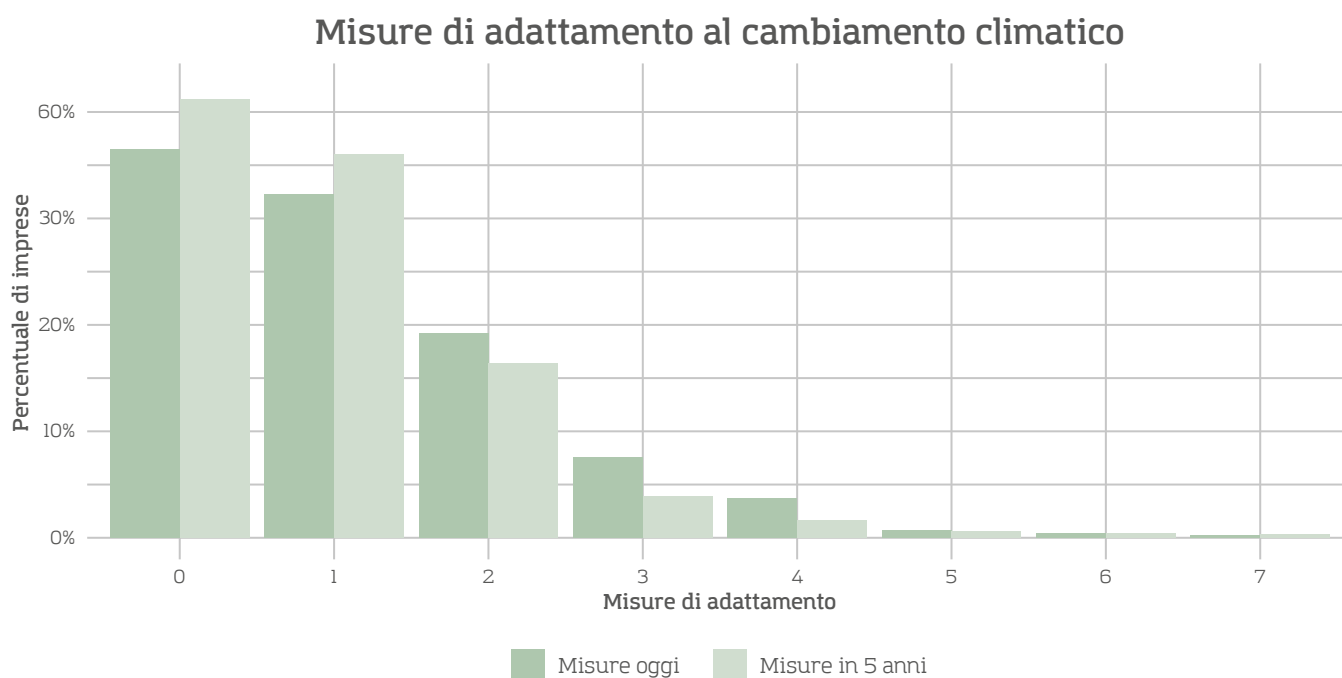
⁵ Dal punto di vista settoriale, nella provincia di Trento sono state intervistate relativamente più imprese del campo "ristorazione" (25% contro 17%) e meno di quelle del campo "ricettività" (59% contro 66%) rispetto alla provincia di Bolzano. Per gli altri sottosettori il campione è ben bilanciato.

Tra i rischi maggiormente segnalati compaiono soprattutto ondate di calore (18%), tempeste (14%) e assenza di neve (13%). Tutte le principali fonti di rischio sono attese in aumento nei prossimi anni, ma anche in questo caso in misura contenuta. Ne emerge quindi una consapevolezza presente, ma ancora poco tradotta in un senso diffuso di urgenza. Proprio per questo, dopo aver osservato come le imprese valutino la propria esposizione al cambiamento climatico, diventa essenziale capire se e in che misura questa percezione si traduca in azioni concrete di adattamento.

Strategie di adattamento

Se dalla percezione del rischio si passa alle risposte effettivamente messe in campo, il quadro resta cauto. Come mostra la Figura 2, la distribuzione delle misure adottate e pianificate si concentra infatti sui livelli più bassi: la maggior parte delle imprese dichiara di non aver adottato alcuna misura o di averne adottata una sola, mentre solo una quota residuale segnala un insieme più articolato di interventi. In particolare, circa il 20% delle imprese non ha adottato alcuna misura di adattamento e non prevede di introdurne nel prossimo futuro. Anche la natura delle azioni intraprese è significativa. Le misure più diffuse sono l'assicurazione (33%), l'installazione dell'aria condizionata (21%) e l'isolamento termico (19%). Si tratta di interventi importanti, ma che rivelano una logica prevalentemente difensiva: più che ripensare in profondità il prodotto turistico o l'organizzazione dell'attività, molte imprese cercano soprattutto di proteggersi dai danni, gestire meglio il caldo e aumentare la tenuta delle strutture.

Figura 2- Strategie di adattamento



Obiettivi e risultati: il ruolo della dimensione aziendale

Le strategie di adattamento, però, non sono distribuite in modo uniforme tra le imprese.

Al contrario, emerge un chiaro gradiente legato alla dimensione aziendale. Le imprese più grandi mostrano infatti livelli di attivazione più elevati, sia per le misure già implementate sia per quelle pianificate, mentre le microimprese si collocano sistematicamente a livelli più bassi.

La Tabella 1 evidenzia con chiarezza il legame tra dimensione aziendale e capacità di adattamento. Al crescere della

dimensione dell'impresa aumenta sia il numero medio di misure già implementate sia quello delle misure pianificate. Le microimprese restano sistematicamente più indietro, mentre le imprese medio-grandi mostrano un livello di attivazione sensibilmente più elevato. Il divario emerge in modo netto anche sul fronte dell'inazione: oltre un terzo delle microimprese non ha adottato né programmato alcuna misura, contro il 15% delle imprese medio-grandi.

La stessa gerarchia si ritrova nella Tabella 2, che considera una serie più ampia di obiettivi e risultati legati alla sosteni-

Tabella 1- Misure di adattamento e dimensione aziendale

Obiettivo/Risultato	Micro (36%)	Piccole (56%)	Medio-grandi (8%)
Misure di adattamento implementate	0.91	1.16	1.74
Misure di adattamento pianificate	0.73	0.98	1.37
% Imprese con zero misure implementate e pianificate	34%	26%	15%

Tabella 2 - Obiettivi e risultati di sostenibilità per dimensione aziendale

Obiettivo/Risultato	Micro (36%)	Piccole (56%)	Medio-grandi (8%)
Impatto zero (raggiunto o pianificato)	6.52%	8.86%	14.82%
Report di sostenibilità	0.73%	4.22%	10.19%
Iniziative di <i>Corporate Social Responsibility</i>	25.84%	28.89%	42.55%
Certificazioni	6.25%	17.43%	37.50%
Produzione di energia	32.44%	42.10%	61.90%
Richieste di certificazione a fornitori	2.47%	4.20%	7.69%

bilità. Le imprese medio-grandi si collocano sistematicamente in testa in tutte le dimensioni osservate: sono più avanzate sul fronte dell'impatto zero, più presenti nella redazione di *report* di sostenibilità, più attive nelle iniziative di *corporate social responsibility* (responsabilità sociale d'impresa), più frequentemente certificate, più orientate alla produzione di energia e anche più esigenti nei confronti dei fornitori. In tutti questi ambiti, il divario rispetto alle microimprese è ampio e, in alcuni casi, molto marcato.

Conclusioni

Nel complesso, l'indagine restituisce l'immagine di un adattamento ancora prudente. Le imprese si stanno muovendo, ma soprattutto attraverso interventi circoscritti, più orientati a contenere i danni che a ripensare in profondità il modello di offerta. Più che una trasformazione strutturata, emerge quindi una risposta ancora prevalentemente incrementale. A fare la differenza è soprattutto la dimensione aziendale. Le imprese medio-grandi sono quelle che più frequentemente investono, pianificano e integrano obiettivi di sostenibilità nelle proprie scelte. Al contrario, micro e piccole imprese – che costituiscono la maggioranza delle imprese sul territorio – mostrano livelli di attivazione più contenuti. Ne deriva un settore che procede a due velocità sui temi della sostenibilità e dell'adattamento climatico.

