

Anno LXXV | numero 3 - 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. 3-2026



PASSAGGIO GENERAZIONALE
PIANIFICARE LA TRANSIZIONE VERSO
UN NUOVO PATTO ORGANIZZATIVO

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. 3-2026
Settembre 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 Vidor
-ph. Gloria Patricia Ramirez;
Archivio fotografico Arredamenti
Defrancesco; Archivio fotografico
Proposta Vini - ph: Antonio
Benedetti; Alberto Folgheraiter;
Archivio fotografico Aquila Basket
Trento - ph. Daniele Montigiani;
Archivio fotografico ARM01191 - ph.
Federico D'Avella; 123RF; budabar;
nd3000; mariaphoto3; stocking;
mavoimage; gstockstudio; fsstock;
photochicken; andreyopov;
jackf; innadodor; rtbilder;
pitinan; avigatorphotographer;
maabaff; martina pellecchia;
smartfordproduction; vizaphoto;
lightproductions; federicofoto;
stockbroker; jovanmandic;
oak22studio; savconstantine;
sevector; creativestocks;
elmirex2009; seventyfour74; opolja;
gorgev; hryshchysheh.
Foto di copertina: 123RF; standrets

Poste Italiane s.p.a.
Spedizione in Abbonamento Postale
70% Trento n. 3-2026

ISSN 0012-9879

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

NON SOLO SUCCESSIONE
MICHELE ANDREAUS
MASSIMO PAVANELLI



07

**CHI RACCOGLIERÀ
IL TESTIMONE?**
CLAUDIO FILIPPI



18

**UN "PONTE STRUTTURA-
TO" TRA GENERAZIONI**
NICOLA MASCIA

23

**UNA CONTINUITÀ
CHE CAMBIA FORMA**
ELEONORA ANGELINI



31

**L'EVOLUZIONE DI UN
DIALOGO DI FAMIGLIA**
Redazione di
"ECONOMIA TRENTINA"



AREA ECONOMIA E AZIENDE

36

**IL FUTURO DELL'ENERGIA
HA RADICI ANTICHE**
MARTA VILLA



42

**DAL SAPERE TACITO
ALLA REDDITIVITÀ**
BEATRICE NICHELA



48

**CULTURA E TERRITORIO
IN BOTTIGLIA**
MICHELE ANDREAUS



AREA CULTURA E TERRITORIO

52

L'UOMO CON LA BIGONCIA
ALBERTO FOLGHERAITER



57

**QUANDO LO SPORT
DIVENTA COMUNITÀ**
MAURO MARCANTONI



OLTRE I CONFINI PROVINCIALI

63

**L'INNOVAZIONE CHE
NASCE IN MONTAGNA**
ALESSANDRO
FRANCESCHINI



68

**"CASA, CHIESA E
BOTTEGA"**
STEFANO DAL PRA CAPUTO
FRANCESCO PERON



75

**DALLA MANIFATTURA
ALLA PRODUZIONE**
LORENZO CIAPETTI
GIANLUCA TOSCHI





NON SOLO SUCCESSIONE

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

Un osservatorio per prevenire la perdita di realtà imprenditoriali importanti

Il forum di questo numero di Economia trentina è dedicato al passaggio generazionale. Su questo tema spesso l'attenzione è sulla grande azienda, sull'industria, ma in realtà il passaggio di consegne da una generazione all'altra riguarda tutte le aziende, con specificità e dinamiche differenti.

Per questo motivo abbiamo voluto ospitare i risultati dell'indagine condotta dall'Associazione Artigiani Confartigianato Trentino, quella realizzata dal Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Trento, l'intervento della presidente dei giovani Confcommercio Trentino e un caso particolare di passaggio generazionale nel mondo del turismo. Il tema viene spesso trattato, sia a livello di associazioni di categoria, sia accademico ed è naturalmente collegato con altri approfondimenti qui comparsi recentemente: fra tutti, l'analisi della

struttura demografica e il progressivo invecchiamento delle figure chiave all'interno delle aziende trentine. Se andiamo a osservare le classi di età dei vertici aziendali al momento della cancellazione dell'impresa, lo spostamento verso l'alto è evidente e potrebbe rappresentare un campanello d'allarme per il futuro della nostra imprenditoria. Certo, la cancellazione può avvenire per vari motivi, ma certamente vi è una componente fortemente legata al termine del ciclo di vita attivo dell'imprenditore, all'assenza di eredi e di potenziali acquirenti finanziari. Questo progressivo spostamento verso l'alto dell'età delle cariche attive è un aspetto che è già stato trattato da Economia trentina e che viene qui riepilogato. Va da sé, che le distribuzioni rappresentate nelle due figure seguenti rendono particolarmente attuale il tema del passaggio generazionale (Figura 1 e Figura 2).

Figura 1 - Classi di età cariche attive - anno 2011

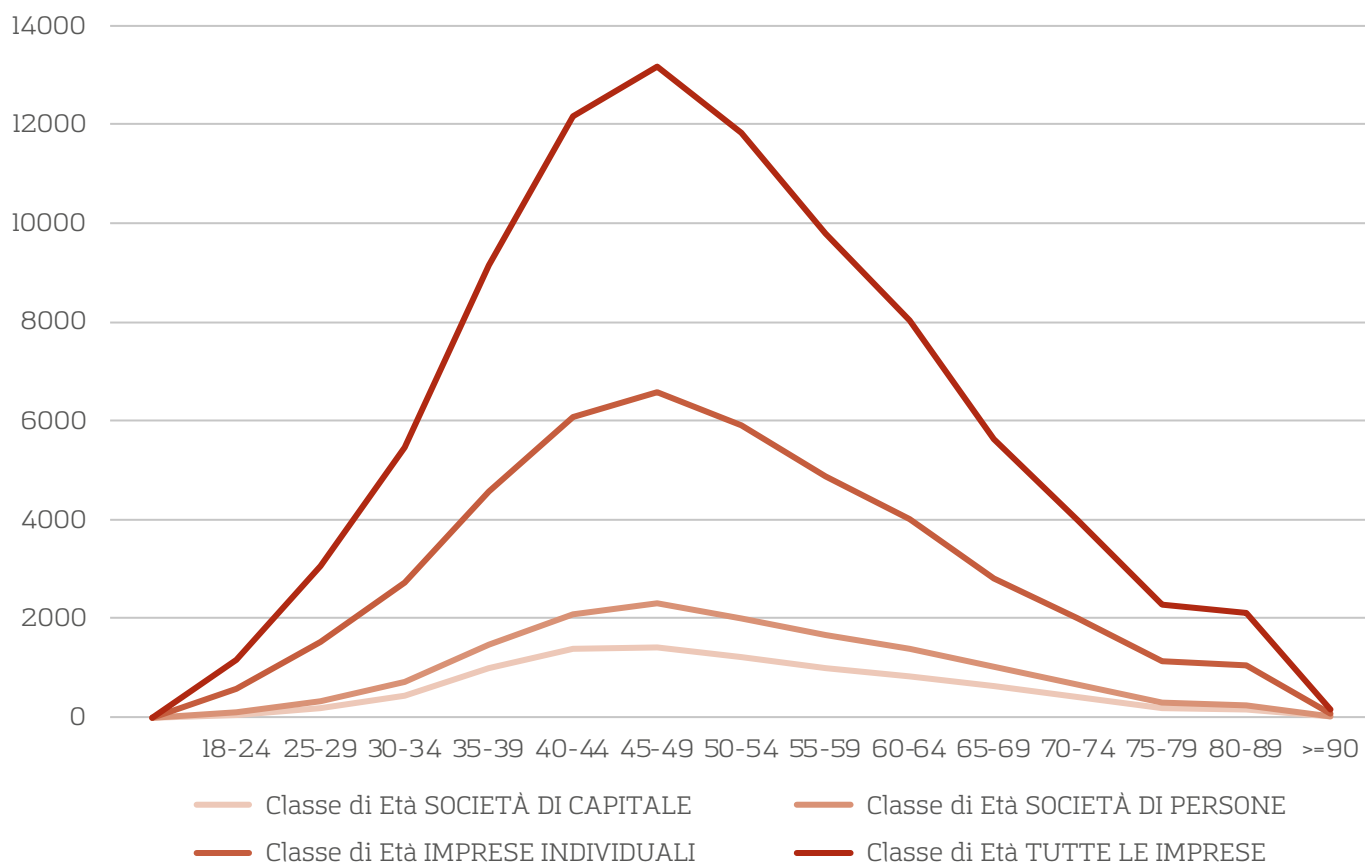


Figura 2 - Classi di età cariche attive - anno 2025

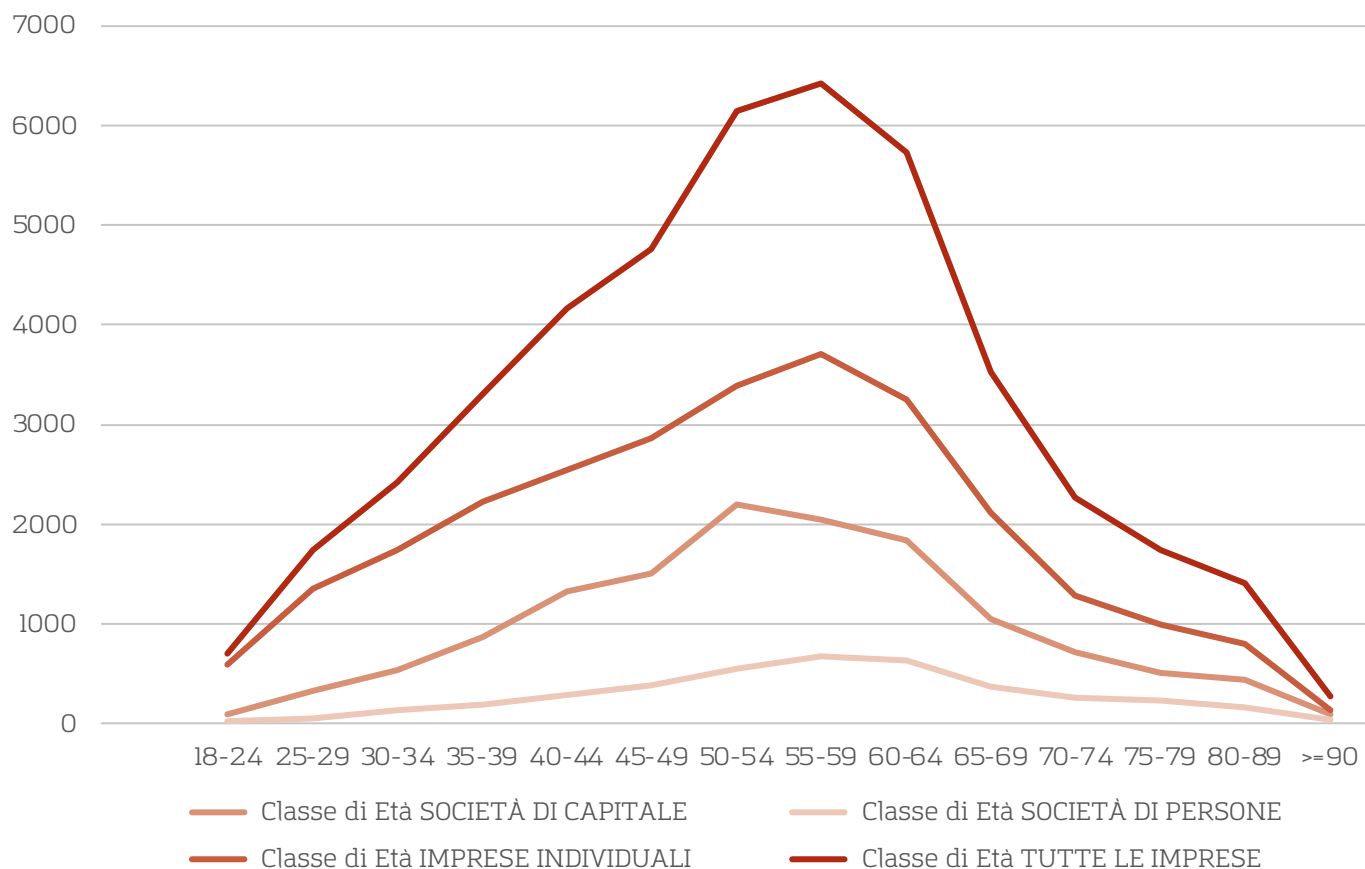


Figura 3 - Classe di età cariche al momento della cancellazione - anno 2011

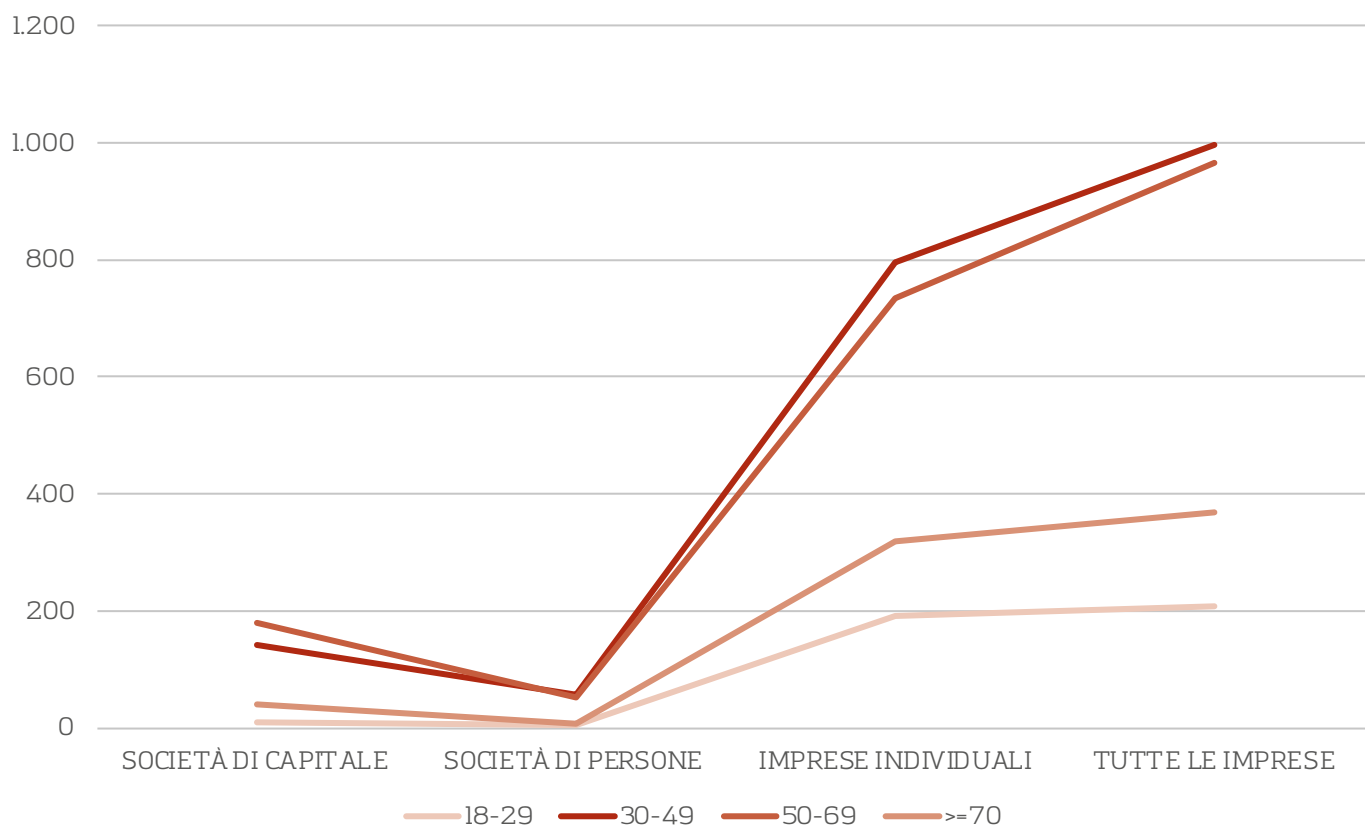


Figura 4 - Classe di età cariche al momento della cancellazione - anno 2025

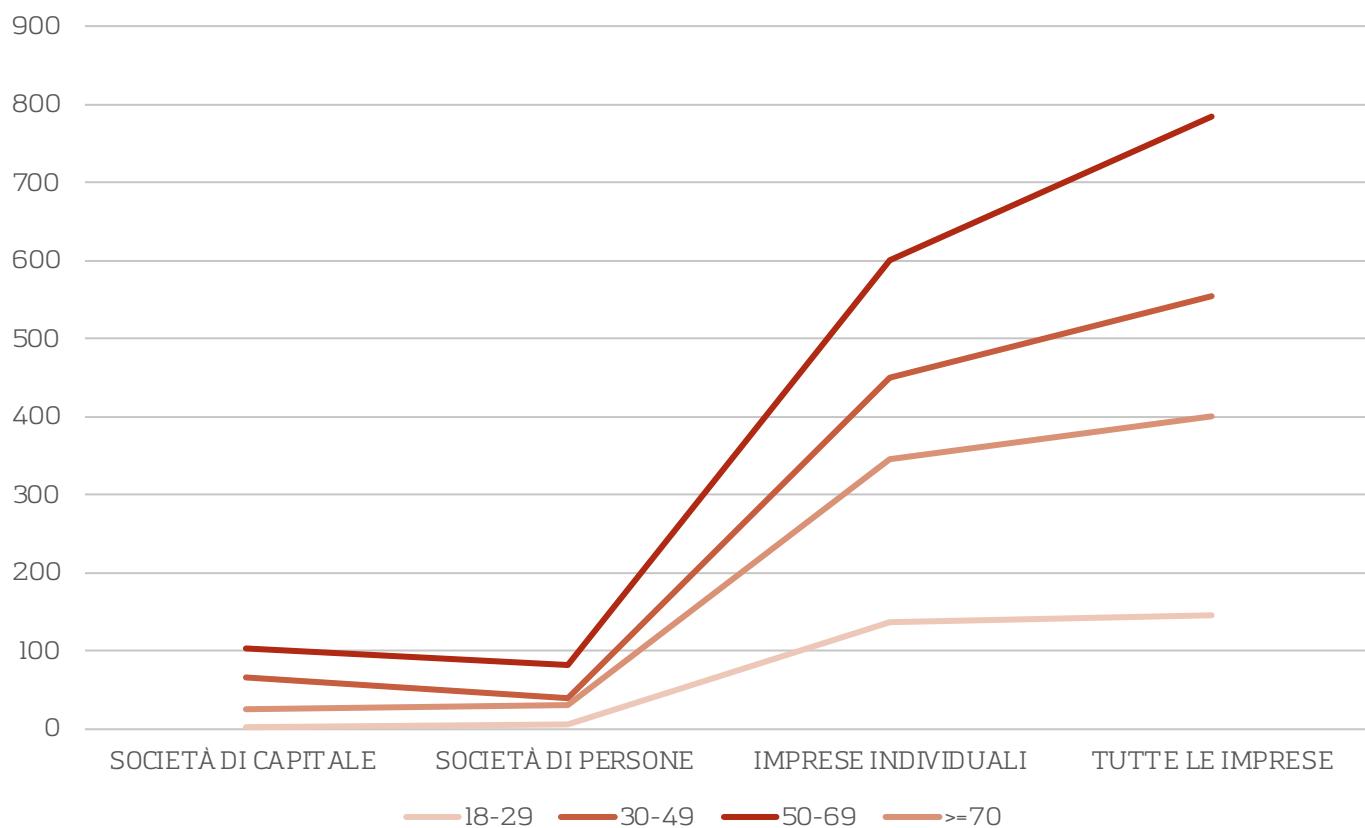


Tabella 1 - Età media cariche imprese cancellate

Anno	Società di persone	Società di capitale	Individuali
2000	46,0	49,99	50,7
2025	57,21	54,57	55,06

Il confronto di questo andamento con le classi di età delle cariche al momento della cancellazione dell'impresa ci offre lo spunto per ulteriori considerazioni (Figura 3 e Figura 4). Innanzitutto, se andiamo a osservare l'età media delle cariche di imprese cancellate, troviamo un'ulteriore conferma dello spostamento verso l'alto. Certo, non si decide la cancellazione solo per l'assenza di un passaggio generazionale, ma il sensibile aumento dell'età media delle cariche nelle imprese cancellate, è certamente legata anche al venire meno dell'automatismo del passaggio generazionale. Probabilmente, oggi, in parte, l'imprenditore prosegue l'attività per un arco temporale più lungo rispetto al passato, per poi chiudere non trovando acquirenti per la propria attività. Il fatto che al momento della cancellazione le società di persone abbiano un'età media delle cariche più bassa, potrebbe proprio essere dovuta alla maggiore probabilità di trovare un acquirente, anche di natura finanziaria, che eviti la chiusura (Tabella 1).

L'assenza di eredi è in parte legata a motivi demografici e in parte motivazionali. Mentre in passato era quasi "naturale" la prosecuzione dell'attività di famiglia, ora questo automatismo forse non è saltato, ma è certamente indebolito, soprattutto nelle aziende di piccole dimensioni, società di persone e ditte individuali, che si concentrano nel commercio, nel terziario e nell'artigianato. Le società di capitali, per definizione di maggiori dimensioni, hanno altre dinamiche. È meno probabile che in assenza di un passaggio generazionale la società di capitali cessi di esistere. Semmai l'imprenditore ne cede il controllo a un'altra impresa o a un fondo di *private equity*. Si tratta di un fenomeno non nuovo, che è cresciuto negli ultimi quindici anni e che ha interessato anche varie imprese trentine, soprattutto nel manifatturiero e nei servizi, ma recentemente si è registrato l'ingresso del *private equity* anche nel mondo dei campeggi, settore tradizionalmente presidio del *family business*. Non esistono dati ufficiali sulla presenza del *private equity* in Trentino. Se affianchiamo i dati sopra riportati con quelli relativi alle acquisizioni di imprese italiane da parte di fondi di *private equity*, emerge un rischio di progressiva desertificazione dell'imprenditoria italiana.

Il nostro Paese ha saputo nel tempo creare piccole e medie imprese (PMI) con un forte contenuto di innovatività, di esclusività, con ottimi margini di redditività.

Si tratta di aziende potenzialmente interessanti per delle ac-

quisizioni da parte di fondi. Certo, le operazioni di *private equity* riguardano in genere dimensioni aziendali importanti, quasi esclusivamente società di capitali, però il fenomeno è evidente. È di fatto esploso circa vent'anni fa, con acquisizioni per 4,5 mld negli anni 2005-2007, per scendere a 2-3 mld negli anni della grande crisi del 2008-2014, per poi riprendere quota. In anni recenti nel 2021-2022 abbiamo avuto acquisizioni per 14,7 mld e, nel solo 2025, 887 operazioni per circa 11,6 mld¹. L'impresa acquisita dal fondo non viene cancellata dai registri camerali, ma cambia veste, esce dalla dimensione familiare, dove magari l'erede, se interessato, rimane come *manager*, o esce del tutto. Spesso questo passaggio è proprio legato all'assenza di eredi, o perché non ci sono, o perché non sono interessati a proseguire.

Il tema come accennato è europeo, al punto che la Commissione europea ha emanato la Raccomandazione UE² riguardante proprio questo tema. Il suo scopo principale è sempli-

ficare il trasferimento delle piccole e medie imprese quando i fondatori vanno in pensione, indipendentemente che il trasferimento avvenga all'interno della famiglia o meno. Si tratta di norme e buone prassi in buona parte già esistenti in Italia, ma questo dimostra quanto questo tema sia sensibile a livello europeo. Oltre alle leve fiscali e agli incentivi che le politiche pubbli-

che possono mettere in gioco, è necessario che la società, trentina in particolare, acquisisca la piena consapevolezza dell'importanza di mantenere vivo e vitale il nostro tessuto imprenditoriale. In questa partita è fondamentale il gioco di squadra tra imprese, associazioni di categoria, scuola e università. Il passaggio generazionale, se gestito correttamente può consentire all'azienda di crescere, di avere nuovi stimoli, come dimostra il caso riportato in questo *forum*. Certo, se da un lato va aiutata la nuova generazione a entrare, va aiutata, nel contempo, la precedente a uscire. Va inoltre considerato che spesso il passaggio generazionale richiede la crescita delle dimensioni aziendali, in quanto vi è talvolta la moltiplicazione delle famiglie che vivono della ricchezza creata dall'impresa, con conseguente pressione sul prelievo di utili, ovvero sulla struttura dei costi per l'inserimento in azienda di figure manageriali appartenenti alla famiglia, con conse-

¹ AIFI-PwC: *Il mercato italiano del Private Equity e Venture Capital 2025*.

² C(2026)3799 del 22 giugno 2026

guente depauperamento dell'azienda. Ecco, quindi, che anche il passaggio generazionale è legato al tema della crescita: un'azienda statica non è per definizione attrattiva.

Altro punto che merita attenzione e che, in senso lato, è comunque riconducibile al tema del passaggio generazionale è quello del sostegno alle nuove generazioni che vogliono avviare un'attività di impresa, anche subentrando ad attività esistenti. Si tratta nella maggior parte dei casi di investimenti non compatibili con l'età, con l'avvio di un progetto imprenditoriale. Prendiamo ad esempio il caso degli alberghi.

In Trentino abbiamo un numero importante di alberghi in vendita, che non trovano compratore, al massimo vengono presi in affitto. E abbiamo giovani formati che vorrebbero avviare un'attività di impresa nel settore della ricezione turistica, ma hanno barriere all'ingresso semplicemente non sormontabili. Ecco allora che una forma di messa in circolo di *asset* imprenditoriali con contratti e patti generazionali, potrebbe facilitare e stimolare il passaggio generazionale in contesti altrimenti abbastanza chiusi a passaggi che non si-

ano all'interno della famiglia.

In definitiva, il tema del passaggio generazionale non può essere trattato come argomento a sé, ma è trasversale e connesso con aspetti di ordine sociologico, demografico, psicologico. Spesso il tema viene affrontato con i tecnicismi: il regime fiscale, la valutazione d'azienda, gli strumenti giuridici.

Tutte cose importanti, fondamentali, ma alla base vi deve essere l'attrazione per intraprendere un'attività di impresa, con la voglia, e la soddisfazione, di doversi mettere in discussione quotidianamente.

Pensiamo sia opportuno che il Trentino incominci ad avere un presidio attivo sul passaggio generazionale, monitorando attentamente l'andamento e indi-

viduando le realtà particolarmente a rischio.

Trentino Sviluppo, le finanziarie private sul territorio, i consorzi di garanzia, le associazioni di garanzia, l'università e ovviamente la Camera di Commercio potrebbero, ad esempio, creare un osservatorio per monitorare e cercare di prevenire la perdita di aziende importanti che creano valore e sviluppo sul territorio. ■

IL TRENTINO DOVREBBE AVERE UN PRESIDIO ATTIVO SUL PASSAGGIO GENERAZIONALE





CHI RACCOGLIERÀ IL TESTIMONE?

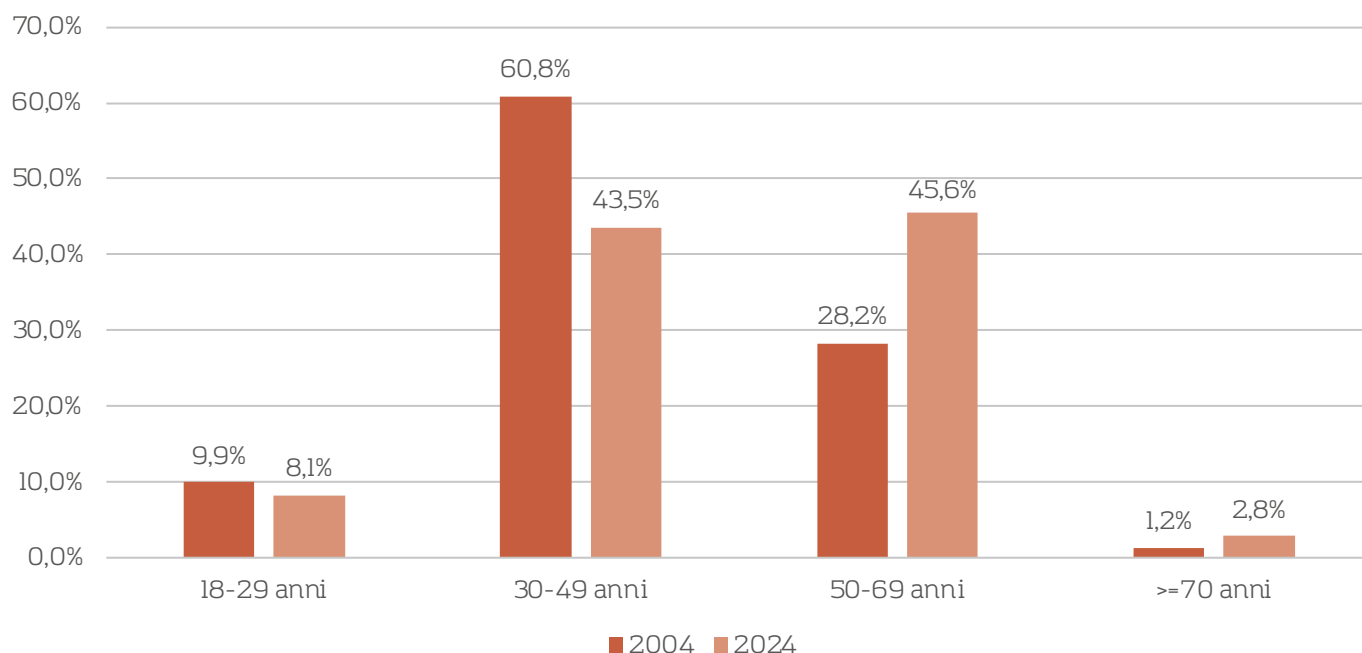
CLAUDIO FILIPPI Area Studi dell'Associazione Artigiani Confartigianato Trentino

Ricambio generazionale e continuità d'impresa nell'artigianato trentino

Il tema del passaggio generazionale non riguarda un futuro lontano; riguarda il presente dell'artigianato trentino e quindi una parte decisiva dell'economia provinciale. Quando si parla di passaggio generazionale si tende spesso a considerarlo una questione privata, che interessa il rapporto tra un imprenditore e i suoi familiari. In realtà è molto di più. Dietro ogni azienda che rischia la chiusura per mancanza di un successore si perdono competenze profes-

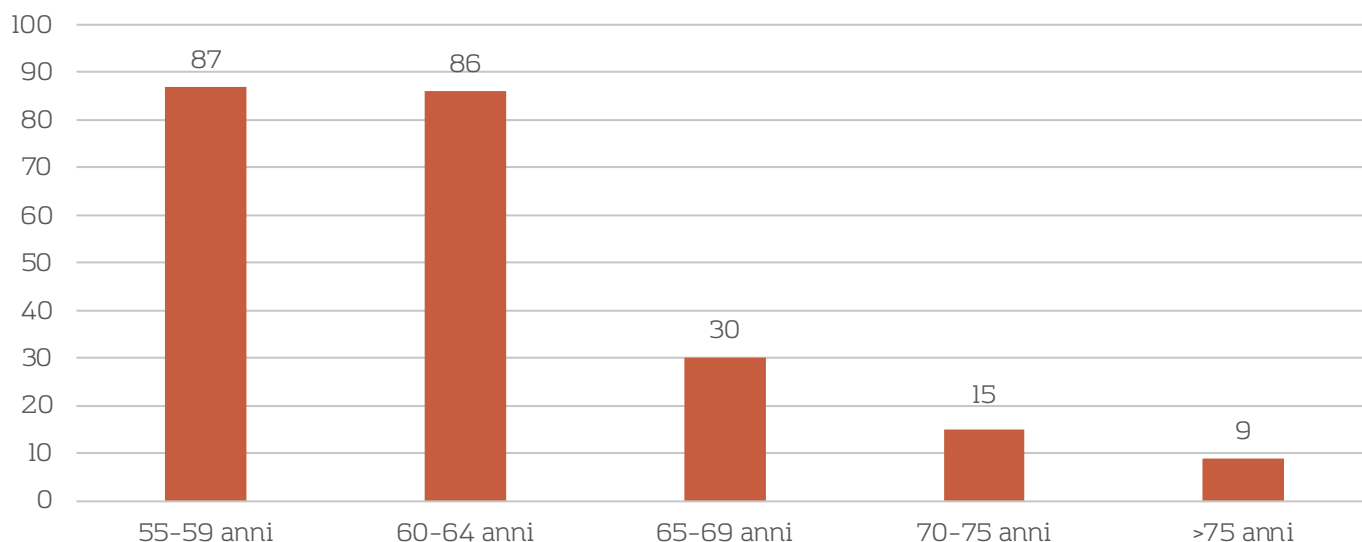
sionali, relazioni con clienti e fornitori, posti di lavoro e capacità produttiva costruite nel corso di decenni. Per questo il ricambio generazionale è sempre più una questione economica e sociale che coinvolge l'intero territorio. Il tema assume una rilevanza particolare nel settore artigiano, caratterizzato da imprese di piccole dimensioni nelle quali conoscenze tecniche, capacità organizzative e relazioni di mercato sono spesso concentrate nella figura del titolare. Quando questa

Grafico 1 - L'invecchiamento dell'imprenditoria artigiana trentina



Fonte: Elaborazione su dati relativi a ditte individuali iscritte all'Albo Imprese Artigiane della CCIATA di Trento

Grafico 2 - Classi di età degli imprenditori intervistati



Fonte: Elaborazione Area Studi Associazione Artigiani su dati indagine "Il Passaggio Generazionale nell'Artigianato Trentino"

figura si avvicina alla pensione, la sfida non consiste semplicemente nel trasferire la proprietà dell'azienda, ma nel garantire la continuità di un patrimonio di competenze ed esperienza accumulato negli anni. L'urgenza del fenomeno emerge chiaramente osservando l'evoluzione demografica del comparto artigianale trentino, come registrato dalla Camera di Commercio di Trento. Negli ultimi vent'anni la quota di titolari e soci con più di cinquant'anni è cresciuta dal 29% del 2004 a poco meno del 49% del 2024, mentre è proporzionalmente diminuito il peso delle classi più giovani. Si tratta di una trasformazione profonda che interessa il cuore del siste-

ma produttivo provinciale e che rende il tema del ricambio generazionale non più rinviabile (Grafico 1).

Il tempo del passaggio è già arrivato

Per comprendere meglio come le imprese stanno affrontando questa sfida, l'Associazione Artigiani Confartigianato Trentino ha realizzato un'indagine che ha coinvolto 227 imprenditori associati con più di 55 anni, affiancando all'indagine quantitativa una serie di interviste qualitative in profondità. I risultati raccolti mostrano come il tema del passaggio generazionale non riguardi un futuro lontano. Oltre tre quarti del

campione si colloca nelle classi di età comprese tra i 55 e i 64 anni, una fascia nella quale le decisioni sul futuro dell'impresa dovrebbero già essere oggetto di valutazione e pianificazione. Si tratta prevalentemente di titolari e soci di micro e piccole imprese, fortemente radicate sul territorio e spesso caratterizzate da una marcata dimensione familiare. Realtà che, pur rappresentando la struttura portante dell'economia artigiana trentina, risultano particolarmente esposte ai rischi di una successione non programmata (Grafico 2). In questo contesto, il punto non è più chiedersi se il passaggio generazionale rappresenti un problema. La vera domanda è quali condizioni rendano possibile una transizione ordinata e quali, invece, aumentino il rischio di rinvii, incertezze o addirittura cessazioni dell'attività.

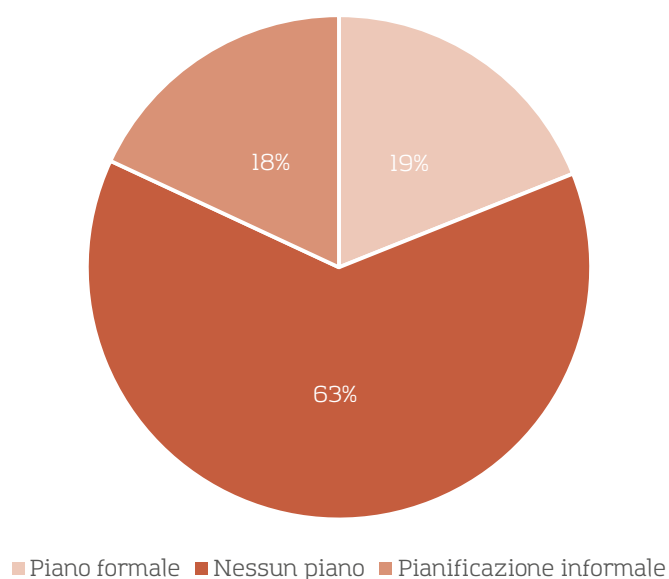
«Il domani non si eredita, si costruisce» - Giovane imprenditrice artigiana

Il paradosso del ricambio: il successore c'è, il piano no

Uno dei primi risultati dell'indagine riguarda la distanza tra intenzione e pianificazione. Da un lato molti imprenditori hanno già iniziato a interrogarsi sul futuro dell'azienda: il problema del passaggio è riconosciuto, ma ancora troppo poco governato. Quasi la metà dichiara infatti di avere individuato un possibile successore. Dall'altro lato, però, la maggioranza non ha ancora tradotto questa intenzione in un progetto concreto e pianificato. Oltre il 60% delle imprese non dispone infatti di alcun piano di successione formalizzato e meno di un'impresa su cinque (19%) ha predisposto una pianificazione strutturata (Grafico 3).

Si tratta di un dato particolarmente significativo perché mette in luce quello che può essere definito il vero collo di

Grafico 3 - Piano di successione



Fonte: Elaborazione Area Studi Associazione Artigiani su dati indagine "Il Passaggio Generazionale nell'Artigianato Trentino"

bottiglia del passaggio generazionale: non tanto la mancanza di possibili successori, quanto l'assenza di un percorso organizzato che accompagni la transizione con il rischio che la successione arrivi come un'emergenza, quando invece dovrebbe essere costruita come una strategia. Si rinvia, si rimanda, si spera che la soluzione maturi da sola. L'incrocio tra presenza di un piano e individuazione del successore è illuminante. Dove esiste una pianificazione, anche informale, il successore è quasi sempre già stato identificato. Dove il piano manca, prevalgono invece incertezza e indecisione. Il passaggio generazionale sembra dunque procedere non come un processo programmato, ma come una risposta tardiva all'avvicinarsi del momento del ritiro.