Anche il tema delle barriere e degli incentivi conferma questa lettura. Il freno principale non sembra essere una resistenza culturale al cambiamento, quanto piuttosto una debole convenienza economica percepita. A pesare sono soprattutto i costi elevati e la burocrazia, mentre gli incentivi ritenuti più

efficaci sono quelli fiscali e i sussidi pubblici. In altre parole, l'adattamento avanza dove ci sono più risorse, maggiore capacità organizzativa e condizioni migliori per investire. L'indicazione finale è quindi chiara: se si vuole accelerare l'adattamento del sistema turistico, non basta affidarsi alle imprese più strutturate. Occorre mettere anche le micro e piccole imprese nelle condizioni di agire, riducendo il costo percepito del cambiamento e rafforzando strumenti pubblici semplici, visibili e accessibili. Solo così il percorso di adattamento potrà coinvolgere in modo più equilibrato l'intero sistema turistico e non soltanto la sua componente più strutturata. ■

Riferimenti bibliografici

Gössling, Stefan, Martin Balas, Marius Mayer, e Ya-Yen Sun. 2023. «A Review of Tourism and Climate Change Mitigation: The Scales, Scopes, Stakeholders and Strategies of Carbon Management». *Tourism Management* 95: 104681. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104681>.

Steiger, Robert, Natalie Knowles, Katharina Pöll, e Michelle Ruttj. 2024. «Impacts of Climate Change on Mountain Tourism: A Review». *Journal of Sustainable Tourism* 32 (9): 1984-2017. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2112204>.

Unter, Kerrigan Marie Machado, Soolim Park, e Jorge Rivera. 2024. «Business Response Strategies to Climate Change: An Integrative and Research Frontiers Outlook». *Organization & Environment* 37 (2): 325-57. <https://doi.org/10.1177/10860266231202819>.





L'incontro a Roma con il Presidente della Repubblica

ABILNOVA, PER LA COSTRUZIONE DI UNA VITA AUTONOMA

STEFANIA MICH Motion Graphic Designer e Presidente di Volontarinstrada

Un polo di servizi per la disabilità visiva e uditiva

Ancor prima di entrare nella sede di AbilNova, in via Gardini 75 a Trento, si è accolti da un piccolo paesaggio sonoro: acqua che scorre, cinguettii e piante rigogliose sul pianerottolo. Non è solo un dettaglio estetico. È un invito all'ascolto, a rallentare, a sintonizzarsi su frequenze diverse: per chi non vede, l'udito diventa bussola; per chi non sente, è sguardo sulla bellezza della natura. In questo equilibrio sottile tra sensi, si coglie già l'anima di AbilNova, realtà che si prende cura proprio di queste due dimensioni: la disabilità visiva e quella uditiva. Uno spazio che non introduce semplicemente a un luogo di lavoro,

ma a un modo diverso di abitare la relazione con l'altro. L'accoglienza è cordiale, senza eccessi, con quella sobrietà che sa di montagna. Nell'ufficio di Ferdinando Ceccato, responsabile del Gruppo AbilNova, il clima è immediatamente diretto, concreto. Poco dopo si unisce Irene Matassoni, coordinatrice dell'Area progetti e comunicazione. Il dialogo prende forma con naturalezza, senza formalismi, e lascia spazio a una narrazione che alterna ricordi, scelte strategiche e prospettive future. Ne emerge un racconto corale, dove l'esperienza individuale si intreccia con quella collettiva.



Il premio conferito a Londra dalla European Blind Union

AbilNova nasce nel 2008 come Cooperativa IRIFoR¹ del Trentino. È una realtà che si radica rapidamente nel territorio, diventando punto di riferimento per la disabilità visiva e modello di buone pratiche anche oltre i confini provinciali. Il passaggio decisivo arriva nel 2019, con l'incorporazione dell'Associazione AbC onlus, attiva nell'ambito della sordità e dell'ipoacusia. Da questa unione nasce un unico polo dedicato alla disabilità sensoriale. Nel 2022 arriva anche il nuovo nome, AbilNova, che già nella sua struttura racchiude una dichiarazione d'intenti: abilità e innovazione come binomio inscindibile.

Una *mission* che si traduce in servizi concreti, ma anche in una visione culturale più ampia: rafforzare la capacità delle persone di gestire la propria condizione, migliorare la qualità della vita degli utenti e delle loro famiglie, contribuire a una società più inclusiva, capace di riconoscere il valore delle differenze come risorsa.

Nel corso degli anni, questo impegno ha ricevuto riconoscimenti di rilievo. Nel 2015, a cento anni dall'evento bellico che costò la vista ad Aurelio Nicolodi, illustre trentino fondatore

dell'Unione italiana ciechi, una delegazione della Cooperativa consegna al Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, la prima copia del volume dedicato alla sua figura. Un gesto simbolico che lega il passato al presente, ricordando come il percorso verso l'inclusione sia fatto di continuità, memoria e responsabilità condivisa.

Nello stesso anno, a Londra, l'*European Blind Union* conferisce ad AbilNova il *Vision for Equality Award*. Un riconoscimento prestigioso, attribuito a chi si distingue nella rimozione delle barriere - architettoniche, culturali, sociali - che ostacolano le pari opportunità.

Tra le iniziative più innovative spicca inoltre "*Dark on the Road* - Il sapore del

buio", avviata nel 2016. Un *truck* trasformato in bar itinerante, capace di portare l'esperienza dell'oscurità in tutta Italia. All'interno, il pubblico è guidato da camerieri ciechi, in un ribaltamento dei ruoli che diventa esperienza formativa. Non è solo un evento: è un dispositivo culturale che smonta stereotipi e invita a scoprire le potenzialità degli altri sensi. Un modo per passare dalla compassione alla consapevolezza, mettendo in discussione percezioni consolidate e aprendo nuove prospettive.

È la stessa logica che guida anche gli altri progetti di Abil-

LA MISSION:
RAFFORZARE
LA CAPACITÀ
DELLE PERSONE
DI GESTIRE
LA PROPRIA CONDIZIONE

¹ Istituto per la ricerca, la formazione e la riabilitazione - onlus.

Nova, sviluppati in contesti educativi e culturali come scuole e musei. “Partendo dalla Lingua dei segni italiana - racconta Irene Matassoni - si arriva a ragionare su una sorta di decalogo, chiamiamolo così, di buone prassi comunicative con una persona con disabilità uditiva. Le fiabe sensoriali, un progetto dedicato ai più piccoli, permettono di comprendere come i nostri sensi siano veri raccoglitori di informazioni e quanto, spesso, chi li ha tutti a disposizione ne sia poco consapevole”.

Accanto alla sensibilizzazione, AbilNova ha sviluppato un impegno costante nella prevenzione. Dal 2012 opera un'Unità mobile oftalmica, un ambulatorio itinerante dotato di tecnologie avanzate. I numeri raccontano l'impatto: oltre 30mila *screening* effettuati, grazie anche alla collaborazione con la Fondazione IAPB Italia² e con numerosi *partner* pubblici e privati. Un lavoro capillare, continuo, che raggiunge anche le aree più periferiche, dimostrando come la salute visiva sia un tema che riguarda tutti e che richiede attenzione costante.

² L'Agenzia internazionale per la prevenzione della cecità, nota anche con la sigla IAPB (International Agency for the Prevention of Blindness).

“I SERVIZI È GIUSTO
CHE VENGANO PENSATI
DALL'UTENZA
CIOÈ DA CHI POI
NE USUFRUISCE”

Ma è nella quotidianità dei servizi che si misura davvero la portata dell'azione di AbilNova.

“I servizi è giusto che vengano pensati dall'utenza - sottolinea Ferdinando Ceccato - cioè da chi poi ne usufruisce, naturalmente con la collaborazione di tutti. Non a caso, anche nei consigli di amministrazione la maggioranza è sempre stata composta da utenti: oggi, ad esempio, su cinque membri, quattro sono utenti. Credo che sia proprio questo a fare la differenza, perché garantisce uno sguardo diretto e autentico sui bisogni reali”.

Sul piano sanitario, la cooperativa offre visite specialistiche, percorsi riabilitativi e valutazioni multidisciplinari. Non si tratta solo di intervenire sulla disabilità, ma di accompagnare la persona nella costruzione della propria autonomia, valorizzando le capacità residue e sviluppando nuove competenze.

In ambito educativo, AbilNova garantisce assistenza scolastica per studenti ciechi, ipovedenti e sordi. Figure come facilitatori e lettori affiancano gli studenti, sostenendo l'apprendimento e favorendo l'inclusione nel contesto scolastico e relazionale. È un lavoro che incide in profondità, perché riguarda le opportunità future e la possibilità di costruire

Il truck dell'iniziativa “Dark on the road” in Piazza Montecitorio a Roma





L'Unità mobile oftalmica

percorsi di vita pienamente partecipati. Fondamentale è anche il settore degli ausili e delle tecnologie assistive, che consentono un accesso più ampio alle informazioni e una gestione più autonoma della vita quotidiana, favorendo l'indipendenza personale. A questi si affiancano servizi di trasporto dedicati e l'interpretariato in lingua dei segni, strumenti concreti per abbattere le barriere comunicative e facilitare la partecipazione sociale. Al centro di tutto resta la persona, presa in carico nella sua complessità. I progetti individualizzati e il supporto psicologico si inseriscono in un approccio multidisciplinare, che coinvolge famiglia, scuola e contesto sociale.

Lo sguardo, però, è già rivolto oltre. A Spini di Gardolo sta prendendo forma la nuova sede di AbilNova, progettata dall'architetto Massimo Leonardelli.

“È dal 2019 che parliamo della nuova sede - racconta Ceccato - La struttura in cui eravamo prima era ormai esaurita, non ci permetteva più di ampliare le nostre attività e i nostri servizi. Oggi, finalmente, stiamo coronando questo sogno. Nella primavera del prossimo anno ci trasferiremo nella nuova sede, molto più ampia e funzionale. Fin dall'inizio è stata

pensata come uno spazio accessibile a tutti, in cui orientarsi in modo semplice e senza smarrirsi”.

L'edificio si svilupperà su tre piani e ospiterà spazi pensati per integrare servizi sanitari, attività educative e iniziative inclusive. Non sarà solo una sede operativa, ma un luogo aperto alla comunità. Sono previsti un giardino sensoriale, ambienti per la formazione e spazi dedicati all'incontro. Tra questi, un ristorante con una doppia funzione: mensa per i

lavoratori e spazio per le “cene al buio”, dove l'esperienza diventa occasione di scoperta, confronto e consapevolezza. Un luogo capace di mettere in relazione persone diverse, trasformando la diversità in occasione di dialogo.

È qui che lo *slogan* “Orientati al futuro” trova la sua forma più concreta. A seconda dell'accento, può essere sia una descrizione di chi lavora in AbilNova,

professionisti capaci di guardare avanti costruendo risposte nuove a partire dalle competenze acquisite, sia un invito rivolto a tutti a scegliere la direzione del futuro, quella che porta crescita, sviluppo e benessere senza lasciare indietro nessuno. ■

AL CENTRO DI TUTTO
RESTA LA PERSONA,
PRESA IN CARICO
NELLA SUA COMPLESSITÀ



Moggio Udinese

LA SERA CHE SI SVEGLIÒ L'ORCOLAT

ALBERTO FOLGHERAITER *Giornalista e scrittore*

Cinquant'anni fa il terremoto che dilaniò il Friuli

Cinquant'anni e pare ieri, per noi che c'eravamo. Erano le nove di sera, la fine di una giornata caratterizzata da una temperatura estiva benché fosse appena il 6 maggio. La scossa arrivò all'improvviso, mentre la popolazione nei paesi e nei villaggi della Carnia era davanti al televisore o stava preparandosi per andare a dormire. Non c'erano stati segni premonitori, anche se l'Orcolat, come fu chiamato il sisma, legato a quell'antica leggenda, aveva devastato più volte le valli tra la pianura e la catena delle Alpi. L'ultima, di proporzioni simili a quella del 6 maggio 1976, quattro secoli prima. Terremoti di intensità mino-

re avevano avuto tempi di ritorno di circa ottant'anni. Fino a quella sera, scosse associate a danni di piccola intensità s'erano registrate ogni sei-sette anni.

Non quell'anno funesto, 1976, poiché all'onda sismica principale, quella di maggio, con una magnitudo di 6.5 Richter (IX-X Mercalli), seguirono altri sommovimenti tellurici nel mese di settembre successivo. A ogni cattivo conto, il terremoto del 6 maggio fu il più disastroso. Interessò un'area di 5.700 chilometri quadrati, coinvolse 120 comuni, distrusse 17mila case. Soprattutto causò la morte di 970 persone e 3mila feriti. In prossimità dell'epicentro, qualche chilometro a est di Ge-



mona del Friuli, la forza del terremoto fu valutata attorno al IX-X grado della scala Mercalli.

Qui si impone una spiegazione: la scala Richter, registrata dai sismografi, misura la magnitudo, la quantità di energia sprigionata dal terremoto in prossimità dell'epicentro. Il massimo grado, misurato in decimali, è 9.5.

La scala Mercalli si basa sull'osservazione diretta e misura, in numeri romani, i danni causati dall'onda sismica e la percezione umana del fenomeno. Può raggiungere il XII grado (terremoto devastante) e varia da zona a zona.

I paesi maggiormente colpiti

In Friuli, la sera del 6 maggio 1976, il terremoto devastò Gemona, Venzona, Trasaghis, Bordano, Forgaria, Majano e Osoppo. Non causò danni ingenti alle città. A Udine, 30 chilometri più a sud, l'onda d'urto arrivò "attenuata". Fu calcolata "solo" al VII grado sulla scala Mercalli.

Nel corso dell'estate le scosse si ridussero; per riprendere, più intense, tra l'11 e il 15 settembre del 1976. Vi furono altri crolli e altri lutti: 13 morti da aggiungere al tragico elenco di maggio. Mille morti, senza contare le vittime della disperazione e del dolore. Perché l'onda lunga delle sciagure si protrae per anni. I dati dell'Istituto nazionale di geofisica e vulcanologia (INGV) rammentano che le ultime repliche di quel terremoto si registrarono nel mese di settembre dell'anno successivo, il 1977, con l'epicentro spostato verso ovest.

Il "modello friulano"

Data sepoltura alle vittime, a fronte di un "potere dello Stato travolto a tutti i livelli dalla catastrofe", la popolazione si rimbeccò le maniche, prese pala e piccone e cominciò a mettere mano alla ricostruzione. Con una organizzazione spontanea fiorirono i comitati per l'autogestione delle tendopoli. Fu attivato un coordinamento generale, autonomo rispetto a partiti, sindacati e persino alle scelte del Governo, e determinante per evitare lo spostamento e la ricostruzione dei villaggi devastati dal sisma lontano dalle macerie. Come era accaduto 13 anni prima, con la sciagura del Vajont (1917 morti, il 9 ottobre 1963) e il trasferimento dei superstiti a 40 chilometri dall'area della strage. A Gemona, epicentro del terremoto, dal 17 maggio 1976 fu stampato col ciclostile un "Bollettino del coordinamento delle tendopoli". Tra i temi "caldi", più della ricerca di un posto letto fu la gestione delle mense al centro di frizioni, proteste, contrasti. Uno studio (citato dall'Enciclopedia Treccani) rammenta che "tendenzialmente lontana e infastidita da ogni ordine costituito e sistema di partito [...] la popolazione era abituata a per-

cepirsi come parte di una rete di rapporti consolidati nelle avversità, nella solidarietà quotidiana e spicciola, anche e soprattutto femminile, nel lavoro condiviso prima ancora che nei momenti di convivialità. Mentre lo Stato si trovò cieco e monco rispetto agli eventi, avendo perso nella catastrofe, in un colpo solo, sia i contatti con i suoi canali informativi,

sia i suoi strumenti operativi (comuni, carabinieri, ecc.) la popolazione, organizzata secondo i propri meccanismi spontanei, apparve invece in grado di comprendere e agire immediatamente". Al punto che, una volta allestite le tendopoli dall'esercito, la popolazione si rifiutò di trasferirsi per non essere "militarizzata". Il 16 luglio 1976, migliaia di terremotati raggiunsero Trieste per

una manifestazione di protesta davanti alla sede del Consiglio regionale.