«Il passaggio non è un giorno fissato sul calendario, è un percorso che va preparato... ci siamo dati il tempo di sbagliare e di imparare» - Giovane artigiana subentrata in azienda familiare del legno-arredo

Questo approccio "reattivo" (Grafico 4) aumenta inevitabilmente i rischi: ritardi nelle decisioni, trasferimento incompleto di competenze, difficoltà nella valutazione del valore aziendale e, nei casi più critici, cessazione dell'attività per assenza di alternative praticabili nel breve termine.

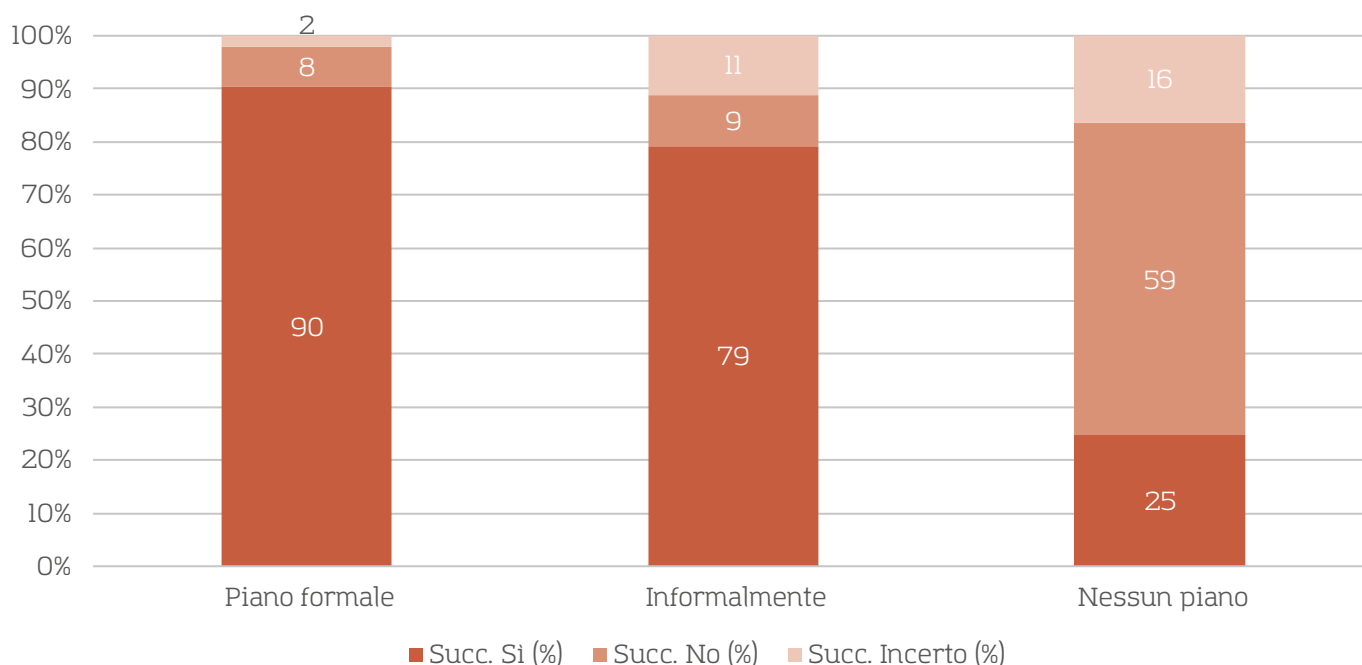
La famiglia resta centrale, ma non basta

L'artigianato trentino continua a essere profondamente legato alla dimensione familiare. Quasi tre imprese su quattro del campione dichiarano infatti di operare attraverso una conduzione familiare. In molti casi il titolare non rappresenta soltanto il proprietario dell'azienda, ma anche il principale depositario di competenze tecniche, relazioni commerciali e reputazione costruita negli anni. La famiglia continua, dunque, a rappresentare l'orizzonte più naturale della successione nell'artigianato. Tuttavia, i dati mostrano come il passaggio ai figli o ad altri parenti non possa più essere considerato automatico. Solo circa la metà degli imprenditori dichiara di avere familiari già coinvolti nell'attività e potenzialmente interessati a proseguirla, mentre quasi quattro imprese su dieci non dispongono di alcun potenziale successore all'interno della famiglia (Grafico 5). Siamo di fronte a un cambiamento importante. La continuità familiare rimane un riferimento culturale forte, ma sempre più spesso si scontra con percorsi personali e professionali differenti e con aspettative diverse delle nuove generazioni oltre a una crescente complessità del ruolo di guida di un'impresa.

«Il problema è la questione dei conflitti dentro la famiglia... bisogna aiutare molto sulla comunicazione, soprattutto tra padri e figli» - Neo-imprenditore settore dell'ICT subentrato nell'azienda di famiglia.

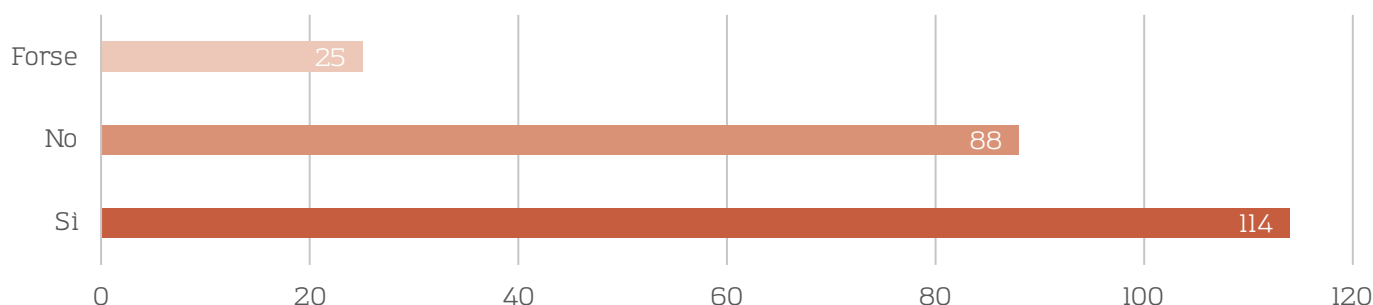
In altre parole, la famiglia continua a essere la soluzione pre-

Grafico 4 - Piano di successione e presenza del successore



Fonte: Elaborazione Area Studi Associazione Artigiani su dati indagine "Il Passaggio Generazionale nell'Artigianato Trentino"

Grafico 5 - Figli o familiari interessati al subentro



Fonte: Elaborazione Area Studi Associazione Artigiani su dati indagine "Il Passaggio Generazionale nell'Artigianato Trentino"

ferita, ma non sempre è una soluzione disponibile o praticabile. Pertanto, non è più sufficiente a garantire la continuità dell'intero sistema artigianale.

Oltre la famiglia: nuove strade per garantire la continuità

Se una quota crescente di imprenditori artigiani si trova ad affrontare il tema della successione senza poter contare su familiari disponibili a subentrare, diventano rilevanti soluzioni che fino a pochi anni fa erano considerate residuali: il subentro di dipendenti qualificati e la cessione dell'attività a soggetti esterni. Per questo motivo l'indagine ha voluto esaminare nello specifico le imprese che non possono contare su una continuità familiare. In questo sottoinsieme, pari a 118

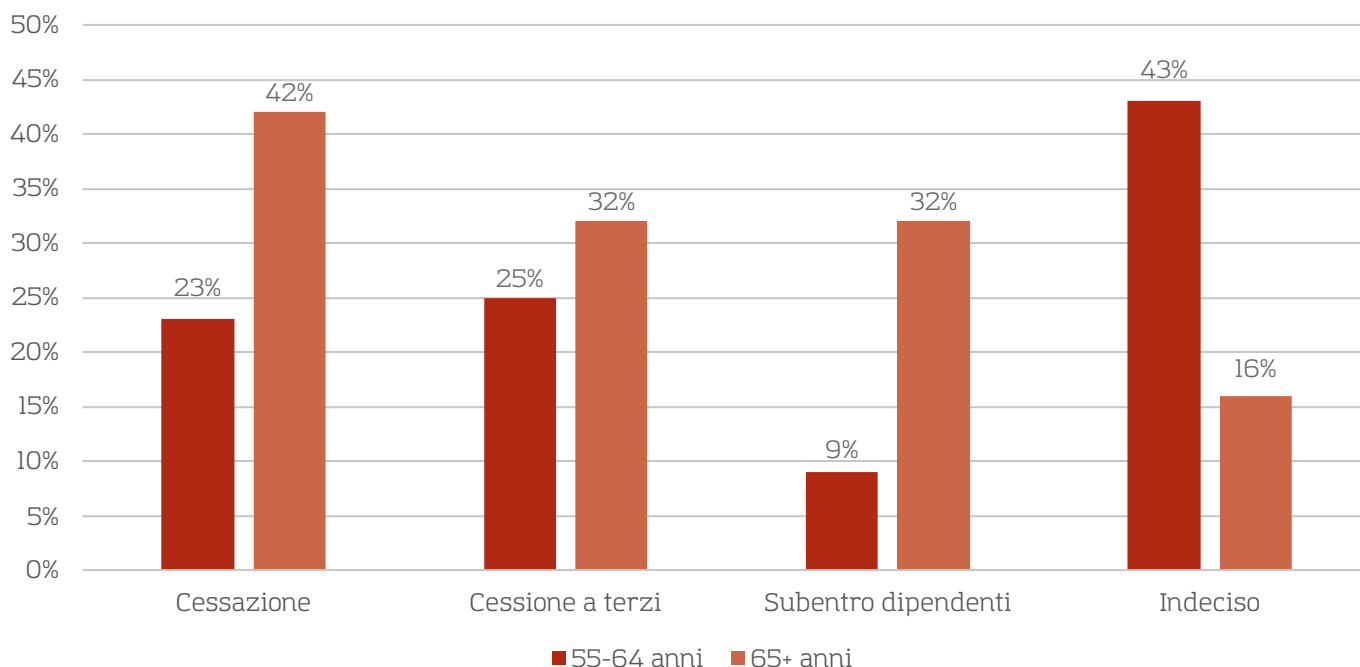
rispondenti, lo scenario non converge verso una soluzione preminente e prevale l'indecisione (per il 39% degli intervistati), comportamento comprensibile, ma che rischia di ridurre progressivamente il numero delle opzioni disponibili.

**L'ASSENZA
DI CONTINUITÀ
FAMILIARE
NON È UN PROBLEMA
MARGINALE**

La cessazione dell'attività e la volontà di cessione a terzi pesano entrambe per il 26%; il subentro dei dipendenti, pur rappresentando una strada potenzialmente interessante per preservare competenze e relazioni, si ferma al 9%. Il dato più rilevante emerge però dall'incrocio tra scenario e fasce d'età. Tra i 55-64enni domina l'indecisione, che riguarda il 43% dei casi: è la fase nella

quale l'accompagnamento può produrre il massimo impatto, perché esistono ancora tempo e margini per costruire alternative. Tra gli over 65, invece, l'indecisione si riduce al 16%,

Grafico 6 - Scenario preferito in assenza di continuità familiare, per fascia d'età



Fonte: Elaborazione Area Studi Associazione Artigiani su dati indagine "Il Passaggio Generazionale nell'Artigianato Trentino"

ma aumenta sensibilmente la quota di chi prevede la cessazione dell'attività, che arriva al 42%. In altre parole, quando la finestra temporale si restringe, non sempre aumenta la capacità di decidere: spesso diminuiscono le opzioni realmente praticabili (Grafico 6). Questo passaggio mostra come l'assenza di continuità familiare non sia un problema marginale, ma uno dei punti più delicati della continuità d'impresa. Senza un intervento tempestivo, l'indecisione tende a trasformarsi progressivamente in rinvio e, nelle classi d'età più elevate, in rischio concreto di definitiva chiusura.

Per questo, le politiche di accompagnamento dovrebbero intercettare le imprese con titolari appena oltre i 50 anni, quando la scelta è aperta e il passaggio può essere costruito prima che diventi un'emergenza.

In prospettiva, appare particolarmente interessante il tema del subentro dei dipendenti. Sebbene i numeri siano contenuti, questa soluzione consente di preservare competenze, relazioni commerciali e conoscenza dei processi produttivi. Il dipendente conosce già l'azienda, i clienti e il mercato di riferimento. Tuttavia, il passaggio da collaboratore a imprenditore richiede nuove competenze gestionali, adeguate capacità finanziarie e un supporto dedicato nell'accesso al credito.

«Il lavoro da artigiano lo conoscevo bene, ma diventare imprenditore è stato tutto un altro mestiere.» - Ex dipendente divenuto imprenditore, sul salto di responsabilità.

«All'inizio la gente chiedeva ancora di lui (vecchio titolare): farci vedere insieme per un po' ha rassicurato tutti.» - Neo titolare azienda alimentare subentrato da dipendente

Anche la cessione a soggetti esterni incontra difficoltà significative. La ricerca evidenzia infatti un mercato del subentro ancora poco sviluppato, caratterizzato da manifestazioni di interesse sporadiche e spesso informali. Molte imprese potenzialmente trasferibili non riescono a intercettare potenziali acquirenti, mentre molti aspiranti imprenditori non dispongono degli strumenti necessari per rilevare attività già consolidate.

«I clienti non guardano solo il nome sull'insegna, ma chi c'è dietro.» - Nuovo titolare esterno settore legno

Ne deriva una conseguenza importante: la continuità d'impresa non dipende solo dalla presenza di un successore, ma anche dall'esistenza di un ecosistema capace di favorire l'incontro tra chi lascia e chi potrebbe raccogliere il testimone.

Il lato umano del passaggio: quando l'impresa coincide con la persona

Il passaggio generazionale viene spesso descritto come un'operazione economica o organizzativa. I dati della ricerca raccontano invece una realtà più complessa. Nelle micro e piccole imprese artigiane il titolare non rappresenta sempli-

IL 70%
DEGLI IMPRENDITORI
NON SI SENTE
PRONTO A LASCIARE
LA GUIDA
DELL'AZIENDA

Grafico 7 - Il lato umano del passaggio generazionale



Fonte: Elaborazione Area Studi Associazione Artigiani su dati indagine "Il Passaggio Generazionale nell'Artigianato Trentino"

cemente il proprietario dell'azienda: è il punto di riferimento per i clienti, il garante della qualità del lavoro e, molto spesso, il principale decisore in ogni ambito della gestione aziendale. Per questa ragione il passaggio di testimone non comporta soltanto il trasferimento di quote societarie o di responsabilità operative, ma implica una ridefinizione dell'identità personale e professionale di chi ha dedicato all'impresa una parte importante della propria vita.

La ricerca evidenzia come circa il 70% degli imprenditori non si senta ancora pienamente pronto a lasciare la guida dell'azienda. Parallelamente, quasi la metà manifesta preoccupazione per il futuro dell'attività una volta concluso il proprio percorso imprenditoriale.

«Entrare in azienda per un giovane è naturale; uscirne del tutto per chi l'ha creata, molto meno...» - Vecchio titolare di impresa familiare

Questi dati (Grafico 7) aiutano a comprendere perché molti processi di successione procedano più lentamente del previsto. Non si tratta soltanto di ostacoli tecnici o finanziari. Esistono spesso timori legati alla capacità del successore di assumere il controllo dell'attività, alla perdita di un ruolo sociale costruito nel tempo e, più in generale, alla difficoltà di immaginare una vita privata, oltre che professionale, diversa da quella vissuta per decenni.

«Non ho ancora pensato a quando sarà il momento di farmi da parte: il mio lavoro mi piace troppo» - Titolare senior

Eppure, emerge anche un segnale molto interessante. L'88% degli intervistati dichiara di essere disponibile a collaborare con il nuovo titolare anche dopo il passaggio, assumendo ruoli diversi e con responsabilità ridefinite. Questa disponibilità suggerisce che il problema non è tanto la volontà di "restare" e la difficoltà di farsi da parte (che peraltro abbiamo riscontrato), quanto la necessità di costruire percorsi di uscita gradualmente e ordinati. In questo senso l'ex-titolare può trasformarsi in una grande opportunità per garantire continuità

all'impresa trasformandosi in mentore, consulente o garante delle relazioni con clienti e fornitori e favorendo il trasferimento di quel patrimonio immateriale di conoscenze che non può essere trasmesso semplicemente attraverso un atto notarile o procedure formali. In questo senso il passaggio generazionale non dovrebbe essere interpretato come una sostituzione improvvisa, ma

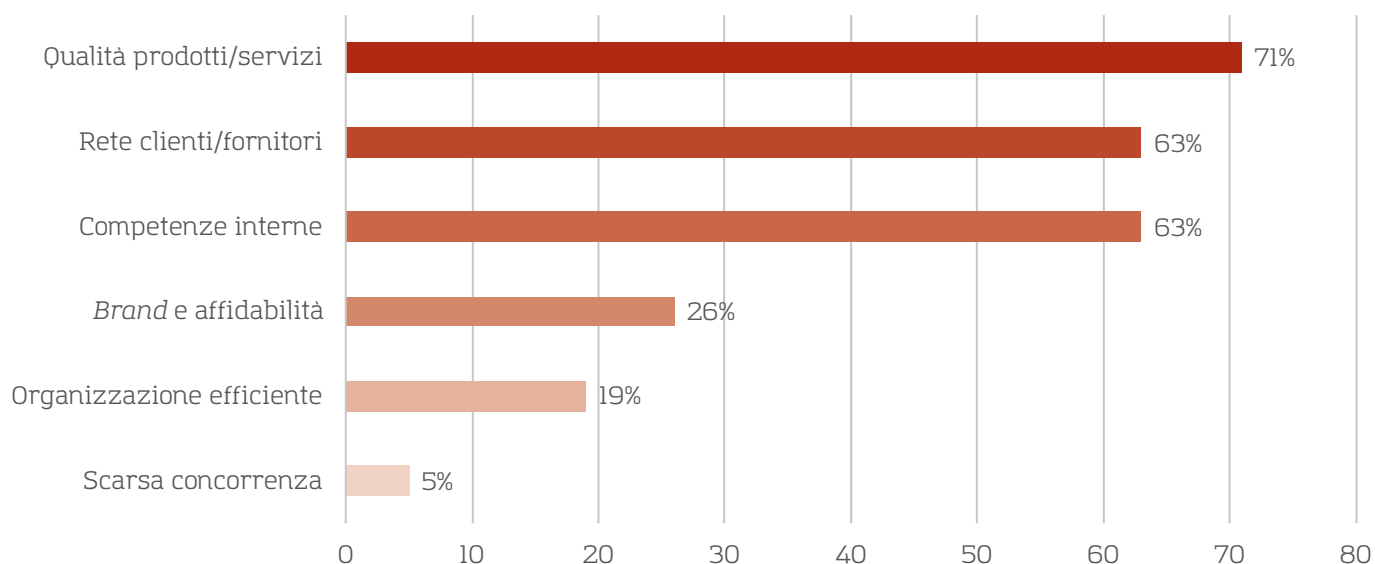
come una fase di convivenza tra esperienza e innovazione, nella quale la vecchia e la nuova generazione collaborano per garantire continuità all'impresa.

«Il passaggio non è una firma: è un percorso fatto di scelte, tempo e fiducia» - Vecchio titolare impresa

«Se chi esce continua a mettere bocca su tutto, chi entra non diventerà mai davvero la guida» - Neo-titolare in impresa familiare, sull'autonomia del nuovo titolare

Si tratta di disegnare e accompagnare, per tempo, un percorso decisamente complesso sul piano umano e organizzativo, prima ancora che economico.

Grafico 8 - Il valore immateriale percepito delle imprese artigiane (Possibili più risposte)



Fonte: Elaborazione Area Studi Associazione Artigiani su dati indagine "Il Passaggio Generazionale nell'Artigianato Trentino"

Il valore nascosto delle imprese artigiane: competenze, relazioni e reputazione

Quando si affronta il tema del passaggio generazionale, uno degli aspetti più delicati riguarda la valutazione economica dell'impresa. Per molte aziende artigiane, soprattutto nei casi di subentro non familiare, la definizione del valore rappresenta uno dei principali fattori di rallentamento del processo. Il punto, però, non è soltanto stimare correttamente beni materiali, macchinari o risultati di bilancio; nelle imprese artigiane una parte decisiva del valore risiede in elementi meno

visibili, ma essenziali per la continuità aziendale.

Gli imprenditori individuano infatti il principale patrimonio aziendale nella qualità della loro produzione, nelle competenze accumulate nel tempo e nelle relazioni fiduciarie, costruite con clienti e fornitori. Sono elementi che non compaiono nei bilanci, ma che determinano la capacità dell'impresa di mantenere reputazione e continuità sul mercato. Per questo il tema della valutazione deve essere affrontato distinguendo con chiarezza il capitale immateriale dell'impresa dalla sua componente patrimoniale e immobiliare (Grafico 8).



Si tratta di componenti essenziali, ma difficili da quantificare. Il rischio è che il titolare attribuisca all'azienda un valore fortemente influenzato dal proprio percorso personale, mentre chi subentra valuta soprattutto la sostenibilità economica dell'investimento.

Questa distanza di percezioni emerge chiaramente anche nelle testimonianze raccolte durante la ricerca qualitativa:

per chi cede l'impresa, il valore coincide spesso con una vita di sacrifici; per chi entra, rappresenta invece un investimento che dovrà essere sostenibile nel tempo.

«Mettersi d'accordo sul valore è la parte più difficile: per chi esce è una vita di lavoro, per chi entra è un debito da sostenere.» - Neo-imprenditore che ha rilevato un'azienda meccanica

La costruzione di strumenti di valutazione condivisi e trasparenti appare quindi una delle condizioni fondamentali per favorire la nascita di un vero mercato del subentro. Questa distinzione è importante perché consente di evitare una sovrapposizione frequente: da un lato c'è il valore dell'impresa come insieme di competenze, clientela, reputazione e capacità produttiva; dall'altro c'è il patrimonio immobiliare, che può rappresentare una risorsa strategica ma anche un vincolo economico e negoziale.

Il nodo immobiliare: patrimonio, opportunità e possibile ostacolo

Un ulteriore elemento che influenza il percorso di successione riguarda la struttura patrimoniale dell'impresa. L'inda-

gine evidenzia che circa tre imprese su quattro operano in un immobile di proprietà, una caratteristica molto diffusa nel tessuto artigianale trentino (Grafico 9).

A prima vista la disponibilità di un immobile rappresenta un fattore di solidità: garantisce stabilità operativa, rafforza il radicamento territoriale dell'impresa e costituisce spesso una garanzia importante nei confronti del sistema creditizio. Per

molte famiglie artigiane, inoltre, il laboratorio, il capannone o la sede aziendale non sono soltanto un bene strumentale, ma il segno concreto di un percorso di lavoro, investimento e radicamento nel territorio. Proprio questa forza può però trasformarsi in uno dei nodi più delicati del passaggio generazionale.

Quando immobile e attività produttiva si sovrappongono, il valore complessivo

dell'operazione speso diventa difficilmente sostenibile per chi subentra.

Il problema emerge soprattutto nei passaggi extra-familiari, dove il potenziale acquirente deve valutare non solo l'acquisto dell'impresa, ma anche il peso economico del patrimonio immobiliare collegato all'attività.

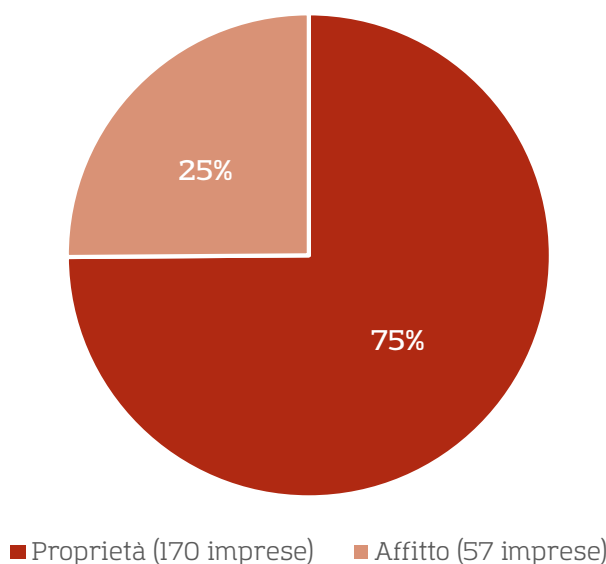
Non a caso, nelle interviste qualitative emerge come la presenza dell'immobile possa orientare strategie differenti.

In alcuni casi la soluzione consiste nello scorporo dell'attività dall'immobile, mantenendo la proprietà in capo alla famiglia e concedendo la sede in locazione al nuovo imprenditore.

In altri casi, invece, la necessità di trasferire contemporaneamente azienda e immobile rende il passaggio molto più complesso, allunga i tempi della trattativa e restringe la platea dei potenziali subentranti.

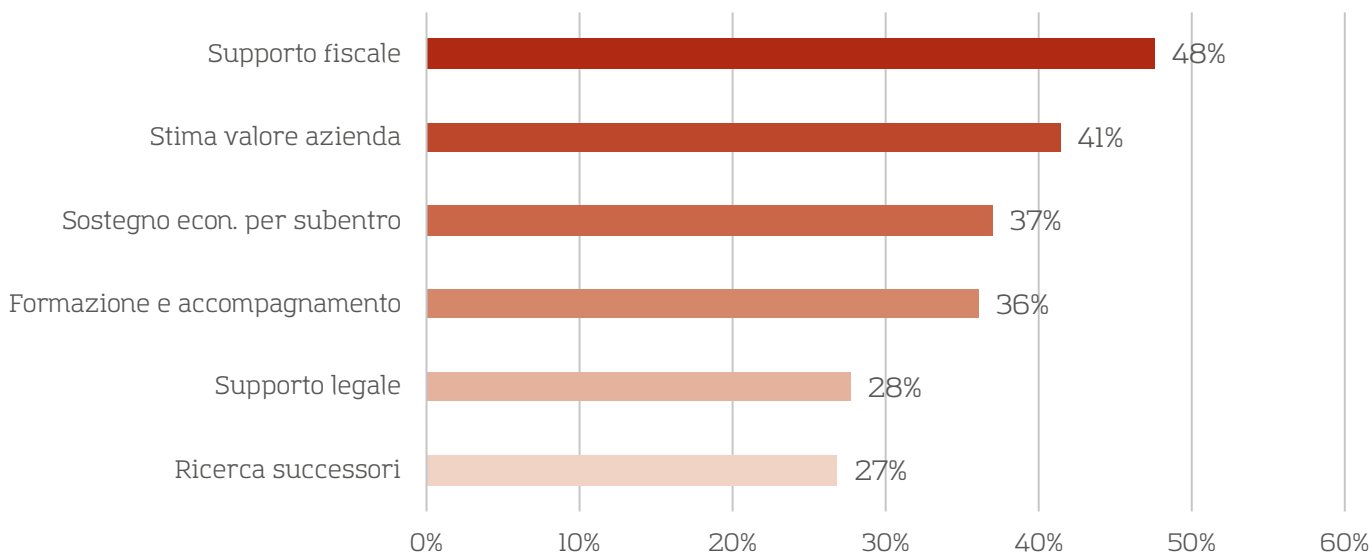
SE IMPRESA, FAMIGLIA E IMMOBILE COINCIDONO, LA SUCCESSIONE RICHIEDE UNA PIANIFICAZIONE ANTICIPATA

Grafico 9 - Titolo di disponibilità dell'immobile in cui opera l'impresa



Fonte: Elaborazione Area Studi Associazione Artigiani su dati indagine "Il Passaggio Generazionale nell'Artigianato Trentino"

Grafico 10 - I supporti ritenuti più utili dalle imprese



Fonte: Elaborazione Area Studi Associazione Artigiani su dati indagine "Il Passaggio Generazionale nell'Artigianato Trentino"

«Eravamo partiti con l'idea che mi affittava i locali e rimaneva tutto suo... ma non potevo neanche mettere un chiodo senza chiedergli il permesso» - Titolare subentrato da dipendente in azienda di servizi alla persona

In sintesi, nelle imprese artigiane il passaggio generazionale non è soltanto un trasferimento d'impresa, ma può diventare anche un trasferimento di patrimonio.

Quando impresa, famiglia e immobile coincidono, la successione richiede una pianificazione ancora più anticipata, capace di chiarire proprietà, utilizzo degli spazi, sostenibilità finanziaria dell'operazione e margini di autonomia del nuovo titolare.

Questa chiave di lettura, ancora poco trattata nel dibattito generale sul passaggio generazionale, emerge con particolare evidenza dalla realtà delle piccole imprese artigiane e merita di essere considerata tra i temi centrali dei servizi di accompagnamento.

Dalla diagnosi alle politiche: cosa chiedono le imprese

L'indagine mette in luce un aspetto particolarmente significativo: gli imprenditori non chiedono principalmente contributi economici, ma strumenti che consentano di affrontare il percorso di successione in modo consapevole e strutturato. Tra i supporti più richiesti emergono la consulenza fiscale, l'assistenza nella valutazione dell'impresa, il sostegno economico al subentrante, la formazione e i servizi di ricerca dei successori.

Quasi ogni intervistato individua più di un bisogno, confer-

mando come il passaggio generazionale sia un fenomeno multidimensionale che richiede risposte integrate (Grafico 10).

Le indicazioni che emergono sono chiare. Le imprese chiedono accompagnamento nella pianificazione, percorsi di formazione per le nuove generazioni, strumenti che facilitino l'accesso al credito e iniziative in grado di favorire l'incontro tra domanda e offerta di continuità imprenditoriale.

«Servono strumenti semplici: qualcuno che ti accompagni davvero e un credito pensato per il subentro, non per le grandi aziende» - Imprenditore esterno subentrato

IL SUBENTRO VA VISTO COME UN INVESTIMENTO NELLA CONTINUITÀ DEL TESSUTO PRODUTTIVO

Da questo punto di vista il passaggio generazionale non può essere considerato esclusivamente una questione aziendale. Le sue implicazioni investono il mercato del lavoro, la competitività delle filiere locali, la tenuta economica delle comunità locali e la capacità del territorio di preservare un patrimonio diffuso di competenze e professionalità.

Il punto decisivo è che questa domanda non ha natura assistenziale.

Le imprese non chiedono di essere tenute artificialmente in vita, ma di essere messe nelle condizioni di decidere per tempo, valutare correttamente il proprio valore, preparare chi subentra e non disperdere competenze costruite in decenni di lavoro.

Da qui discende l'esigenza di un pacchetto di strumenti integrati da attivare con urgenza: consulenza fiscale, legale e patrimoniale; valutazione d'impresa; formazione e *mentoring*;

strumenti finanziari mirati al subentro, soprattutto quando non avviene tra famigliari.

Il sostegno al subentrante resta uno snodo decisivo: chi entra in azienda deve spesso prevedere, insieme costo dell'acquisizione, investimenti, continuità operativa e, talvolta, il peso dello spazio produttivo. Per questo servono credito dedicato, garanzie rafforzate e soluzioni flessibili pensate per la scala reale delle micro e piccole imprese.

«In banca mi sono sentito dire: 'portami le garanzie'. Ma se avessi quelle garanzie, non starei certo qui a chiedere un fido...» - Artigiano subentrato con un socio in azienda impiantistica

Chi raccoglierà il testimone?

La domanda che dà il titolo a questo articolo non è retorica; attraversa oggi laboratori, officine e cantieri del Trentino: chi raccoglierà il testimone quando l'imprenditore che ha costruito l'azienda farà un passo indietro?

La risposta non è scritta, ma i dati dicono che non partiamo da zero.

Esiste un patrimonio ancora vivo: imprese radicate, famiglie disponibili, dipendenti che possono diventare imprenditori,

titolari pronti ad affiancare chi entra, competenze e relazioni che rappresentano il vero capitale dell'artigianato trentino.

Ma questo patrimonio non si conserva da solo.

La continuità non può essere affidata alla speranza che un figlio, un dipendente o un acquirente arrivino al momento giusto. Servono condizioni con-

crete: pianificazione, accompagnamento, credito accessibile e un contesto istituzionale capace di rendere praticabile il passaggio.

«Se non trovi qualcuno che raccolga il testimone, non perdi solo l'azienda: perdi un patrimonio di competenze che non torna più» - Imprenditore artigiano del legno prossimo al ritiro

SERVONO PIANIFICAZIONE, ACCOMPAGNAMENTO, CREDITO ACCESSIBILE





Per questo il passaggio generazionale deve diventare una responsabilità condivisa. L'Associazione Artigiani deve diventare il ponte tra chi lascia e chi subentra, intercettando per tempo le imprese in cessazione e orientandole verso competenze specialistiche.

La Provincia può trasformare il tema del passaggio e della continuità d'impresa in politiche e strumenti strutturali.

Il sistema del credito deve essere in grado di sostenere chi non sta semplicemente comprando un'azienda, ma si sta assumendosi il compito di darle continuità: servono pertanto prodotti e garanzie dedicati.

Accompagnare un passaggio generazionale non significa aiutare qualcuno a uscire; significa aiutare un'impresa a restare viva, un lavoro a continuare, una competenza a non disperdersi, un territorio a non impoverirsi.

IL SISTEMA DEL CREDITO DEVE ESSERE IN GRADO DI OFFRIRE PRODOTTI E GARANZIE DEDICATI

La vera domanda, allora, non è solo chi raccoglierà il testimone. È se il sistema trentino saprà costruire le condizioni perché quel testimone non cada, perché il passaggio generazionale non deve essere la fine di un'impresa, ma il momento in

cui una comunità decide se trattenere o perdere il proprio valore.

L'artigianato ha ancora energie, numeri e competenze per durare nel tempo: ora servono visione e responsabilità condivise, affiancate da strumenti adeguati, capaci di leggere il subentro, non come rischio, ma come investimento nella continuità del tessuto produttivo provinciale.

Perché difendere l'artigianato non significa conservare il passato: significa dare futuro al lavoro, all'impresa e al Trentino. ■



UN “PONTE STRUTTURATO” TRA GENERAZIONI

NICOLA MASCIA *Referente Progetti speciali Confindustria Trento*

La visione del futuro secondo le imprese familiari dell'industria trentina

Il passaggio generazionale è ormai una delle questioni centrali per le imprese familiari trentine. Non riguarda soltanto il momento in cui la guida dell'azienda passa da una generazione all'altra, ma investe un insieme più ampio di scelte che riguardano la *governance*, la preparazione dei successori, l'organizzazione e, più in generale, la capacità dell'impresa di mantenere nel tempo competitività e capacità di innovazione. È questo il quadro che emerge dall'indagine realizzata dal Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Trento insieme all'Università di Trento, attraverso una indagine rivolta alle imprese associate. Il campione

rappresenta aziende per oltre 15mila addetti e 3,5 miliardi di euro di fatturato e restituisce una fotografia significativa di una componente importante del tessuto imprenditoriale provinciale. La maggior parte delle imprese coinvolte appartiene alla fascia delle piccole e medie imprese: il 40% conta tra 10 e 50 dipendenti e il 26% tra 51 e 149. Il 12% ha tra 150 e 249 dipendenti e un ulteriore 12% supera i 249 addetti, mentre il 10% ha meno di dieci dipendenti. Un campione che rappresenta quindi una dimensione media superiore a quella del comparto manifatturiero nel suo complesso, con la presenza di una percentuale elevata di imprese strutturate.

Sono aziende con una storia consolidata: l'anzianità media è infatti di 55 anni. Un dato che restituisce l'immagine di un patrimonio imprenditoriale costruito nel corso di più decenni e, in molti casi, attraverso il succedersi delle generazioni.

La forte caratterizzazione familiare emerge con chiarezza anche dalla proprietà. Nell'86% delle imprese la maggioranza del capitale sociale è detenuta dal fondatore o dai suoi discendenti. I casi più frequenti sono quelli in cui due o tre componenti della famiglia detengono quote dell'impresa. Complessivamente, escludendo le realtà in cui non vi sono soci familiari o ve n'è soltanto uno, l'82% presenta un capitale distribuito tra più membri della famiglia.

È un elemento che testimonia la maturità di molte aziende, ma che rende anche più articolati i rapporti tra proprietà, famiglia e impresa. In questo contesto la *governance* assume un ruolo importante. Il 75% delle imprese dispone di un organo collegiale, mentre il 25% è amministrato da un amministratore unico. Nella grande maggioranza dei casi, però, la famiglia mantiene una presenza diretta nella guida: nel 95% dei casi l'amministratore unico o delegato appartiene alla famiglia proprietaria e nel 91% il presidente del Consiglio di amministrazione è un componente della famiglia.

La questione non è quindi quella di separare famiglia e impresa, ma di capire come rendere compatibili il controllo familiare e un sistema di *governance* adeguato a sostenere la crescita. Il 40% delle imprese con un CdA ha un Consiglio composto esclusivamente da membri della famiglia, mentre

il 23% presenta una maggioranza familiare con alcuni componenti esterni. Nel 12% dei casi prevalgono i membri non familiari, affiancati da alcuni rappresentanti della famiglia, e nel 7% si registra un equilibrio tra componenti familiari e non familiari. Considerando complessivamente le diverse forme di presenza esterna, il 42% delle imprese presenta quindi un *mix* tra familiari e

non familiari nel Consiglio. Si tratta di un'apertura già presente, ma ancora non generalizzata. Il 59% degli imprenditori considera molto importante che *governance* familiare e *governance* aziendale siano chiaramente distinte, pur rimanendo connesse, mentre il 58% ritiene la presenza di membri non familiari nel CdA un'apertura capace di sostenere la crescita e la professionalizzazione dell'impresa.

È proprio dall'intreccio tra proprietà, *governance* e nuove generazioni che emerge la dimensione più ampia del passaggio generazionale. L'88% degli imprenditori considera molto importante pianificare con anticipo la successione. L'84% ri-

L'88% DEGLI IMPRENDITORI CONSIDERA IMPORTANTE PIANIFICARE LA SUCCESSIONE

Grafico 1 - La maggioranza del capitale sociale è detenuta dal fondatore o dai discendenti?