La seconda ondata di settembre

Se dopo il terremoto del 6 maggio la popolazione reagì con grande forza e determinazione, le scosse del 15 settembre successivo fecero esplodere l'angoscia e la frustrazione. La speranza di un rapido trasferimento "dalle tende alle case" fu polverizzata dagli ultimi crolli di settembre.

Ad ogni buon conto, i comitati spontanei tornarono a premere per una rapida ricostruzione.

Nonostante i problemi, le incertezze e le iniziali pastoie e i cavilli della burocrazia, la ricostruzione fu avviata entro il 1977: "Prima le fabbriche poi le case" impose il commissario straordinario per il terremoto, Giuseppe Zamberletti (1933-2019), a ciò nominato dal Governo Andreotti.

Incontrammo Zamberletti, appoggiato a una pala meccanica, che firmava un pezzo di carta con l'ordine di sgombero di

un'area su cui sarebbero state depositate, provvisoriamente, le macerie. "Prima le fabbriche, poi le case e infine le chiese" gli aveva fatto sponda il vescovo Alfredo Battisti (1925-2012; arcivescovo di Udine dal 1973 al 2000).

In dieci anni furono ripristinati gli edifici, restaurati i monumenti d'arte (chiese e palazzi storici), avviato lo sviluppo economico di una regione - il

Friuli-Venezia Giulia - che fino agli anni Sessanta era stato caratterizzato dall'esodo e dall'emigrazione. A tutto questo contribuirono più fattori: oltre alla nomina di un commissario straordinario, la sburocratizzazione degli interventi, l'autonomia della regione Friuli-Venezia Giulia; il finanziamento cospicuo da parte dello Stato e la "sostanziale correttezza nell'utilizzo delle grandi somme a disposizione". A detta di molti, "il caso friulano" fu un'eccezione. Una parte non effimera, nella ricostruzione "degli animi, perché anch'essi non

MILLE MORTI, SENZA CONTARE LE VITTIME DELLA DISPERAZIONE E DEL DOLORE

I COMITATI SPONTANEI TORNARONO A PREMERE PER UNA RAPIDA RICOSTRUZIONE



La chiesa di San Gallo a Moggio Udinese dopo il terremoto

diventino macerie”, come disse in una commossa omelia l’arcivescovo Battisti, la ebbero le iniziative solidali delle regioni e delle comunità vicine: dal Veneto al Trentino-Alto Adige.

Gli alpini dell’ANA

Per molti mesi, gruppi di alpini in congedo del Trentino – circa 300 volontari – fecero la spola con il Friuli, ogni fine-settimana, per spostare macerie, ricostruire abitazioni, per far sentire ai terremotati che non erano rimasti soli. Facevano parte di quella “Divisione” di 15mila volontari, mobilitata e diretta dal trentino Franco Bertagnolli (1926-1985), imprenditore di Mezzocorona. Dal 1972 al 1981 presidente nazionale dell’ANA (l’Associazione degli Alpini in congedo), Bertagnolli guidò la svolta solidale del sodalizio e fondò la Protezione civile alpina italiana. Gli alpini, distribuiti in 11 cantieri di lavoro, restaurarono o ricostruirono 3.300 case di abitazione e misero in sicurezza i villaggi dell’alta Carnia devastati dal terremoto.

In sinergia con il commissario straordinario del Governo per il coordinamento dei soccorsi, Giuseppe Zamberletti, quale presidente dell’ANA Bertagnolli gestì il fondo aiuti al Friuli stanziati dall’USAID (*United States Agency for International Development*) degli Stati Uniti: circa 40 milioni di dollari, al valore di oggi 228 milioni di dollari. L’USAID, istituita nel 1961

dal presidente John F. Kennedy, è stata chiusa per ordine di Trump nel gennaio 2025.

Tra il 1976 e il 1983 furono realizzati 6 centri anziani, 13 edifici scolastici, 1 studentato. Con gli interessi maturati dal fondo bancario ANA-USAID pro-Friuli, ai “*fradis furlan*” furono donati, inoltre, un centro anziani e un asilo nell’alta Carnia, al confine italoaustriaco.

TRA IL 1976 E IL 1983
FURONO REALIZZATI
6 CENTRI ANZIANI,
13 EDIFICI SCOLASTICI,
1 STUDENTATO

Per questi interventi, agli alpini in congedo dell’ANA fu attribuita una Medaglia d’oro al valor civile, mentre il presidente Franco Bertagnolli fu insignito del titolo di Cavaliere di Gran Croce dell’Ordine al merito della Repubblica italiana.

La diocesi di Trento a Moggio Udinese

Anche la Caritas Tridantina, con don Tullio Endrizzi (1919-1989), fu impegnata nel Friuli terremotato. In particolare, fu stabilito un forte legame con Moggio Udinese, nella Valle del Ferro, verso Tarvisio, e con il suo abate, monsignor Adriano Caneva (1933). Nel paese gemellato con la diocesi di Trento, la Caritas Tridantina e la Misereor tedesca provvidero a fabbricare un centro sociale che fu inaugurato l’8 dicembre del 1976. Moggio Udinese è un paese sulle montagne dell’alto Friuli, tra le Alpi Giulie e le

¹ *Fratelli friulani (ndr).*

Alpi Carniche, alla confluenza del Canal del Ferro con la Val d'Aupa. Dall'alto di un dirupo ha avuto una posizione centrale fin dal I secolo lungo la via romana verso il Norico dove c'era l'importante giacimento minerario di "Virunum".

A metà strada tra Aquileja e Magdalensberg, vicino a Klagenfurt, in Austria, Moggio Udinese divenne celebre per l'abbazia di San Gallo. Sorta nel 1086 sui ruderi di un antico castello fu chiusa nel 1777 sulla scorta dei decreti imperiali di Giuseppe II d'Austria, passato alla storia per queste decisioni come il "re sagrestano". Nell'abbazia di San Gallo il terremoto del 1976 causò gravi danni. Restaurata, nel 1985 è diventata un monastero femminile di clausura.

A quell'abbazia è legata una leggenda piuttosto intrigante. Un monaco si era perduto innamorado di una fanciulla, figlia di un mugnaio, già promessa sposa a un giovanotto del villaggio. Il religioso tentò ogni lusinga pur di portarla dentro la clausura.

All'ennesimo diniego, domandò alla fanciulla di poter conservare almeno un suo capello.

Ma lei, rammentando che certi monaci potevano praticare dei sortilegi, non vista tolse un crine dal cesto che teneva al braccio e lo consegnò all'insistente spasimante.

Il quale, felice come un adolescente, se ne tornò nell'abbazia. La sera, Bele, questo il suo nome, raccontò l'episodio alla ma-

dre la quale, prima di andare a dormire, appese il cesto fuori dalla porta di casa.

Allo scoccare della mezzanotte, il cesto cadde per terra e cominciò a rotolare veloce verso l'abbazia.

Al giovane monaco, in spasmodica attesa dell'amata, non restò che il cesto da appendere nella sua cella. Come Adso da

Melk, nel "Nome della Rosa" di Umberto Eco, che non conobbe mai il nome della fanciulla dei suoi sogni: "*Stat rosa pristina nomine, nomina nuda tenemus*"².

Mezzo secolo dopo, nella memoria dell'anziano cronista che fu mandato a documentare la rinascita di quella terra martoriata, resta il ricordo dell'odore dolciastro della morte tra le macerie di Gemona e di Osoppo, di lunghe colonne

di *roulotte* e, in autunno, dell'arrivo dei primi prefabbricati di legno.

Restano indelebili le scritte a caratteri cubitali sui lacerti di pareti crollate e sui ponti dell'autostrada: "*Il Friùl al ringrazie e nol desmentee*" (Il Friuli ringrazia e non dimentica) e "*Mandi mandì*" (*Man Diu*, nelle mani di Dio).