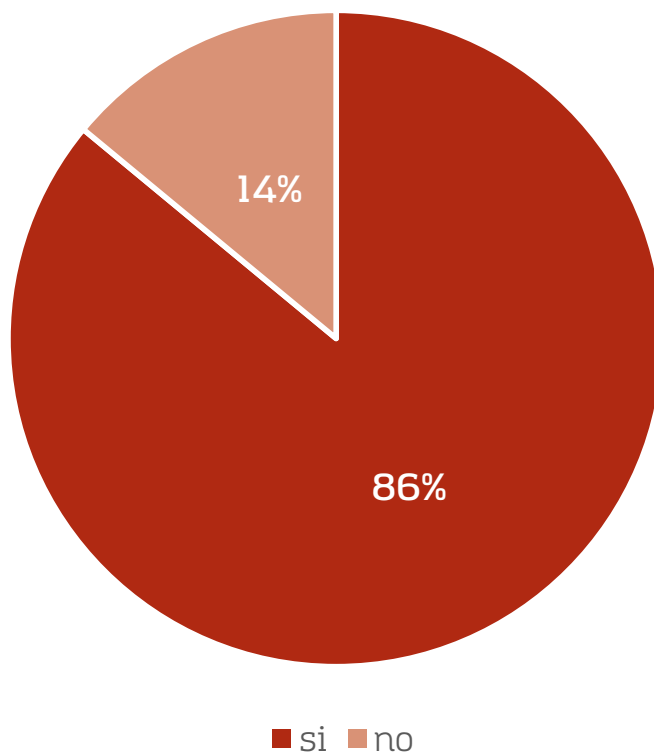
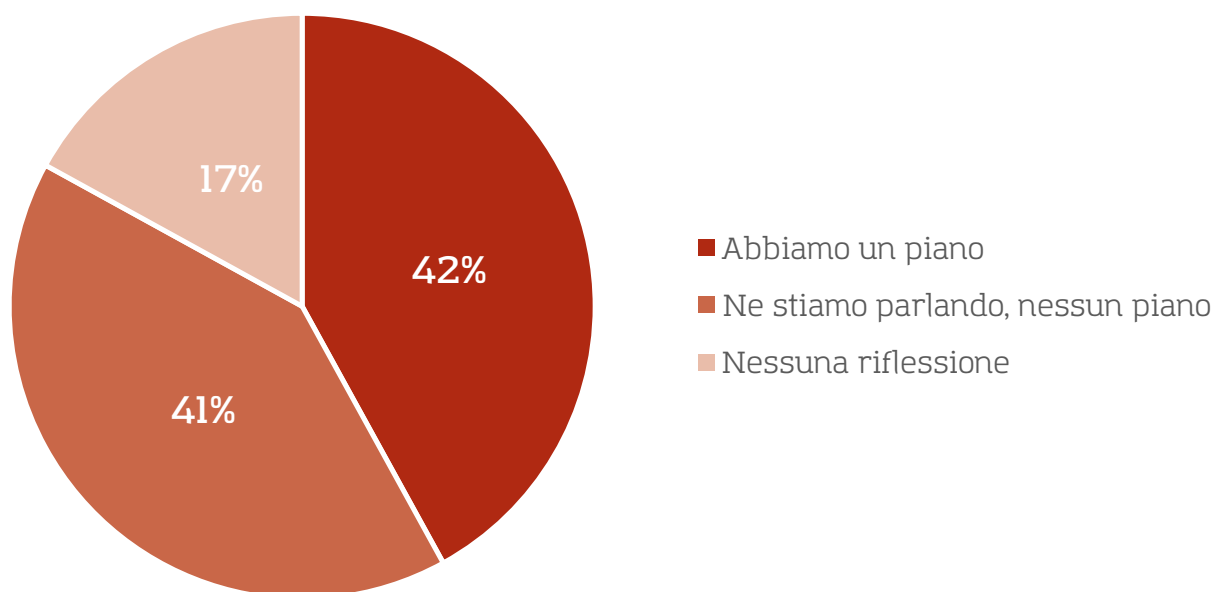


Grafico 2 - Qual è lo stato attuale della gestione del passaggio generazionale nella sua impresa?



tiene che i ruoli aziendali debbano essere assegnati in base al merito e non ai legami familiari, mentre l'82% considera necessario che l'ingresso dei familiari in azienda segua regole chiare e condivise. Per l'80% è inoltre fondamentale una formazione eccellente delle nuove generazioni e, con la stessa percentuale, l'adozione di strumenti manageriali formali.

La direzione culturale sembra quindi abbastanza netta: il legame familiare non viene considerato sufficiente per definire ruoli e responsabilità. Preparazione, merito e capacità manageriali acquistano un peso crescente. Resta però una differenza tra ciò che gli imprenditori ritengono importante e ciò che oggi concretamente viene applicato. L'ingresso dei familiari in azienda avviene nell'85% dei casi su richiesta volontaria del familiare. Nel 69% è previsto un periodo di affiancamento da parte della generazione precedente e nel 63% un *iter* simile a quello seguito dai dipendenti esterni alla famiglia. Molto più limitata è invece la presenza di procedure formali: soltanto nel 27% dei casi l'ingresso avviene dopo l'approvazione di un organo familiare, come un consiglio o un'assemblea, mentre il 40% delle imprese richiede un'esperienza lavorativa esterna all'azienda di famiglia. È proprio questo uno dei margini di miglioramento più significativi. La preparazione delle nuove generazioni potrebbe non limitarsi all'esperienza maturata nell'impresa di famiglia. L'esperienza in altri contesti orga-

nizzativi, la conoscenza di modelli manageriali differenti e l'esposizione a esperienze internazionali possono contribuire a costruire competenze più ampie e una maggiore autonomia. La successione appare dunque come un processo che molte imprese hanno già iniziato ad affrontare, ma che non sempre è accompagnato da una formalizzazione adeguata. In

media, le aziende del campione hanno attraversato quasi due passaggi generazionali: il valore medio è pari a 1,91. Tuttavia, in Italia solo una impresa su tre arriva in salute alla seconda generazione, a conferma della delicatezza del percorso.

Nelle imprese trentine analizzate, il 42% dichiara di avere già un piano di successione. Un altro 41% sta affron-

tando il tema all'interno della famiglia, ma senza aver ancora predisposto un piano, mentre il 17% non ha avviato alcuna riflessione. Il 42% rappresenta un dato significativo, soprattutto se letto insieme all'elevata attenzione dichiarata dagli imprenditori, ma indica anche che esiste ancora spazio per trasformare la consapevolezza in strumenti concreti.

Entrando nel dettaglio, il 26% segnala un processo in corso con completamento previsto entro cinque anni; il 18% sta discutendo il tema in famiglia senza documenti o piani formali e il 17% dispone di un piano informale, condiviso ma non scritto. Solo l'8% dispone invece di un piano scritto, formalmente condiviso con gli attori coinvolti. Un ulteriore 8% pre-

IL LEGAME FAMILIARE NON È CONSIDERATO SUFFICIENTE PER DEFINIRE RUOLI E RESPONSABILITÀ

vede il completamento del processo entro dieci anni e il 5% ha individuato un possibile successore senza avere ancora formalizzato un piano.

Non sorprende quindi che, tra le principali sfide indicate per un'impresa familiare, la pianificazione e la gestione corretta del passaggio generazionale sia al primo posto: il 76% la considera molto rilevante. Praticamente allo stesso livello si colloca l'attrazione di personale qualificato esterno alla famiglia, indicata dal 74%. Seguono la ristrutturazione dell'organizzazione dopo il passaggio generazionale, al 54%, e l'attrazione di *manager* non familiari, anch'essa al 54%.

Il ricambio generazionale si accompagna quindi a una sfida più ampia: trovare anche al di fuori della famiglia le competenze necessarie per sostenere la crescita. Non è casuale che la presenza di professionalità esterne sia considerata un elemento positivo, anche se quella effettiva nei consigli di amministrazione rimane ancora limitata. La figura del futuro *leader*, del resto, viene descritta attraverso caratteristiche che vanno oltre la semplice appartenenza alla famiglia. Tra quelle ritenute molto importanti spiccano la competenza gestionale e decisionale, indicata dall'89%, la visione strategica e l'orientamento al futuro, all'88%, il carisma e la capacità di

ispirare fiducia, all'86%, e la lealtà verso la famiglia e l'impresa, all'83%. Al futuro *leader*, quindi, non viene chiesto soltanto di preservare l'eredità della famiglia. Gli vengono richieste competenze manageriali, visione e capacità di costruire

consenso.

La continuità non viene intesa come semplice conservazione dell'esistente, ma come capacità di guidare l'impresa in una fase di cambiamento. Guardando alle priorità per il futuro, l'84% degli imprenditori considera molto importante essere competitivi sul mercato e capaci di innovare. Seguono la gestione chiara del passaggio generazionale, al 67%, la

preparazione e responsabilizzazione della nuova generazione, al 65%, e il mantenimento dei valori e dell'identità familiare nel *business*, al 62%.

Più contenuta è invece l'apertura verso soggetti esterni alla famiglia. Solo il 26% considera molto importante accettare nuovi soci non familiari nella compagine sociale e il 36% attribuisce la stessa rilevanza alla presenza di amministratori non familiari. Sono valori che mostrano come l'apertura proprietaria e quella della *governance* rappresentino ancora un terreno sul quale le imprese familiari possono compiere ulteriori passi.

Al tempo stesso, quasi nove imprenditori su dieci non esclu-

AL NUOVO LEADER VENGONO RICHIESTE COMPETENZE MANAGERIALI E VISIONE

Grafico 3 - Quanto ritiene rilevante la sfida del passaggio generazionale?

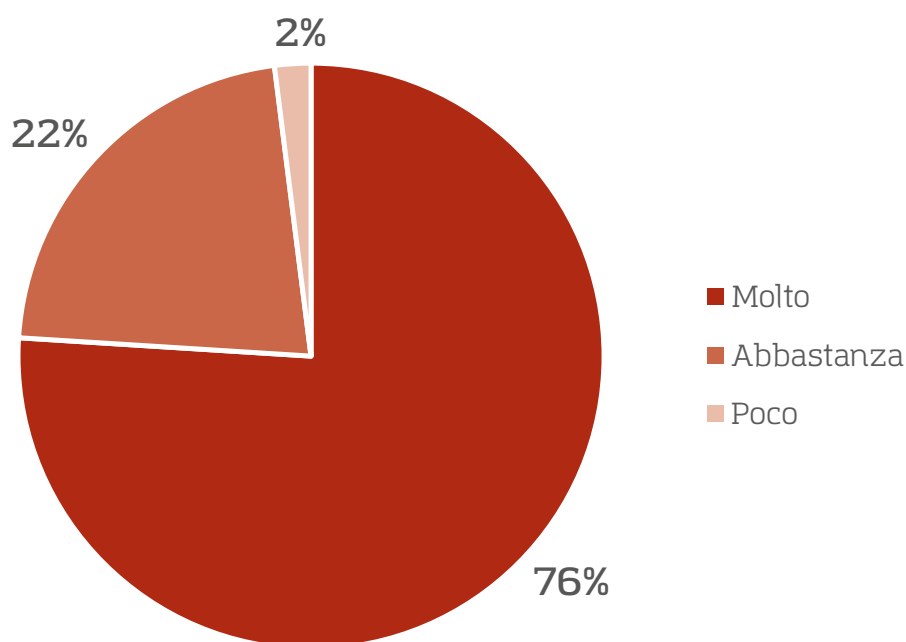
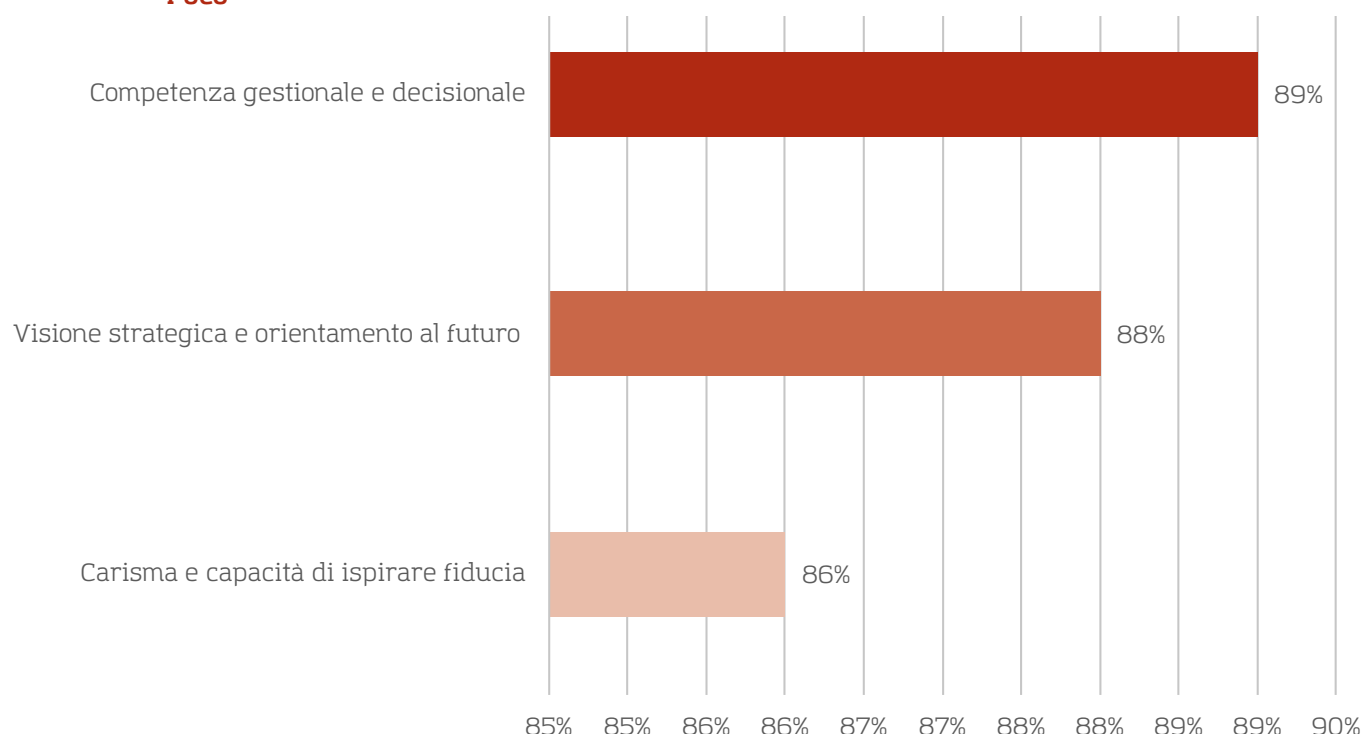


Grafico 5 - Quanto sono importanti le seguenti qualità per il futuro *leader* familiare?
Le prime tre qualità per numero di risposte “Molto”, in una scala “Molto”, “Abbastanza”, “Poco”



dono una futura cessione dell'impresa qualora questa rappresentasse la soluzione più logica o necessaria. È un dato importante perché segnala il superamento di una concezione della continuità necessariamente legata alla permanenza dell'azienda nelle mani della famiglia. Se l'obiettivo è garantire la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa, la cessione può essere considerata una delle possibili alternative.

Nel complesso, la ricerca restituisce l'immagine di un'imprenditoria familiare che ha maturato una forte consapevolezza dell'importanza della successione, ma deve ancora rafforzare alcuni degli strumenti necessari per affrontarla. La pianificazione è riconosciuta come prioritaria, ma non sempre

è formalizzata; il merito viene considerato fondamentale, ma l'esperienza esterna dei giovani non è ancora una pratica generalizzata; la presenza di competenze esterne è apprezzata, ma l'apertura della *governance* rimane parziale.

La sfida, quindi, non sembra essere quella di individuare una direzione completamente nuova, quanto di dare maggiore concretezza a un cambiamento culturale già in corso. Preparare le nuove generazioni, introdurre criteri più trasparenti per l'assegnazione dei ruoli, rafforzare la *governance* e aprire maggiormente l'impresa a competenze esterne posso-

no diventare componenti di un unico percorso.

Il vero passaggio generazionale, in definitiva, non consiste soltanto nel decidere chi prenderà il posto di chi. Consiste nel mettere l'impresa nelle condizioni di continuare a creare valore anche quando cambiano le persone, gli equilibri proprietari e il contesto competitivo. Ed è proprio sulla capacità

di evolvere senza perdere la propria identità che si giocherà una parte importante del futuro delle imprese familiari trentine.

“Per guidare il cambiamento servono dati certi – dichiara Francesco Orefice, Presidente del Gruppo Giovani di Confindustria Trento. Insieme a docenti ed esperti abbiamo promosso questa indagine per analizzare i modelli di

governance e le sfide segnalate dalle aziende familiari del nostro territorio. A partire da questi elementi l'Associazione ha attivato un servizio dedicato che copre gli aspetti economico-finanziari, organizzativi e legali, partendo da un'analisi iniziale gratuita per costruire progetti di transizione ritagliati su misura”.

Un passaggio dalla teoria alla pratica che è fondamentale per preparare le imprese al passaggio generazionale con i giusti tempi, creando un ponte strutturato che miri alla continuità d'impresa prima che diventi un'urgenza. ■

LA SFIDA È
DARE MAGGIORE
CONCRETEZZA
A UN CAMBIAMENTO
CULTURALE
GIÀ IN CORSO



UNA CONTINUITÀ CHE CAMBIA FORMA

ELEONORA ANGELINI Amministratrice di Nova Agenzia srl e Presidente Giovani Confcommercio Trentino

Governance, fiducia e nuova imprenditorialità nella transizione delle PMI trentine

Il passaggio generazionale è spesso raccontato come una questione familiare, proprietaria, quasi privata: un imprenditore che lascia, un figlio o una figlia che subentra, un'azienda che prova a proseguire. Questa immagine oggi non basta più.

Nel contesto trentino, segnato da una forte presenza di piccole e medie imprese familiari, il ricambio generazionale è diventato una questione più ampia. Non riguarda soltanto la trasmissione di quote, ruoli o responsabilità formali. Riguarda la capacità del territorio di non disperdere competenze, occupazione, relazioni, reputazione e presidi economici che,

nel tempo, sono diventati anche presidi sociali.

Quando un'impresa chiude, non si perde soltanto una partita IVA. Spesso si perde un pezzo di comunità: una storia imprenditoriale, una rete di rapporti, una capacità produttiva, un'abitudine di servizio, una presenza riconosciuta nel territorio. Per questo la transizione tra generazioni è un tema di politica economica e di sviluppo territoriale.

Un tema già scritto nei numeri

I dati aggiornati sul tessuto imprenditoriale trentino confermano che il tema non riguarda un futuro lontano, ma è già

dentro la struttura demografica delle nostre imprese. Secondo le elaborazioni dell'Ufficio studi della Camera di Commercio di Trento sulle cariche attive delle imprese trentine, tra il 2011 e il 2025 l'età media delle figure chiave passa da 51,06 a 53,90 anni. L'aumento è marcato nelle società di persone, da 51,60 a 57,42 anni, e nelle società di capitali, da 51,21 a 55,13 anni; più contenuto nelle imprese individuali, da 50,91 a 52,76 anni.

Il dato più significativo non è tanto il peso dei giovanissimi, che resta minoritario, quanto lo svuotamento della fascia centrale tra i 30 e i 49 anni: sul totale delle cariche attive passa dal 45,39% del 2011 al 32,82% del 2025, mentre la fascia 50-69 anni sale dal 40,08% al 48,90% e gli *over 70* dal 9,72% al 12,76%. Nelle società di persone il fenomeno è ancora più netto: la fascia 30-49 anni scende dal 43,34% al 25,41%, mentre gli *over 70* passano dall'8,69% al 17,08%.

Questi numeri raccontano un cambiamento di struttura, non solo di anagrafe.

Il totale delle cariche attive resta sostanzialmente stabile, passando da 43.997 a 44.612, ma cambia la composizione: crescono le società di capitali, mentre si ridimensionano società di persone e imprese individuali. Un segnale ulteriore

arriva dal *turnover* delle società di persone: tra il 2000 e il 2025 le società registrate passano da 12.443 a 9.414; nello stesso periodo le iscrizioni scendono da 657 a 183, mentre le cessazioni restano più stabili, da 355 a 326. Il problema, dunque, non è soltanto quante imprese escono dal mercato,

ma quante nuove iniziative non nascono più, o non scelgono più quelle forme giuridiche tradizionali. La domanda non è solo "chi prenderà il posto dell'imprenditore uscente", ma quali condizioni rendano desiderabile assumersi oggi una responsabilità imprenditoriale.

Il punto non è chiedere ai giovani di adattarsi a imprese costruite da altri, con regole e modelli già definiti. Il punto

è costruire contesti nei quali una nuova generazione possa riconoscere non solo un'eredità da custodire, ma uno spazio reale per contribuire, innovare e assumersi responsabilità.

NEI SERVIZI IL RICAMBIO RIGUARDA QUALCOSA DI PROFONDO E FRAGILE: LA CONTINUITÀ DELLA FIDUCIA

Nel terziario si tramanda fiducia

Il terziario rappresenta un punto di osservazione privilegiato, perché nei servizi il ricambio non riguarda soltanto la continuità proprietaria dell'impresa. Riguarda qualcosa di più profondo e fragile: la continuità della fiducia.

Nel manifatturiero spesso si tramandano impianti, proces-



si, brevetti, mercati. Nell'artigianato si tramanda un sapere tecnico, manuale, costruito nel tempo. Nel terziario, invece, si tramanda soprattutto una relazione: con il cliente, con i collaboratori, con i fornitori, con il territorio, con una comunità di riferimento. Questo vale per commercio, ristorazione, turismo, servizi professionali, consulenza e attività di supporto alle imprese. In molti casi il valore dell'azienda non è soltanto nel bilancio, ma nella reputazione, nella credibilità personale dell'imprenditore, nella capacità di interpretare i bisogni del cliente. Spesso il fondatore non è semplicemente il titolare: è il volto stesso dell'impresa.

E quando l'impresa coincide troppo con una persona, il passaggio diventa più complesso. Non basta trasferire quote o incarichi.

Bisogna trasferire autorevolezza, metodo, fiducia, relazioni, cultura d'impresa. Serve rendere esplicito ciò che per anni è rimasto implicito: come si decide, si gestiscono i clienti, si costruisce reputazione, si affrontano le crisi, si selezionano collaboratori, si interpreta il mercato.

La forte personalizzazione è stata per anni un punto di forza: ha garantito rapidità, riconoscibilità, prossimità. Ma nel momento della transizione può diventare fragilità. Se tutto di-

pende da una sola figura, la successione non è più un percorso organizzato: diventa un'emergenza. Il contrario di un buon passaggio generazionale, dunque, non è necessariamente il conflitto. Il vero contrario è la rimozione: non parlarne, considerare la successione una questione lontana, quasi scomoda

da nominare, oppure un tema soltanto familiare, fiscale o notarile.

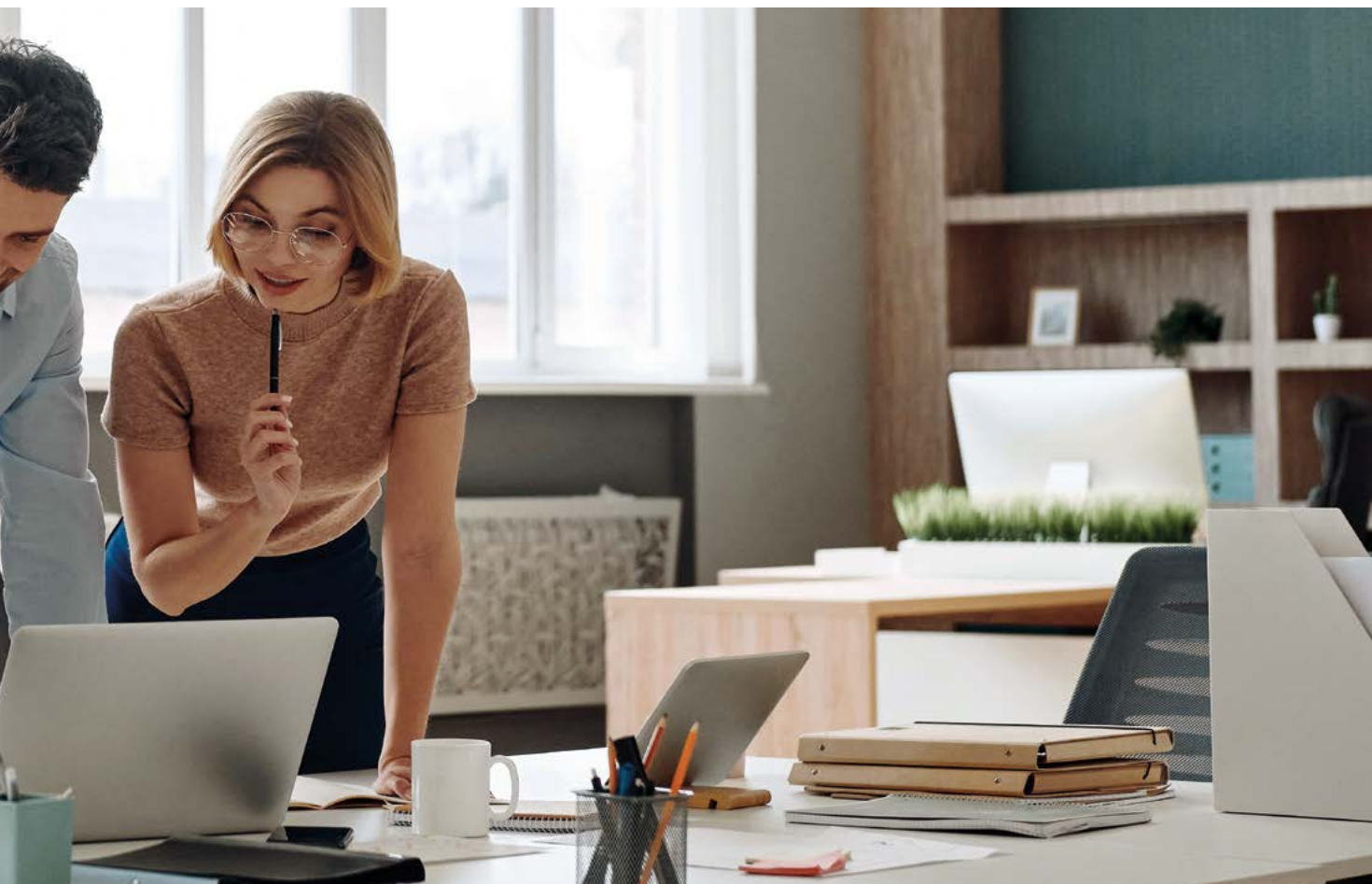
In realtà, il ricambio è una transizione imprenditoriale completa. Dentro ci sono *governance*, competenze, patrimonio, fiscalità, ma anche emozioni, identità, potere, fiducia, paura di perdere ruolo. C'è il fondatore che fatica a lasciare spazio.

E c'è il giovane che spesso non vuole entrare in un'impresa già definita da altri, senza margini reali di cambiamento.

Le trasformazioni che cambiano il campo

Le nuove generazioni non hanno necessariamente meno voglia di lavorare o meno ambizione. Piuttosto, non accettano più alcuni modelli totalizzanti del passato. Non vogliono ereditare un'impresa come una condanna: vogliono poterla scegliere. Vogliono senso, autonomia, qualità della vita, possibilità di innovare, responsabilità reali.

LA SUCCESSIONE NON VA IMPOSTA MA DEVE ESSERE UNA PROPOSTA CREDIBILE



La successione non può quindi fondarsi sul ricatto morale del “tocca a te perché è sempre stato così”. Deve diventare una proposta credibile. Un figlio, una figlia, un giovane collaboratore, un giovane socio devono poter vedere nell'impresa non solo sacrificio, ma futuro. Non solo continuità, ma possibilità.

Il settore dei servizi è attraversato da almeno quattro trasformazioni. La prima è demografica: abbiamo meno giovani, una popolazione che invecchia, imprese guidate sempre più a lungo da figure mature. L'esperienza è un valore, ma se non diventa trasmissione rischia di restare accentrato.

La seconda trasformazione è digitale. Nei servizi il cambiamento tecnologico arriva direttamente nel rapporto con il cliente. Piattaforme, prenotazioni *on-line*, recensioni, sistemi gestionali, comunicazione digitale, intelligenza artificiale: tutto modifica il modo in cui l'impresa viene trovata, scelta, valutata, raccontata. Le nuove generazioni portano competenze e linguaggi nuovi, ma il digitale può diventare terreno di conflitto se viene vissuto come una minaccia invece che come uno strumento per dare futuro all'impresa. La terza tra-

sformazione riguarda i consumi. Il cliente oggi non acquista soltanto un prodotto o un servizio. Acquista un'esperienza, un'identità, una coerenza. Chiede qualità, rapidità, perso-

nalizzazione, sostenibilità, relazione. La nuova generazione, quindi, non può limitarsi a “continuare” ciò che ha ricevuto. Deve reinterpretarlo: non tradire la storia dell'impresa, ma darle una forma adatta al presente.

La quarta trasformazione riguarda l'attività del lavoro e dell'impresa. Non basta dire ai giovani di restare: bisogna costruire contesti in cui restare abbia

senso. Un territorio attrattivo non è soltanto un luogo bello in cui vivere. È un ecosistema capace di valorizzare competenze, sostenere innovazione, riconoscere merito, facilitare accesso al credito, accompagnare la crescita delle imprese e costruire reti tra generazioni.

Famiglia e impresa: due logiche da governare

A questo quadro si aggiunge il tema della *governance*. Le analisi sulle medie imprese italiane, condotte da Area Studi Mediobanca, Centro Studi Tagliacarne e Unioncamere, confermano che il ricambio non è più percepito soltanto come

IL RICAMBIO DEVE ESSERE PERCEPITO COME PARTE DI UNA TRANSIZIONE ORGANIZZATIVA





una vicenda successoria, ma come parte di una più ampia transizione organizzativa: struttura manageriale, assetto decisionale, competenze, capacità di crescere e maggiore apertura.

Per molto tempo l'impresa familiare è stata letta attraverso le sue virtù: rapidità decisionale, identità forte, radicamento territoriale, prudenza finanziaria, capacità di sacrificio, visione di lungo periodo. Sono caratteristiche preziose, soprattutto in territori come il Trentino, dove molte imprese sono nate intrecciando famiglia, lavoro e comunità.

Tuttavia, proprio questi punti di forza possono diventare limiti quando la continuità non viene accompagnata da strumenti adeguati. L'identificazione tra famiglia e impresa può generare responsabilità e appartenenza, ma anche accentramento. La prudenza può proteggere nei momenti critici, ma anche rallentare gli investimenti.

La tradizione può dare identità, ma se non dialoga con l'innovazione rischia di trasformarsi in immobilismo. Il punto non è contrapporre famiglia e impresa. È riconoscere che rispondono a logiche diverse. La famiglia si fonda su appartenenza, cura, continuità affettiva. L'impresa richiede competenza, responsabilità, valutazione, capacità di decidere, misurare,

innovare e, quando necessario, cambiare rotta. Quando questi piani si sovrappongono senza regole, il ricambio diventa ambiguo; quando vengono governati, produce una continuità più forte. Aprire i *board*, valorizzare competenze esterne, rafforzare la delega, distinguere i ruoli familiari da quelli aziendali non significa indebolire la famiglia imprenditoriale. Significa proteggerne l'opera dal rischio più grande: che

l'impresa resti legata a una sola generazione e non riesca a diventare patrimonio del futuro.

La transizione generazionale è il momento in cui l'impresa decide se restare una storia personale o diventare un'organizzazione capace di sopravvivere alla propria origine. Per questo l'ingresso di figure manageriali, di consiglieri esterni o di competenze non familiari

non va vissuto come una rinuncia al controllo, ma come un'evoluzione della responsabilità. Il tema della managerializzazione è delicato per le PMI, perché non può essere importato in modo astratto dai modelli delle grandi organizzazioni. Non si tratta di appesantire strutture snelle con procedure inutili, ma di introdurre metodo dove prima c'era consuetudine; chiarezza dove prima c'era sovrapposizione; delega dove prima c'era accentramento; competenza dove prima bastava l'appartenenza.

L'INGRESSO DI FIGURE ESTERNE VA VISSUTO COME UN'EVOLEZIONE DELLA RESPONSABILITÀ

Oltre la successione familiare

Alla luce di queste trasformazioni, occorre allargare lo sguardo. Il passaggio generazionale non coincide sempre con la successione familiare. Non sempre il successore è un figlio. Può essere una figlia, un collaboratore storico, un giovane socio, un *manager*, un imprenditore esterno che rileva un'attività e la rigenera.

Può essere anche una persona che arriva da un percorso migratorio. Secondo i dati camerali sull'imprenditorialità di origine migratoria in Trentino, emerge un fenomeno ancora marginale, ma in crescita e con una componente giovane interessante. Le imprese extra-UE passano da poco più di duemila nel 2011 a oltre duemilasettecento nel 2024. Il rapporto tra imprese extra-UE e imprese italiane passa da una ogni diciotto a una ogni dodici.

Questo fenomeno non va idealizzato. Esistono fragilità, microimprenditorialità di necessità, partite IVA che talvolta sostituiscono forme di lavoro dipendente. Tuttavia sarebbe miope non vedere la componente di dinamismo. In alcuni settori del terziario, l'imprenditorialità di origine migratoria può diventare vettore di integrazione e ringiovanimento del

tessuto economico.

Il tema, quindi, è come garantire continuità d'impresa: evitare che attività sane chiudano perché non hanno un successore naturale, favorire l'incontro tra imprese mature e giovani che vogliono fare impresa, accompagnare acquisizioni, affiancamenti, ingressi gradualmente, percorsi di managerializzazione.

In questa prospettiva, anche l'acquisizione può diventare una forma di continuità. Quando un'impresa sana è priva di eredi naturali, l'ingresso di una nuova guida - un imprenditore, un collaboratore interno, un *manager* o un'altra compagine societaria - può consentire di preservare valore, competenze, occupazione e relazioni territoriali.

In alcuni casi, l'alternativa non è tra mantenere l'impresa in famiglia o venderla, ma tra consentirle di proseguire dentro un nuovo progetto industriale o accompagnarla lentamente alla chiusura.

L'IMPRENDITORIALITÀ STRANIERA PUÒ DIVENTARE VETTORE DI INTEGRAZIONE E RINGIOVANIMENTO

Una possibile agenda territoriale

Per questo servono azioni su più livelli. Il primo è la conoscenza. Occorrono dati più precisi e continuativi sulla continuità delle imprese nel terziario: età degli imprenditori,





imprese senza successori, imprese chiuse per mancato ricambio, casi di successo, acquisizioni da parte di giovani o di collaboratori, esperienze di continuità non familiare. I dati sull'innalzamento dell'età media delle figure chiave sono già un campanello molto forte. Il punto è trasformarlo in una politica di accompagnamento.

Il secondo livello è l'anticipo. La successione non andrebbe affrontata quando l'imprenditore ha già settant'anni e l'impresa dipende quasi interamente da lui. Andrebbe impostata prima, con strumenti semplici: *check-up* generazionali, consulenza, confronto tra famiglia e impresa, formazione su delega, *governance*, collaboratori e organizzazione interna.

Non serve sempre partire da operazioni straordinarie. Spesso serve cominciare da una domanda molto semplice, ma decisiva: se domani io non ci fossi, questa azienda saprebbe funzionare? Il terzo livello è la formazione reciproca. È importante il *mentoring*, ma anche il *reverse mentoring*. La generazione uscente conosce il territorio, i clienti, la fatica, la prudenza, la responsabilità. La generazione entrante porta competenze digitali, nuovi linguaggi, nuovi modelli organizzativi, maggiore attenzione alla sostenibilità, alla comunicazione, alla qualità del lavoro, alla conciliazione tra vita e impresa.

LA TRADIZIONE SENZA INNOVAZIONE RISCHIA DI DIVENTARE IMMOBILISMO

Il punto non è decidere chi ha ragione. Il punto è costruire uno spazio in cui queste due competenze si riconoscano. La tradizione senza innovazione rischia di diventare immobilismo. L'innovazione senza memoria rischia di diventare superficialità.

Il quarto livello è la *governance*. Una delle principali difficoltà delle imprese familiari è distinguere famiglia, proprietà

e impresa. Lavorare sulla *governance* significa rendere più chiari ruoli, responsabilità, tempi decisionali, criteri di ingresso, percorsi di crescita e modalità di gestione del conflitto.

Il quinto livello è la cultura della delega. Delegare richiede fiducia, ma anche metodo. Non significa abbandonare, significa costruire le condizioni perché altri possano assumersi responsabilità

vere. Un passaggio riuscito comincia quando il fondatore resta necessario culturalmente, ma non più indispensabile operativamente.

Operativamente, si potrebbe partire da tre strumenti: una mappatura delle imprese esposte a rischio di mancata continuità, percorsi di *check-up* generazionale per le PMI familiari e strumenti di incontro tra imprese mature e giovani imprenditori, *manager* o collaboratori interessati al subentro. In questo percorso le associazioni di categoria possono

svolgere un ruolo importante. Non devono sostituirsi ai professionisti, ai commercialisti, agli avvocati, ai consulenti, al sistema del credito. Possono però creare cultura, rete e consapevolezza. Possono far emergere il tema prima che diventi urgenza, mettere attorno allo stesso tavolo generazioni diverse, valorizzare casi positivi, favorire il confronto con Università, Camera di Commercio, professioni e istituzioni.

Soprattutto, possono contribuire a cambiare la narrazione. Il passaggio generazionale non deve essere vissuto come una perdita di potere da una parte e come un peso dall'altra. Deve diventare un progetto. Una continuità che accetta di cambiare forma.

Dalla continuità difensiva alla continuità generativa

C'è, in questo, una responsabilità anche della generazione uscente. I giovani non possono essere chiamati soltanto quando serve garantire continuità. Devono essere coinvolti quando c'è ancora spazio per incidere. Devono poter partecipare alle decisioni, portare idee, sbagliare, imparare, assumersi responsabilità reali. Se vengono coinvolti solo alla fine, quando tutto è già deciso, difficilmente potranno senti-

re quell'impresa come propria. La continuità non si impone. Si costruisce. E si costruisce creando le condizioni perché qualcuno possa scegliere di restare, entrare, tornare, investire, rischiare. L'imprenditorialità non nasce soltanto da un

passaggio di testimone. Nasce quando una persona riconosce in un progetto la possibilità di esprimere competenze, responsabilità e visione.