L'antico saluto friulano: "Che Dio vi protegga". ■

"IL FRIÙL AL RINGRAZIE E NOL DESMENTEE" (IL FRIULI RINGRAZIA E NON DIMENTICA)

² "*Della rosa primigenia resta solo il nome, possediamo soltanto nudi nomi*".

La chiesa di San Gallo a Moggio Udinese oggi





GIOVANI E LAVORO: OLTRE LE SEMPLIFICAZIONI

DAVIDE GIRARDI Professore aggregato di sociologia presso l'Istituto universitario salesiano di Venezia

Il contributo distintivo del Trentino-Alto Adige

Come hanno ben testimoniato gli andamenti osservati nell'ultimo decennio, anche il sistema d'impiego veneto - in un quadro nazionale in divenire - ha evidenziato numerosi mutamenti quantitativi e, soprattutto, qualitativi. Se i tassi di occupazione sono tornati sui livelli precedenti alla crisi pandemica, la struttura economica veneta ha, ciò nondimeno, tradotto notevoli discontinuità, sia sul piano della domanda di lavoro sia su quello dell'offerta¹. Sul primo versante si è assistito a una crescen-

te terziarizzazione e a una aumentata polarizzazione tra aziende produttive (e competitive) e aziende "left behind", un tema che tuttavia esula dagli obiettivi di questo agile contributo. Sul piano dell'offerta di lavoro, che invece è al centro delle riflessioni che qui saranno svolte, le evoluzioni hanno riguardato sia i profili d'impiego - con una de-standardizzazione delle carriere e un rilievo non più marginale del lavoro povero - sia i significati associati all'esperienza lavorativa, che sono cambiati secondo modalità non necessariamente sintoniche². Di questo proveremo a dare conto sulla base di

¹ Per il dettaglio delle tendenze qui riportate, cfr. i dati e gli approfondimenti dell'Osservatorio del mercato del lavoro veneto: <https://www.venetolavoro.it/area-osservatorio-e-ricerca>.

² Marini D. e Lovato Menin I. (2024), *Il posto del lavoro. La rivoluzione dei valori della GenZ*, Ed. Il Sole 24 Ore.

alcuni dati di un'indagine³ condotta dall'Osservatorio IUSVE (Istituto Universitario Salesiano Venezia) "Giovani e futuro" su un campione rappresentativo di oltre 900 giovani adulti veneti di età compresa tra i 18 e i 34 anni compiuti, che si iscrive in quelle riflessioni che da tempo segnalano il cambiamento di sguardo sul lavoro (sui lavori) di cui sarebbero oggi latori i giovani esordienti. Un cambiamento di sguardo che, nel discorso pubblico, viene non di rado banalizzato ed estremizzato, attestando per contro tanto elementi "rivoluzionari" quanto effettive discontinuità. In altre parole, un tratto proteiforme e complesso che è l'autentica cifra di come oggi i giovani adulti guardano al lavoro all'interno dei propri orizzonti biografici; costituita da persistenze e mutamenti che ben si stagliano anche nei dati ripresi nel seguito.

Tra le evidenze che confermano una nota criticità del sistema d'impiego italiano e veneto, ad esempio, vi è la dominante, e appunto annosa, prevalenza dei canali informali negli effettivi meccanismi di *match* tra domanda e offerta di lavoro: il 78,6% degli intervistati cita "familiari e parenti" o "amici" come soggetti dai quali sono giunti i consigli determinanti rispetto al lavoro svolto al momento dell'intervista, mentre i

3 Girardi D. e Piccioni T. (2025), Report "Attese (non) tradite? I percorsi occupazionali dei giovani adulti veneti, tra lavoro svolto e lavoro atteso", disponibile on-line.

"servizi di orientamento" (pubblici e privati) assommano solo al 9,8%. Un dato che illumina plasticamente la traduzione in larga parte privata di una questione (anche) eminentemente pubblica. In coerenza con la necessità di percorsi di transizione meno lasciati ai soli determinismi del capitale sociale è anche la quota di rispondenti (36,8%) ancora inseriti in percorsi di studio che, nei momenti di confusione rispetto

al proprio futuro lavorativo, ne parlano con amici/amiche, familiari e parenti per avere consigli, che si aggiungono a un 27,3% che addirittura dichiara di bloccarsi e rimandare ogni decisione. Se è vero che l'incertezza è diventata un tratto ormai sistemico del quadro socioeconomico attuale, non c'è però ragione di confondere questa inibente incertezza dei giovani esordienti, che

tarpa *in nuce* le loro transizioni al lavoro, con il fattuale e rapido cambiamento caratteristico della società dell'accelerazione⁴. Tale nucleo non è d'esclusiva pertinenza "critica" degli analisti, ma dovrebbe costituire una indefettibile priorità dell'agenda politica. Se l'attenzione si sposta al lavoro ideale, ancora, la prospettiva con la quale guardare ai riscontri empirici richiede di abbandonare l'unidirezionalità già citata in precedenza.

4 Rosa H. (2015), *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, Torino, Einaudi.

L'INCERTEZZA È DIVENTATA UN TRATTO ORMAI SISTEMICO DEL QUADRO SOCIOECONOMICO ATTUALE

Pensando alla Sua idea di lavoro ideale/al Suo lavoro ideale, quali sono tra i seguenti i tre aspetti per Lei più importanti? (risposte multiple) (val. %)

Il reddito/Un buon guadagno	68,9
La continuità dell'attività professionale/La stabilità del posto	51,1
Un lavoro per me piacevole, interessante	40,3
La possibilità di fare carriera	37,5
Buone relazioni con le persone sul luogo di lavoro	33,6
La flessibilità oraria	17,5
La reputazione dell'azienda	13,5
La coerenza tra la mia formazione/le mie competenze e il lavoro/i lavori effettivamente svolto/svolti	10,1
La possibilità di acquisire nuove competenze (anche attraverso la formazione aziendale)	9,9
La possibilità di fare <i>smartworking</i>	7,0
L'utilità del mio lavoro per la collettività	3,8
L'attenzione aziendale al tema dell'inclusività (ad es., sui temi di genere o del rispetto di altre sensibilità)	2,3
La sostenibilità (ambientale e sociale) del luogo di lavoro	1,3

N. casi 929

Per un verso, i significati non solo strumentali dell'esperienza lavorativa ripresi in letteratura come segno del cambio di passo dimostrato dai giovani (nel proprio rapporto con il lavoro) trovano conferma nei quattro giovani adulti su dieci che cercano un lavoro "piacevole, interessante", così come nei due rispondenti su dieci che chiedono "flessibilità oraria".

Per altro verso, la persistente stagione del lavoro mal pagato e non di rado precario che affligge, anche in Veneto, soprattutto il segmento giovane-adulto non può che lasciare le proprie tracce anche nei dati qui ripresi: per sette rispondenti su dieci, in tal senso, il lavoro ideale consta soprattutto di un reddito adeguato e, parimenti, per oltre cinque rispondenti su dieci non dovrebbe difettare nemmeno di un'attività professionale continua e stabile. Sull'autonomia economica, se non immediata almeno in (non troppo lunga) prospettiva, i giovani adulti intervistati non fanno sconti; un nodo che le politiche, e anche i soggetti d'impresa, devono presidiare con tutta l'urgenza possibile, visto che le analisi più accreditate continuano da anni a rimarcare come il *deficit* salariale sia uno dei limiti più ostativi nei percorsi di transizione allo stato adulto, anche e in particolare se pensato in relazione a quel "problema casa" che per i giovani assume (nemmeno troppo gradualmente) le sembianze di un accesso al credito sempre più invalicabile.

Da questa angolatura, ben si comprende perché il 47,5% dei giovani adulti intervistati "cercherebbe attivamente un altro lavoro, anche a costo di un periodo di instabilità" se il posto

di lavoro in cui si trova non fa stare bene: non c'è tempo da perdere, se nel sistema d'impiego il buon esito del proprio percorso di carriera si gioca in larga parte sull'adeguatezza delle proprie scelte individuali, ancora più che in passato.