Per questo, forse, la domanda da porre non è soltanto se i giovani siano pronti a raccogliere l'eredità delle imprese esistenti. La domanda è anche se le imprese esistenti siano pronte a diventare luoghi nei quali una nuova generazione

possa davvero riconoscersi. Un'impresa diventa davvero patrimonio di un territorio quando smette di appartenere soltanto a chi l'ha fondata e comincia ad appartenere anche a chi saprà portarla oltre. Non dobbiamo aiutare soltanto i giovani a ereditare imprese. Dobbiamo aiutare le imprese a meritarsi nuovi eredi. È questa, probabilmente, la sfida più importante per il Trentino: trasformare il ricambio generazionale da momento difensivo a occasione generativa. Perché la continuità non è conservazione. È la capacità di cambiare forma senza perdere identità. ■

TRASFORMARE IL RICAMBIO GENERAZIONALE DA MOMENTO DIFENSIVO A OCCASIONE GENERATIVA





La famiglia Pezzei inaugura l'ampliamento della struttura turistica (2008)

L'EVOLUZIONE DI UN DIALOGO DI FAMIGLIA

a cura della REDAZIONE DI "ECONOMIA TRENTINA"

**"Vidor", regole chiare, condivisione e fiducia
in vista della terza generazione**

Per fornire un esempio pratico - e virtuoso - di un'impresa che si è evoluta nel solco di una tradizione di famiglia ormai vicina all'ingresso della terza generazione, abbiamo scelto di approfondire l'esperienza di Vidor. Si tratta di un'azienda turistica partita come campeggio e divenuta un *resort* a 4 stelle in grado di proporre un'offerta ricettiva ampia e variegata, secondo un modello innovativo che intreccia la storia familiare allo sviluppo di un'attività imprenditoriale di successo. Abbiamo chiesto a Christine Pezzei, responsabile delle ri-

sorse umane di Vidor *Family and Wellness Resort* di Pozza di Fassa, di raccontarcela.

La struttura ha ricevuto numerosi premi e riconoscimenti. Quello di cui vanno più orgogliosi è del 2008 ed è il primo vero grande premio, come *"camping con la miglior posizione panoramica tra i monti di tutta Europa"*: Christine Pezzei ne va fierissima, nonostante sia solo merito di madre natura se se lo sono aggiudicato. Nel 2025 la rivista *"Caravaning"* ha assegnato al Vidor il premio di miglior campeggio d'Italia.

Quando e perché nasce il Vidor?

Dove oggi sorge il Vidor, un tempo i miei nonni portavano le mucche al pascolo durante l'alpeggio estivo. In quei mesi vivevano in una piccola baita con la stalla annessa, immersi nella natura.

Negli anni Settanta alcuni gruppi parrocchiali iniziarono a chiedere loro di poter affittare un pezzo di prato per organizzare i campi estivi della durata di tre o quattro settimane. Era un turismo molto semplice e autentico: si dormiva in tenda, l'acqua si prendeva direttamente dal torrente e non c'era nemmeno l'elettricità.

Mio padre intuì che quell'interesse per la vacanza all'aria aperta avrebbe potuto trasformarsi in un'opportunità. Partendo dai terreni di famiglia decise quindi di realizzare il Camping Vidor, dando vita a un progetto che, negli anni, è cresciuto fino a diventare la realtà che conosciamo oggi.

Come si sviluppa nel tempo?

Il Vidor è nato in modo molto semplice. All'inizio il campeggio occupava circa 1,4 ettari di terreno, in gran parte scosceso, con una trentina di piazzole e un unico blocco servizi. Le docce funzionavano a gettoni e l'offerta era essenziale, in li-

nea con il modo di vivere il campeggio di quegli anni.

Da allora la crescita è stata continua, arrivando alla situazione attuale di 3,3 ettari, con 145 piazzole, 2 blocchi servizi, 32 soluzioni abitative con cucina e 22 camere d'hotel, tra *suite* familiari, camere classiche e tradizionali. Ogni investimento è stato pensato per migliorare la qualità

dell'accoglienza, ampliando gli spazi, aumentando il numero delle piazzole e introducendo nuovi servizi. Nel tempo il Vidor si è trasformato da un piccolo campeggio di montagna in un *Family & Wellness Resort* capace di offrire un'ampia gamma di soluzioni, dalle piazzole agli *chalet*, fino alle camere d'hotel, mantenendo però lo stesso spirito familiare con cui è nato.

In questi anni abbiamo sempre cercato di ascoltare i nostri ospiti e di anticiparne le esigenze, che con il tempo sono diventate sempre più elevate. Parallelamente è cambiata anche la nostra clientela: da una realtà prevalentemente italiana siamo diventati una destinazione sempre più internazionale, accogliendo famiglie provenienti da tutta Europa. Questa evoluzione ci ha spinto a investire costantemente nella qualità dei servizi, nell'innovazione e nel benessere, senza mai

DA PICCOLO CAMPEGGIO DI MONTAGNA A FAMILY & WELLNESS RESORT

L'area wellness esterna





Parte della struttura turistica

perdere di vista ciò che per noi resta fondamentale: un'accoglienza autentica, familiare e attenta alle persone. Altro aspetto interessante, quando siamo partiti la clientela era prevalentemente tedesca e olandese. In questi giorni ospitiamo 24 nazionalità, più o meno da tutto il mondo, anche da Corea, Canada, Estonia e altri Paesi.

Quali sono state le grandi tappe dello sviluppo del Vidor?

Tra i momenti più significativi si possono ricordare:

- apertura del campeggio 1977;
- ampliamenti progressivi delle piazzole 2000;
- realizzazione dei primi servizi dedicati al benessere 2008;
- costruzione dell'Aquapark come allo stato attuale 2016;
- sviluppo delle strutture *glamping* 2022;

Tra le tappe fondamentali della crescita va ricordato l'accordo con il Buffaure e con la Frazione per consentire il passaggio della pista di rientro della *skiarea* all'interno del campeggio per i primi anni. Una scelta strategica che ha dato un forte impulso allo sviluppo del turismo invernale e che, nei primi anni, ha rappresentato una concreta garanzia di lavoro anche durante la stagione sciistica.

Ogni investimento è stato guidato dall'obiettivo di migliorare

l'esperienza degli ospiti senza perdere il carattere familiare della struttura.

Oggi a quante persone dà lavoro e quante persone può ospitare?

Attualmente il Vidor impiega circa 60 collaboratori tra personale stabile e stagionale.

La capacità ricettiva complessiva è di circa 600 ospiti, distribuiti tra piazzole, *chalet*, camere e altre tipologie di alloggio.

La seconda generazione è tutta operativa in azienda? E quando questo ingresso è stato formalizzato, al di là del "dare una mano quando serve"?

La seconda generazione è oggi completamente coinvolta nella gestione aziendale, ma il nostro percorso è iniziato molto prima dell'ingresso ufficiale in

società. Come accade in molte imprese familiari, siamo cresciuti all'interno del campeggio, dando una mano durante le stagioni estive e imparando il lavoro sul campo, a stretto contatto con gli ospiti e con i nostri genitori.

C'è però un momento che ricordiamo come una vera svolta. Nel 1999 i nostri genitori ci riunirono e ci fecero una domanda molto semplice: "Che cosa volete fare della vostra vita?" Ci lasciarono piena libertà di scegliere il nostro futuro, senza alcuna pressione. Con nostra sorpresa, e forse anche con

IL NOSTRO PERCORSO È INIZIATO MOLTO PRIMA DELL'INGRESSO UFFICIALE IN SOCIETÀ

la loro, risponderemmo tutti all'unisono che volevamo portare avanti il progetto che avevano creato con tanto impegno. Da quella decisione condivisa nacque il Vidor di oggi. Dal 2000 iniziò infatti una nuova fase di sviluppo: furono realizzati importanti ampliamenti, vennero create nuove piazzole, introdotti servizi sempre più innovativi e avviati investimenti continui per migliorare la qualità dell'offerta. Ognuno di noi ha assunto responsabilità precise in base alle proprie competenze, contribuendo alla crescita dell'azienda con un obiettivo comune: continuare a far evolvere il progetto di famiglia, senza perdere i valori che lo avevano fatto nascere.

Come è si è evoluta la struttura societaria?

Per quanto riguarda la struttura societaria, anche questa si è evoluta parallelamente alla crescita dell'azienda. In origine il campeggio era gestito come una Sas, con unici soci i nostri genitori, Luigi e Flora. Successivamente la società è stata trasformata in una Snc, nella quale io e i miei due fratelli siamo entrati progressivamente come soci, ricevendo quote di pari entità, pur rimanendo il controllo e la guida dell'azienda saldamente nelle mani dei nostri genitori.

**LA NOSTRA FORZA
È SEMPRE STATA
IL DIALOGO:
OGNI DECISIONE
VIENE CONDIVISA
E PRESA INSIEME**

Dal 2014 l'azienda è una Srl: oggi noi tre fratelli deteniamo quote uguali e condividiamo la proprietà e la gestione dell'impresa, mentre i nostri genitori hanno concluso il loro percorso societario, pur continuando a rappresentare un importante punto di riferimento per esperienza e consigli. La nostra filosofia è sempre stata quella di reinvestire la maggior parte degli utili nell'azienda. Questa scelta ci ha consentito di crescere in modo costante, migliorando le strutture, ampliando i servizi e mantenendo elevato il livello qualitativo dell'offerta.

Inoltre, tutti e tre siamo operativamente impegnati nell'azienda anche come soci lavoratori, ciascuno con responsabilità e ambiti gestionali ben definiti.

È stato fatto un patto di famiglia? La seconda generazione quando è entrata in società? Avete pensato a definire regole per la terza generazione?

Non abbiamo un patto di famiglia formalizzato. La nostra forza è sempre stata il dialogo: da buona famiglia unita, ogni decisione importante viene condivisa e presa insieme. Ci confrontiamo apertamente, valutiamo ogni scelta da diversi punti di vista e, una volta raggiunta una decisione comune, la

Il parco acquatico





Il camping

portiamo avanti con convinzione.

È un metodo che negli anni ha rafforzato sia i rapporti familiari sia l'azienda e che riteniamo fondamentale anche in vista dell'ingresso della terza generazione. Quando arriverà il momento, sarà importante definire regole chiare, ma senza rinunciare a quello spirito di condivisione e fiducia reciproca che ha sempre contraddistinto la nostra famiglia.

Cosa ha funzionato in questo passaggio generazionale e cosa avrebbe potuto funzionare meglio?

Il passaggio generazionale è stato caratterizzato da un dialogo costante e dalla condivisione di una visione comune. I nostri genitori ci hanno trasmesso non solo l'esperienza e la cultura del lavoro, ma soprattutto i valori su cui è stato costruito il Vidor: passione, dedizione e attenzione alle persone.

Il ricambio è avvenuto in modo graduale, forse a volte anche troppo graduale, ma col senno di poi riteniamo che sia stata la scelta giusta. Ci ha permesso di crescere professionalmente affiancati da chi aveva costruito l'azienda, imparando giorno dopo giorno.

Ancora oggi la presenza dei nostri genitori è un valore aggiunto. Pur avendo ormai un ruolo operativo marginale, con-

tinuano a rappresentare un punto di riferimento prezioso: conoscono profondamente la storia dell'azienda, sanno offrire consigli equilibrati e ci aiutano a mantenere vivi quei valori che hanno reso il Vidor la realtà che è oggi.

Cosà dovrà essere il Vidor tra dieci anni per rimanere ai vertici? E per fare questo, che caratteristiche dovrà avere la terza generazione?

Tra dieci anni il Vidor dovrà continuare a essere un punto di riferimento nel turismo *outdoor* di alta qualità, capace di

coniugare innovazione, sostenibilità e autenticità.

Per riuscirci sarà fondamentale continuare a investire nelle persone, nelle tecnologie, nell'efficienza ambientale e nella qualità dell'esperienza offerta agli ospiti.

La terza generazione dovrà conservare i valori che hanno reso il Vidor quello che è oggi – passione, serietà, spirito di sacrificio e attenzione al cliente –

ma dovrà anche essere aperta al cambiamento, avere una preparazione internazionale, competenze manageriali e la capacità di interpretare un mercato turistico in continua evoluzione. ■

LA TERZA GENERAZIONE DOVRÀ CONSERVARE I VALORI DEL VIDOR E ESSERE APERTA AL CAMBIAMENTO



IL FUTURO DELL'ENERGIA HA RADICI ANTICHE

MARTA VILLA Antropologa culturale, Dipartimento di sociologia e ricerca sociale, Università di Trento

Comunità energetiche rinnovabili e Domini collettivi per amministrare insieme una risorsa strategica

Negli ultimi anni le Comunità energetiche rinnovabili (CER) sono entrate con forza nel dibattito pubblico. Se ne parla come di uno degli strumenti più innovativi per affrontare la transizione energetica, ridurre la dipendenza dalle fonti fossili e contenere i costi dell'energia. Spesso, però, il confronto si concentra quasi esclusivamente sugli aspetti tecnologici, sugli incentivi economici o sulle normative che ne regolano la costituzione. Molto meno spazio viene dedicato a una do-

manda altrettanto decisiva: che cosa rende realmente possibile una comunità energetica?

Perché una CER non nasce semplicemente installando pannelli fotovoltaici o sottoscrivendo uno statuto. Nasce quando un territorio possiede la capacità di cooperare, di costruire fiducia tra cittadini, imprese e istituzioni e di condividere responsabilità e benefici. In altre parole, la tecnologia è una condizione necessaria, ma non sufficiente. Prima ancora dell'energia occorre costruire una comunità.

È proprio da questa prospettiva che il Trentino rappresenta un caso particolarmente interessante. Qui la transizione energetica potrebbe trovare un alleato prezioso non soltanto nell'innovazione tecnologica, ma in una lunga tradizione di gestione collettiva delle risorse che continua ancora oggi a caratterizzare molte realtà locali. I Domini collettivi (le ASUC-Amministrazione separata dei beni frazionali di uso civico, la Magnifica Comunità di Fiemme, le Regole di Spinale Manez, le Consortile della Val di Rabbi, tutte le Vicinie o Feudi e le altre Magnifiche comunità) costituiscono infatti un patrimonio culturale che potrebbe offrire basi solide per lo sviluppo delle future CER. La vera innovazione, allora, potrebbe non consistere nell'inventare nuove forme di collaborazione, ma nel riconoscere e valorizzare quelle che il territorio custodisce da secoli.

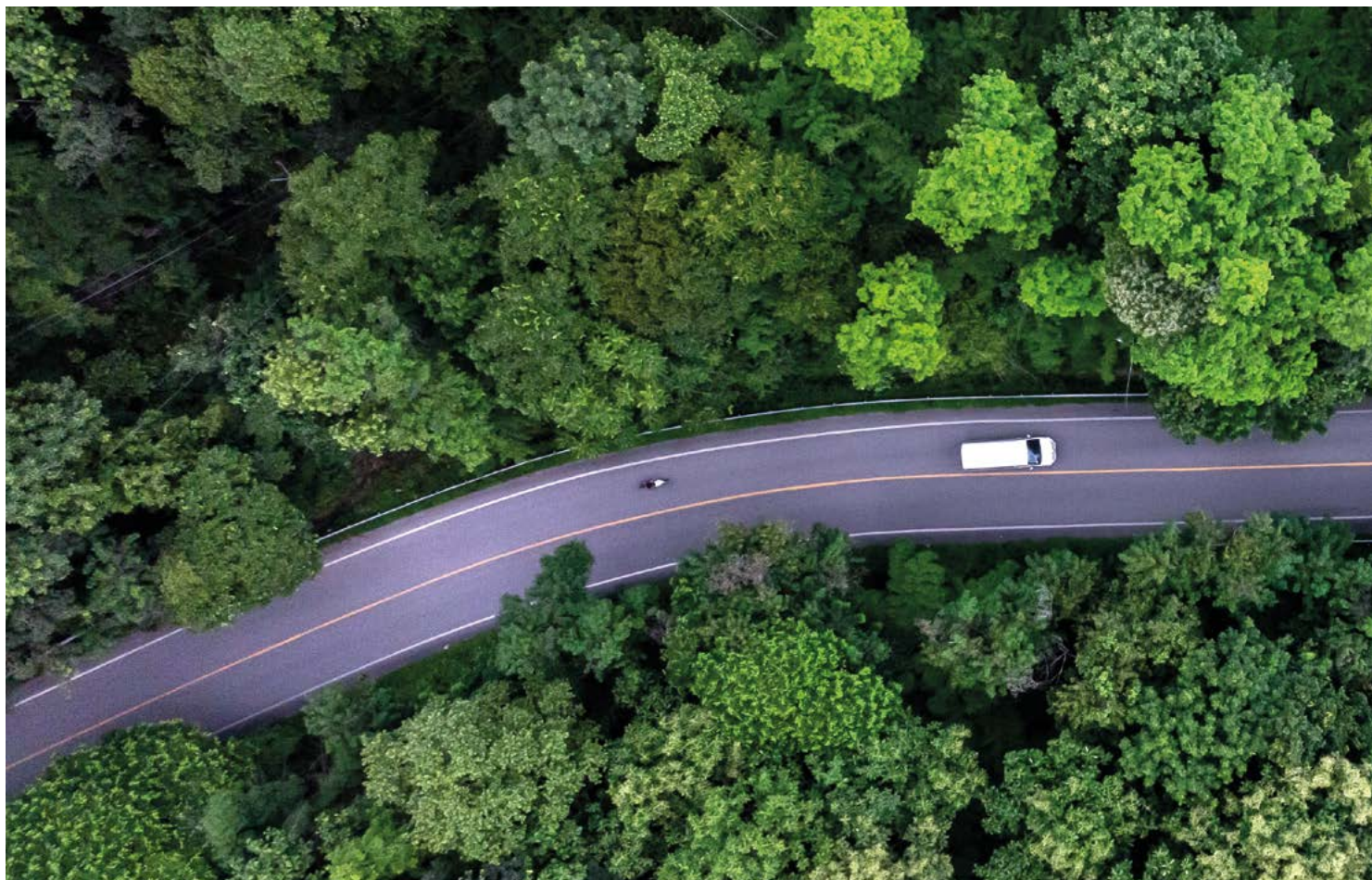
È proprio con l'obiettivo di approfondire queste dimensioni che l'Università di Trento, su iniziativa e con il finanziamento della Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Turismo e Agricoltura di Trento e in particolare del suo Ufficio innovazione e sviluppo guidato da Rino Belfanti in coordinamento con la collega Arianna Piccolotto, ha avviato un progetto di

LA VERA INNOVAZIONE STA NEL RICONOSCERE E VALORIZZARE COLLABORAZIONI ANTICHE DI SECOLI

ricerca interdisciplinare storico-antropologico ed economico dedicato alle CER. Lo studio, che coinvolge il Dipartimento di economia e management nella persona di Michele Andreus, Ordinario di economia aziendale e il Dipartimento di sociologia e ricerca sociale nella persona di Mario Diani, *tutor* generale del progetto, Ordinario di sociologia generale, intende analizzare le condizioni economiche e sociali che possono favorire la diffusione delle CER sul territorio provinciale, ponendo particolare attenzione al ruolo dei Domini collettivi e delle storiche forme di gestione comunitaria delle risorse.