Da qui a descrivere i giovani adulti come "profittatori", finché (il posto di lavoro) conviene, il passo potrebbe essere breve, alla luce dei commenti che non raramente accompagnano questa mobilità dell'offerta.

Al contrario, si tratta del frutto maturo di decenni di parziale o totale inefficacia delle politiche attive per il lavoro.

Con ogni evidenza, l'individualizzazione delle scelte è diventato il fattore qualificante dell'evoluzione valoriale di lungo periodo, anche per il lavoro; ma i percorsi individualizzati sono anche il portato "necessitato" di un'assenza di responsabilizzazione collettiva che i giovani adulti continuano a percepire nei propri percorsi di transizione allo stato adulto. L'articolazione individualizzata nel rapporto dei giovani con la dimensione lavorativa viene sovente ed erroneamente confusa con un tratto individualistico accentuato, financo generazionale.

I dati oggetto del presente contributo, però, smentiscono decisamente tale torsione interpretativa: non la "competizione che spinge a migliorare" - con meno di due risposte su dieci - ma "la collaborazione/aiuto reciproco" (con il 67,5% delle risposte) e la "comunicazione aperta e onesta" (62,1%) sono le caratteristiche che dovrebbe avere il *team* di lavoro atteso. I giovani adulti si pensano in eco-sistemi collaborativi, non

Se Lei si trovasse in un posto di lavoro che non La fa stare bene, quale sarebbe la Sua reazione più probabile? (val. %)

Cercherei attivamente un altro lavoro, anche a costo di un periodo di instabilità	47,5
Farei solo lo stretto indispensabile	17,7
Resisterei, cercando di adattarmi e trovare aspetti positivi, per non rimanere senza lavoro	20,4
Proverei a parlare con i miei superiori per migliorare la situazione	14,4
Totale	100,0

N. casi 578

Tra le seguenti, quali sono a Suo parere le due principali caratteristiche che dovrebbe avere la relazione tra colleghi di lavoro? (risposte multiple) (val. %)

Comunicazione aperta e onesta	62,1
Collaborazione e aiuto reciproco	67,5
Rispetto per le idee di tutti	28,4
Competizione che spinge a migliorare	4,9
Forte orientamento all'obiettivo	4,7

N. casi 929

certo permeati da una logica “ferina” improntata alla (sola) *performance*. Simile constatazione è corroborata anche da un altro dato, quello secondo il quale il 63,9% dei giovani adulti coinvolti dalla *survey* consiglierebbe a un giovane alla prima esperienza lavorativa di “accettare”, in caso di dissenso con i propri superiori, “la decisione finale di questi ultimi senza polemiche”. Si conferma, quindi, un sostrato dialogico che, pur accompagnandosi a una chiara (e necessaria, per quanto detto) convinzione nei propri mezzi, permea non estemporaneamente gli orientamenti dei giovani adulti veneti. Un ulteriore indizio che chiama in causa la necessità di adeguate *policy* di accompagnamento nei percorsi di transizione al lavoro è, infine, il dato su ciò che preoccupa i rispondenti nel momento in cui questi debbano affrontare nuove situazioni lavorative; in un ipotetico “primo giorno” in un nuovo contesto lavorativo, le preoccupazioni ruoterebbero attorno al “non saper fare quel che mi chiedono di fare” (38,5%) e al “fare un piccolo errore di fronte a un responsabile o al *team* di lavoro” (27,5%). Su livelli non residuali di risposta si colloca anche l’*item* “accorgersi che le sue conoscenze teoriche sono difficili da applicare

LA COLLABORAZIONE E LA COMUNICAZIONE SONO LE CARATTERISTICHE CHE DOVREBBE AVERE IL TEAM DI LAVORO

nella pratica” (25,2%) e quello “non capire il gergo e le sigle usate dai colleghi più esperti” (19,6%).

L’affresco restituito da alcuni dati della ricerca qui sinteticamente richiamata, allora, apre a nuove conferme sul fatto che anche in Veneto sia oggi necessario interpretare le nuove leve dei giovani adulti esordienti (o in fase di consolidamento del proprio percorso) come un *driver* sistemico di sviluppo del più ampio sistema economico. Le aziende che oggi sono più capaci di valorizzarlo sono anche quelle che ne trarranno maggior vantaggio competitivo; dare spazio a queste istanze sarebbe inoltre una più estesa leva di attrattività per il territorio veneto, che negli ultimi anni si è segnalato per decisi passi indietro

in tal senso, anche, sia pure non solo, proprio per quei giovani adulti qualificati che decidono di spendere altrove i propri “talenti”.

Non corrispondere il prima possibile a queste “emergenze” – peraltro nell’alveo di acclamate criticità demografiche – rischia di creare una cesura permanente tra i nostri territori e i più promettenti sentieri di futuro di cui i giovani adulti dovrebbero essere gli interpreti privilegiati. ■





PARITÀ DI GENERE E WELFARE AZIENDALE

ELISABETTA LAMON *Ricercatrice della Fondazione Nord Est*

SLAVICA ZEC *PhD, Ricercatrice della Fondazione Nord Est*

Tra consapevolezza e implementazione incompleta

Nel sistema manifatturiero del Nord Est, la parità di genere sta assumendo un ruolo sempre più rilevante. Non si tratta più soltanto di un tema di equità, ma di una dimensione che incide direttamente sulla competitività delle imprese e sulla capacità del sistema produttivo di rispondere ai cambiamenti in corso. In un contesto segnato da una progressiva contrazione demografica e da una crescente competizione per le competenze, la valorizzazione del capitale femminile si configura come una condizione sempre più necessaria per sostenere la crescita.

Nel Nord Est il tasso di occupazione femminile si colloca

attorno al 68,4%, un valore superiore alla media nazionale, ma ancora distante dai principali *benchmark* europei, dove si registrano livelli prossimi o superiori all'80%. All'interno dell'area emergono differenze significative: l'Alto Adige si avvicina maggiormente agli *standard* europei, mentre Veneto e Friuli-Venezia Giulia restano più distanti.

Anche il divario occupazionale a livello regionale di genere rimane elevato, attestandosi attorno ai 14-15 punti percentuali, con Veneto superiore ai 16 punti, a fronte di valori molto più contenuti nei Paesi Ue più virtuosi, come la Finlandia o Lituania.

Il *part-time* involontario riguarda una quota significativa di

lavoratrici ed è nettamente più diffuso rispetto agli uomini. Ne deriva una partecipazione femminile che, pur relativamente elevata, resta caratterizzata da elementi di fragilità, discontinuità e sotto utilizzo.

La parità di genere vista dalle imprese

È proprio in questo contesto che i modelli organizzativi e il *welfare* aziendale assumono una funzione strategica. Non più inteso come insieme di *benefit* accessori, il *welfare* si configura come uno strumento che può intervenire sulle condizioni che rendono più vulnerabile il lavoro femminile. La diffusione di strumenti come la flessibilità oraria, lo *smart working* e le misure di conciliazione contribuisce a ridurre il peso dei carichi di cura e a favorire la continuità lavorativa. Allo stesso tempo, tali politiche producono effetti anche sul piano organizzativo, incidendo sull'attrattività delle imprese, sul clima interno e sulla capacità di trattenere competenze. Su questo sfondo si colloca la ricerca condotta da Fondazione Nord Est nel 2024 che ha intervistato 344 imprese manifatturiere del Nord Est con fatturato superiore ai 10 milioni di euro. Dall'indagine emerge chiaramente che le imprese riconoscono come l'adozione di

misure orientate alla parità di genere possa generare valore aggiunto e rafforzare la competitività aziendale. Tuttavia, questa consapevolezza si traduce solo parzialmente in modelli organizzativi coerenti e strumenti operativi strutturati.

Diffusione delle politiche di *welfare*

Un primo ambito di analisi riguarda le misure adottate. Le imprese mostrano una propensione significativa verso strumenti relativamente semplici da introdurre. La flessibilità oraria rappresenta la pratica più diffusa, adottata dal 72,7% delle aziende; seguono i piani di *welfare* aziendale con *benefit* economici, presenti nel 70,3% dei casi, e la previdenza integrativa, adottata dal

58,9% delle imprese. Si tratta di strumenti che segnalano una crescente attenzione ai temi della conciliazione, ma che richiedono un impatto organizzativo limitato.

Questa diffusione non si accompagna però a un analogo sviluppo di interventi più strutturali. Le misure adottate tendono a concentrarsi su soluzioni a basso impatto, che non comportano una revisione significativa dei processi interni. Al contrario, risultano meno sviluppati gli strumenti in grado di incidere sulle determinanti profonde della partecipa-

IL WELFARE INTERVIENE SULLA GESTIONE DEL TEMPO, MA RARAMENTE SULLE INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO



zione femminile. Il limite emerge con particolare evidenza sul fronte dei servizi di cura. Le convenzioni con asili nido, doposcuola o centri estivi sono presenti solo nel 6,6% delle aziende, mentre i servizi aziendali dedicati direttamente ai figli dei dipendenti risultano quasi assenti, con una diffusione pari allo 0,9%. In altri termini, il *welfare* interviene soprattutto sulla gestione del tempo, ma raramente sulle infrastrutture di supporto. Questo assetto riflette una logica ancora prevalentemente adattiva. Le politiche aziendali consentono una maggiore permanenza nel mercato del lavoro, ma non modificano in modo sostanziale la distribuzione dei carichi di cura. Il rischio è quello di consolidare un equilibrio in cui la conciliazione resta prevalentemente a carico delle donne, limitando le possibilità di piena integrazione nel mercato del lavoro.

Dimensione d'impresa e capacità organizzativa

Un secondo elemento riguarda il ruolo della dimensione d'impresa, dato che le più grandi mostrano una maggiore capacità di adottare strumenti formalizzati e pratiche più articolate, con differenze sistematiche rispetto alle realtà più piccole.

LA PARITÀ DI GENERE APPARE ANCORA POCO INTEGRATA NEI SISTEMI DI GESTIONE E CONTROLLO

La diffusione della flessibilità oraria cresce dal 66,2% nelle aziende con meno di 50 addetti all'82,4% in quelle di dimensioni maggiori, mentre lo *smart working* passa dal 21,7% al 52,7%, evidenziando un divario particolarmente marcato

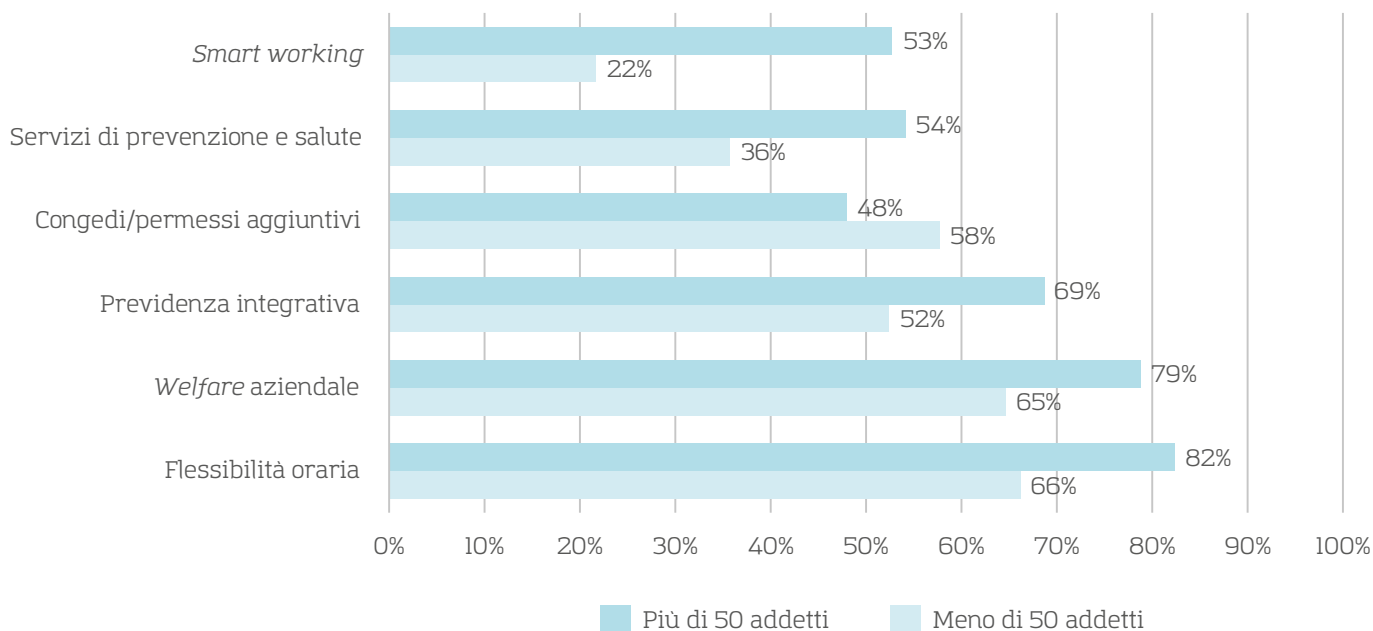
nelle soluzioni più organizzativamente complesse. Differenze rilevanti emergono anche nelle misure di *welfare* aziendale (64,6% vs 78,8%), previdenza integrativa (52,4% vs 68,7%) e nei servizi di prevenzione e salute (35,7% vs 54,1%). Fa eccezione il ricorso a congedi parentali e permessi aggiuntivi retribuiti, leggermente più diffuso tra le imprese minori (57,7% contro 48%), suggerendo forme di gestione più informali e discrezionali.

Nel complesso, le piccole e medie imprese, pur condividendo spesso la stessa sensibilità, incontrano maggiori difficoltà legate alla disponibilità di risorse e alla minore formalizzazione dei processi: il limite, quindi, non è soltanto culturale, ma anche organizzativo.

Governance e monitoraggio delle politiche di genere

La ricerca evidenzia inoltre alcune criticità sul piano della *governance*. Nella maggior parte delle imprese risultano ancora poco diffusi gli strumenti dedicati alla gestione delle

Misure di *welfare* adottate per classe dimensionale



Fonte: Elaborazione della Fondazione Nord Est sui dati d'indagine campionaria (2024)



politiche di genere.

Tra le aziende con meno di 50 addetti, il 96,7% non dispone di un *budget* specifico per iniziative legate all'inclusione. Anche gli strumenti di monitoraggio risultano limitati: il 73,4% delle imprese non misura il *gender pay gap* e solo una quota minoritaria dispone di sistemi formalizzati di rilevazione.

Anche sul fronte della rendicontazione emerge un ritardo.

Il rapporto sulla situazione del personale è presente nel 23,3% delle aziende, il bilancio di sostenibilità nel 19,6%, mentre la certificazione della parità di genere è adottata solo dal 7% del campione.

Nel complesso, la parità di genere appare ancora poco integrata nei sistemi di gestione e controllo.

Un ulteriore elemento riguarda le pressioni esterne. Il 73,7% delle imprese dichiara di non aver ricevuto richieste in materia di parità di genere negli ultimi due anni. Le sollecitazioni emergono soprattutto nelle imprese più grandi o inserite in filiere strutturate: tra le aziende con oltre 50 addetti, il 29,2% segnala richieste da parte dei clienti, contro il 14,8% delle imprese più piccole. Questo suggerisce che la diffusione delle pratiche di inclusione può essere progressivamente trainata anche dalle dinamiche di

filiera, ma che il processo è ancora in fase iniziale.

I casi studio aziendali: elementi di approfondimento

Accanto all'analisi quantitativa, la ricerca include alcuni casi studio con l'obiettivo di approfondire i risultati emersi dalla *survey*.

Se i dati permettono di misurare la diffusione delle pratiche di *welfare* e inclusione, la componente qualitativa consente di comprendere come queste vengano concretamente progettate e integrate nelle imprese.

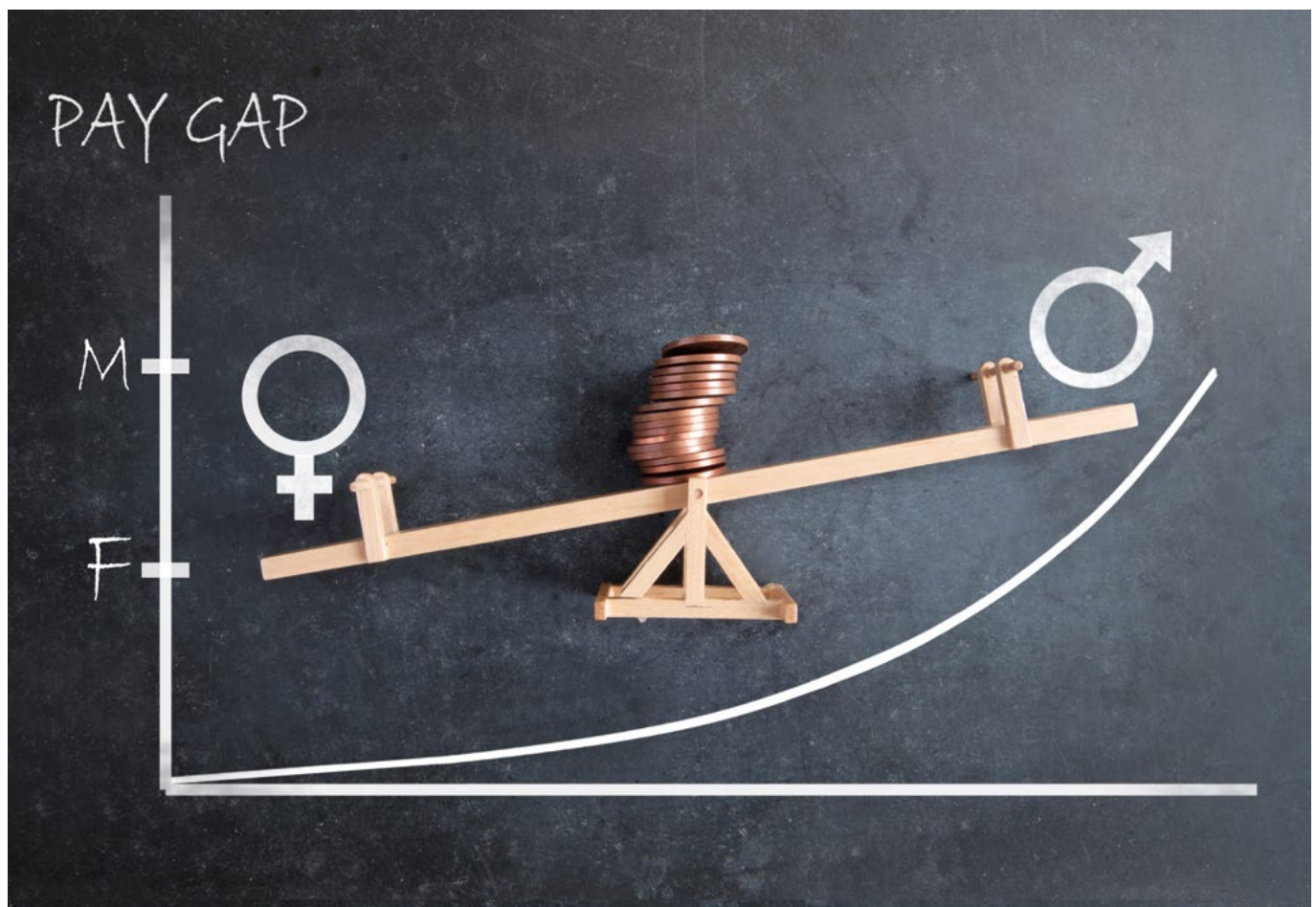
I casi studio non hanno finalità di rappresentatività, ma offrono una chiave interpretativa, mettendo in luce modelli organizzativi, fattori abilitanti e criticità.

Mostrano che gli effetti delle politiche di *welfare* risultano più rilevanti quando gli interventi non sono isolati, ma inseriti in modo coerente all'interno della gestione delle risorse umane e dei processi aziendali.

In questi contesti, le iniziative non vengono percepite come strumenti aggiuntivi, ma come parte integrante dell'organizzazione del lavoro, con ricadute più stabili nel tempo.

I benefici delle politiche di *welfare* e inclusione si manifestano soprattutto in termini di maggiore continuità lavorativa

GLI EFFETTI DELLE POLITICHE DI *WELFARE* RISULTANO PIÙ RILEVANTI QUANDO GLI INTERVENTI NON SONO ISOLATI





e di riduzione delle interruzioni nei percorsi professionali, elementi che incidono direttamente sulla qualità dell'occupazione femminile. Più che determinare un aumento della partecipazione, le politiche di *welfare* sembrano quindi contribuire a rafforzarne la stabilità, riducendo il rischio di uscita dal mercato del lavoro o di transizione verso forme occupazionali più deboli.

Allo stesso tempo, i casi mostrano che le misure restano prevalentemente orientate alla conciliazione (*flessibilità e smart working*), mentre sono meno sviluppati gli interventi strutturali - in particolare sui servizi di cura - confermando la difficoltà di passare da un approccio adattivo a uno sistemico.

In questo quadro, lo *smart working* assume un ruolo particolarmente rilevante. Nei casi studio viene indicato come uno strumento efficace nel favorire la permanenza nel mercato del lavoro, soprattutto in presenza di responsabilità familiari.

Tuttavia, la sua funzione appare in larga parte compensativa: più che risolvere il problema della carenza di servizi, ne attenua gli effetti, consentendo una gestione più flessibile dei tempi di lavoro.

Un ulteriore elemento riguarda la natura dei benefici organizzativi.

Le imprese che hanno adottato pratiche più strutturate segnalano effetti positivi sul clima aziendale e sulla capacità di trattenere personale, ma tali risultati non sono riconducibili a singole misure. Emergono piuttosto come esito di un insieme coerente di interventi, che contribuiscono a rafforzare la qualità dell'organizzazione.

Complessivamente, i casi studio restituiscono l'immagine di un processo ancora in evoluzione.

I CASI STUDIO RESTITUISCONO L'IMMAGINE DI UN PROCESSO ANCORA IN EVOLUZIONE

Le esperienze più virtuose rappresentano una minoranza e risultano concentrate in contesti organizzativi più grandi e strutturati. Il loro valore risiede soprattutto nella capacità di indicare una possibile traiettoria di sviluppo, mostrando come il *welfare* possa progressivamente assumere una funzione più integrata e strategica.

Un sistema in transizione

Nel complesso, emerge l'immagine di un sistema in transizione. Le imprese del Nord Est hanno avviato un percorso di adattamento, ma questo processo appare ancora incompleto. La parità di genere è riconosciuta come rilevante, ma non pienamente integrata nei modelli organizzativi; il *welfare* è diffuso, ma spesso orientato a soluzioni di breve periodo; la *governance* dei processi di inclusione è presente, ma raramente strutturata. Permane, quindi, una distanza tra la cre-

scente attenzione al tema e la capacità di tradurla in pratiche organizzative sistematiche e continuative, in grado di incidere in modo duraturo sui comportamenti aziendali.

La sfida riguarda, pertanto, il passaggio da un approccio frammentato a una visione più sistemica.

Questo implica un rafforzamento dei servizi di supporto alla genitorialità, lo sviluppo di strumenti di monitoraggio e una maggiore integrazione del tema di inclusione di genere nelle strategie aziendali. L'obiettivo è superare una logica prevalentemente adattiva della conciliazione, per orientarsi verso modelli organizzativi che intervengano sulle cause strutturali delle di-

suguaglianze, e non solo agire sui loro effetti più immediati. In un contesto segnato da cambiamenti demografici e cre-

scente competizione per il capitale umano, la valorizzazione del lavoro femminile rappresenta una delle principali leve per sostenere la crescita del sistema produttivo.

Il passaggio dalla consapevolezza all'implementazione costituisce oggi il nodo centrale di questa trasformazione, da cui dipenderà in misura crescente la capacità delle imprese di rafforzare la

propria competitività nel medio-lungo periodo. ■

CI VUOLE UNA MAGGIORE INTEGRAZIONE DEL TEMA DI INCLUSIONE DI GENERE NELLE STRATEGIE AZIENDALI