La nascita stessa del progetto rappresenta un esempio concreto di collaborazione tra ricerca e territorio. I due enti hanno costruito insieme un percorso che non si limita a studiare un fenomeno emergente, ma intende fornire strumenti concreti per accompagnare imprese, istituzioni e comunità nella transizione. È un approccio che interpreta la ricerca come un investimento strategico per lo sviluppo del Trentino: non una conoscenza fine a se stessa, ma competenze capaci di sostenere le decisioni degli amministratori, orientare le scelte degli enti territoriali e offrire nuove opportunità al sistema





economico provinciale.

La ricerca integra due prospettive complementari. L'analisi economica aziendale valuterà la sostenibilità e le ricadute delle CER, mentre la ricerca antropologica approfondirà i processi di partecipazione, le forme di *governance* e il ruolo che le comunità possono svolgere come protagonisti di questa trasformazione. L'attività di ricerca prenderà avvio da una mappatura delle esperienze presenti sul territorio provinciale, con particolare attenzione a tutti i Domini collettivi, attraverso dialoghi antropologici, osservazione sul campo e momenti di confronto con amministratori, rappresentanti, imprese e comunità locali. L'obiettivo finale è trasformare la ricerca in uno strumento applicativo: i risultati potranno offrire indicazioni utili a promuovere nuove CER, contribuendo alla definizione di utili strumenti operativi.

Un nuovo paradigma per la transizione energetica

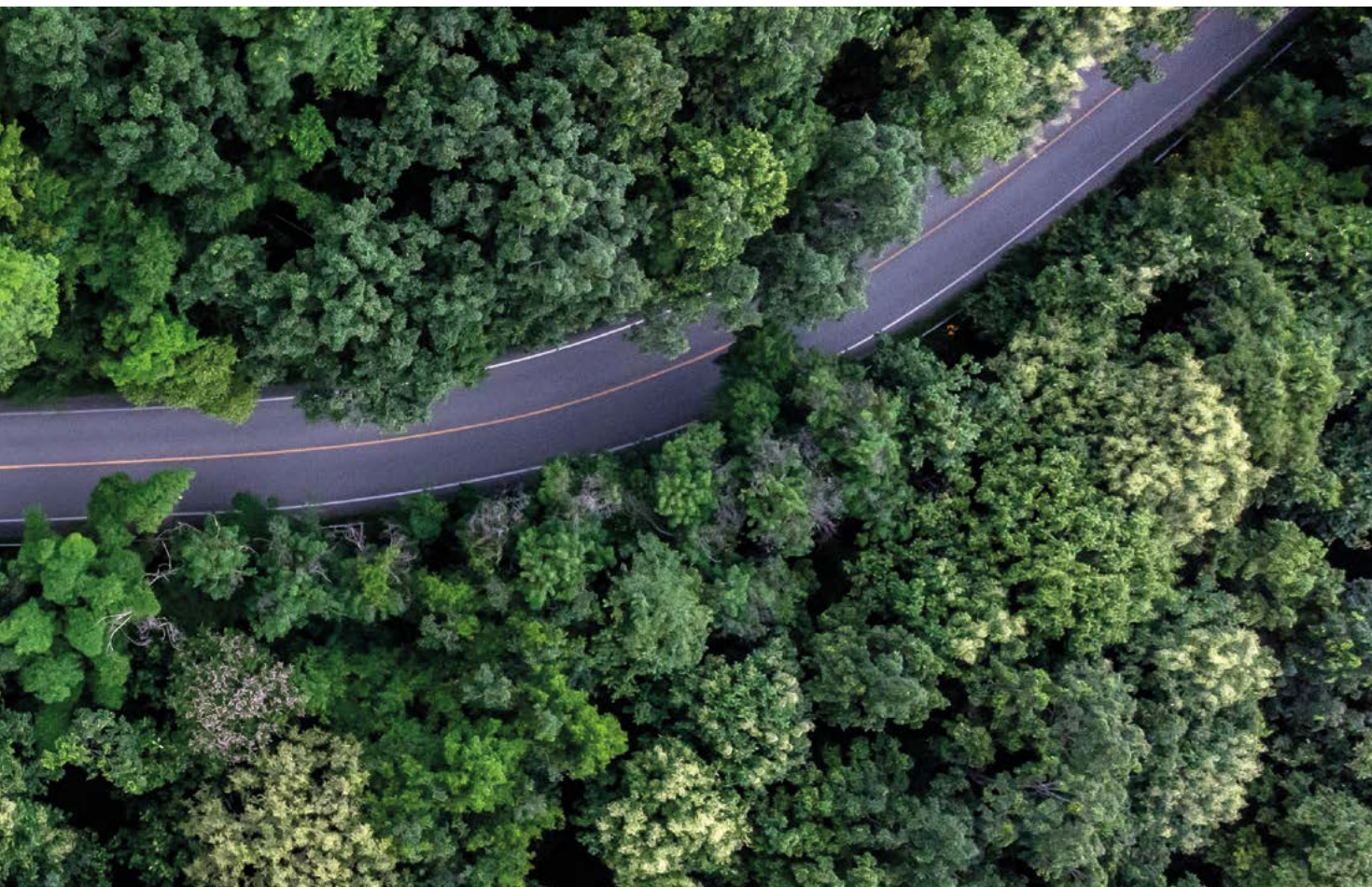
Per lungo tempo il sistema energetico è stato caratterizzato da un modello fortemente centralizzato: pochi grandi produttori generavano energia, mentre cittadini e imprese ne erano esclusivamente consumatori. La transizione energetica sta

progressivamente modificando questo paradigma, aprendo la strada a un modello più distribuito, partecipativo e resiliente, nel quale i territori assumono un ruolo sempre più attivo nella produzione e nella gestione delle risorse energetiche. Le CER rappresentano una delle espressioni più significative di questo cambiamento. Attraverso la produzione

condivisa di energia da fonti rinnovabili, cittadini, imprese, enti pubblici e realtà del Terzo settore possono collaborare per soddisfare parte del proprio fabbisogno energetico, condividendo non soltanto l'energia prodotta, ma anche benefici economici, ambientali e sociali. L'obiettivo non è soltanto ridurre le emissioni di gas serra o contenere i costi dell'energia, ma rafforzare l'autonomia dei territori, favorire nuovi investimenti locali e costruire reti di collaborazione capaci di generare valore nel lungo periodo.

È proprio questo l'aspetto che rende le CER qualcosa di diverso da un semplice progetto tecnologico. Esse introducono un diverso modo di concepire l'energia: non più soltanto una merce acquistata sul mercato, ma una risorsa attorno alla quale costruire nuove forme di cooperazione tra soggetti che co-esistono su uno stesso territorio. L'energia diventa così

L'ENERGIA DIVENTA UN'OCCASIONE PER RAFFORZARE RELAZIONI E PROMUOVERE PARTECIPAZIONE



un'occasione per rafforzare relazioni, promuovere partecipazione e sperimentare modelli di sviluppo maggiormente orientati alla sostenibilità economica, ambientale e sociale. Per il sistema economico trentino questa prospettiva assume un significato particolarmente rilevante. La presenza diffusa di piccole e medie imprese, amministrazioni locali attente ai temi della sostenibilità e una consolidata tradizione cooperativa e di autogestione collettiva costituiscono condizioni favorevoli per il loro sviluppo. Tuttavia, l'efficacia di questi progetti non dipenderà esclusivamente dalla disponibilità di tecnologie o di incentivi economici, ma dalla capacità dei territori di costruire processi di fiducia reciproca e responsabilità condivisa.

Una tradizione che guarda al futuro

Quando si parla di innovazione si tende spesso a immaginare qualcosa di completamente nuovo. Eppure, alcune delle risposte alle sfide della transizione energetica potrebbero trovarsi in istituzioni che affondano le proprie radici nella storia dei territori. È il caso del Trentino, dove la gestione collettiva di boschi, pascoli, acque e altre risorse rappresenta da secoli un elemento fondamentale dell'organizzazione delle

comunità locali. I Domini collettivi non costituiscono soltanto un patrimonio giuridico o amministrativo, essi rappresentano soprattutto un laboratorio antropologico, fatto di pratiche di autogoverno partecipato. Nel corso del tempo queste istituzioni hanno sviluppato regole, modalità decisionali e forme di cooperazione capaci di garantire un utilizzo sostenibile

delle risorse naturali, assicurandone la conservazione e la trasmissione alle generazioni future.

Questa lunga esperienza dimostra che il Trentino possiede un capitale sociale e umano costruito attraverso secoli di gestione autonoma. In molti territori la collaborazione tra cittadini, l'assunzione condivisa delle responsabilità e la ricerca di un equilibrio tra interesse individuale e bene collettivo non rappre-

sentano concetti astratti, bensì pratiche quotidiane che continuano ancora oggi a caratterizzare la vita delle comunità. Proprio per questo motivo i Domini collettivi possono offrire un contributo originale allo sviluppo delle CER. Essi dispongono spesso di superfici, edifici, infrastrutture e risorse economiche, ma soprattutto possiedono un patrimonio meno visibile e forse ancora più importante: l'esperienza maturata nella gestione condivisa dei beni. Se le CER richiedono capa-

DOMINI COLLETTIVI POSSONO OFFRIRE UN CONTRIBUTO ORIGINALE ALLO SVILUPPO DELLE CER



cità di cooperazione e processi decisionali partecipati, molte comunità trentine partono da condizioni particolarmente favorevoli proprio grazie alla propria storia: queste istituzioni possono diventare laboratori privilegiati nei quali sperimentare nuovi modelli di produzione e condivisione dell'energia, mettendo a disposizione competenze organizzative, capacità di governo del territorio e un forte radicamento nelle comunità locali.

I Domini collettivi: un modello per ripensare le CER

Quindi come si costruisce una comunità capace di gestire insieme una risorsa comune?

È proprio da questa domanda che prende forma l'elemento più innovativo del progetto di ricerca. L'obiettivo non è soltanto comprendere come favorire la nascita delle CER, ma interrogarsi su quali modelli di *governance* possano renderle realmente partecipate, stabili e durature nel tempo. In questa prospettiva, i Domini collettivi non rappresentano semplicemente uno dei possibili soggetti promotori: rappresentano un insieme di esperienze dal quale si può imparare. La loro forza non risiede soltanto nelle risorse che gestiscono, ma nella capacità di costruire nel tempo istituzioni solide, riconosciute e legittimate dalle

comunità che le esprimono. È questa continuità storica che rende i Domini collettivi una realtà straordinariamente attuale. Il progetto propone quindi un'inversione di prospettiva. La domanda non è soltanto se i Domini collettivi possano promuovere nuove CER.

La domanda è, piuttosto, che cosa le CER possano imparare dai Domini collettivi. È un cambiamento di sguardo che sposta l'attenzione dalle sole infrastrutture tecnologiche alle infrastrutture sociali che rendono possibile la cooperazione. Perché la vera innovazione non consiste esclusivamente

nella produzione condivisa di energia, ma nella capacità di costruire comunità capaci di amministrare insieme una risorsa strategica. Questa la sfida più ambiziosa del progetto di ricerca. Non limitarsi a studiare le CER ma contribuire a ripensarle. Se l'Europa ha definito il quadro normativo entro cui possono svilupparsi, il Trentino può offrire qualcosa di altrettanto importante: un

**LA TRANSIZIONE
DIPENDE ANCHE
DALLA QUALITÀ
DELLE RELAZIONI
CHE LA SOSTENGONO**

modello culturale capace di mostrare come una comunità possa organizzarsi attorno a un bene comune. In questo senso, i Domini collettivi trentini possono cambiare il modo in cui l'Italia pensa le Comunità energetiche, dimostrando che la transizione non dipende soltanto dalle tecnologie disponibili, ma anche dalla qualità delle relazioni che le sostengono.

Dal Trentino un modello per il futuro

Le CER rappresentano una straordinaria opportunità per ripensare il rapporto tra energia, territorio e sviluppo locale e proprio su questo terreno il Trentino può offrire un contributo originale: i Domini collettivi dimostrano che la gestione condivisa delle risorse non appartiene soltanto alla memoria, ma costituisce ancora oggi una pratica viva. Forse la domanda più importante, allora, non è soltanto come produrre energia pulita. La vera domanda è come costruire comunità capaci di governarla insieme. Da questo punto di vista, le collettività trentine non rappresentano semplicemente una eredità, ma una risorsa per il futuro. Esse ci ricordano che la capacità di condividere

una risorsa, di amministrarla collettivamente e di trasmetterla alle generazioni future è un sapere che il Trentino custodisce. In un momento storico in cui l'Europa è chiamata a

ripensare i propri modelli di sviluppo, questa esperienza può assumere un valore che va oltre i confini provinciali. Se l'Europa ha delineato il quadro normativo delle CER, il Trentino potrebbe contribuire a definirne il modello culturale.

In fondo, le CER non rappresentano soltanto un nuovo modo di produrre energia: possono diventare un nuovo modo

di co-abitare il territorio. Il futuro dell'energia potrebbe avere radici molto più antiche di quanto immaginiamo. ■

LE CER RAPPRESENTANO UN NUOVO MODO DI CO-ABITARE IL TERRITORIO





DAL SAPERE TACITO ALLA REDDITIVITÀ

BEATRICE NICHELA

Laureata in Gestione aziendale presso il Dipartimento di economia e management dell'Università di Trento

Come cambia il controllo di gestione nell'artigianato trentino,
l'esempio di "Arredamenti Defrancesco"

Nel cuore del tessuto produttivo trentino, le micro e piccole imprese artigiane rappresentano una garanzia di qualità, resilienza e radicamento territoriale. La loro competitività, tuttavia, è oggi messa alla prova da una crescente complessità macroeconomica e settoriale: commesse su misura sempre più articolate, cicli di approvvigionamento instabili, pressione costante sui margini, richieste stringenti di tracciabilità e tempi di risposta drasticamente ridotti. In questo mutato scenario, la

modernizzazione dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo di gestione non si configura come un mero esercizio tecnico o un adempimento burocratico, ma come un passaggio strategico imprescindibile per garantire la continuità aziendale, la redditività e, soprattutto, la capacità di crescere senza snaturare la propria identità manifatturiera. La microimpresa artigiana si è storicamente affermata grazie a un tratto distintivo ben preciso, ovvero la coincidenza quasi totale tra proprietà e controllo aziendale. L'imprendi-

tore-fondatore concentra in sé sia la visione strategica sia le decisioni operative quotidiane. Questo assetto accorcia le filiere decisionali, riduce al minimo i costi di agenzia e muove l'organizzazione con una flessibilità e una velocità difficilmente replicabili da strutture più complesse e gerarchizzate. Si tratta di un modello che ha garantito per decenni risultati solidi, specialmente all'interno di mercati locali relativamente stabili, caratterizzati da una bassa variabilità dei costi dei fattori produttivi e da un portafoglio prodotti omogeneo.

A questa intrinseca forza strutturale si accompagnano, però, due pericolosi aspetti critici: l'informalità dei flussi informativi e la centralizzazione del sapere. Nelle realtà tradizionali, il controllo economico si esercita spesso "a memoria", affidandosi all'esperienza diretta, a stime rapide basate sull'intuito, alla reputazione e alla prontezza di bottega. Finché la complessità ambientale e organizzativa resta contenuta, il modello regge: i preventivi, i fabbisogni di materiale, i tempi di lavorazione e i relativi margini si muovono all'interno di una "soglia di sicurezza" costantemente presidiata e convalidata dall'occhio vigile dell'imprenditore. Quando le commesse si

esasperano nella personalizzazione, i costi d'acquisto delle materie prime oscillano violentemente, i *lead time* si accorciano e i margini unitari si assottigliano, l'assenza di siste-

mi contabili analitici può trasformarsi in un pesante rischio operativo. Senza un'adeguata separazione tra costi diretti e indiretti, senza la rilevazione sistematica delle ore di manodopera e senza un'analisi puntuale degli scostamenti, l'impresa si espone a pericolose asimmetrie informative. Il rischio concreto è quello di un progressivo e silenzioso deterioramento della marginalità

dei progetti, non intercettato in tempo utile per mettere in atto le necessarie azioni correttive. L'equivoco più diffuso, sia nella prassi manageriale sia nel senso comune, è pensare alla digitalizzazione e all'adozione di nuovi strumenti contabili come a scelte in prevalenza tecnologiche, risolvibili, ad esempio, con l'acquisto di un *software*. L'evidenza empirica racconta un'altra realtà: l'innovazione dei flussi informativi interni funziona e si consolida solo quando coincide con una profonda evoluzione della *governance* aziendale. È il ricambio generazionale, più spesso di altre leve esogene o endogene, a spezzare la continuità delle *routine* organizzative

IL RICAMBIO GENERAZIONALE SPEZZA LA CONTINUITÀ DELLA ROUTINE ORGANIZZATIVA





e a rinegoziare strutturalmente il rapporto tra decisione e informazione. Il cambio generazionale attiva un nuovo patto organizzativo, capace di trasformare il sapere tacito dell'imprenditore in conoscenza strutturata, condivisa e oggettivamente misurabile. La nuova direzione, spesso caratterizzata da percorsi formativi specialistici, minori vincoli emotivi rispetto al passato e una naturale familiarità con i linguaggi digitali e le metriche quantitative, tende a porre una domanda importante: "Come si trasforma un patrimonio di conoscenze prevalentemente individuali in un'infrastruttura informativa aziendale che sia replicabile e indipendente dai singoli attori?". Questo passaggio non equivale a digitalizzare l'esistente, bensì significa ripensare radicalmente i meccanismi del governo economico e implica ridefinire quali dati siano realmente necessari per supportare le decisioni strategiche e operative, come raccogliarli a un costo marginale basso senza appesantire la produzione, come validarne l'accuratezza e come reimpiegarli in chiave predittiva. È esattamente in questa intersezione, tra discontinuità direzionale e oggettivazione del dato, che la tecnologia smette di essere percepita come un semplice costo o sovraccarico burocratico e diventa l'architettura operativa del vantaggio competitivo contemporaneo. In questo

**SOTTO LA NUOVA
GOVERNANCE,
LA PRIORITÀ
STRATEGICA
DELL'AZIENDA
È STATA RIDEFINITA**

modo, il controllo di gestione svela la sua vera natura: non un meccanismo ispettivo o punitivo, ma un potente strumento di apprendimento organizzativo continuo e di difesa attiva della redditività.

La traiettoria di Arredamenti Defrancesco, impresa artigiana dell'arredamento e del legno con sede a Predazzo, offre un esempio concreto di questo processo di transizione. Per

un lungo periodo, coerentemente con il modello della microimpresa tradizionale, il controllo economico all'interno dell'azienda è stato esercitato esclusivamente *ex-post*, avvalendosi quasi soltanto degli strumenti propri della contabilità generale. Questa impostazione, sebbene accurata e utile per la corretta rappresentazione civilistica e fiscale complessiva della gestione, si ri-

velava del tutto inadeguata per il monitoraggio analitico delle singole commesse e per la formulazione dinamica dei prezzi di vendita durante il corso dell'esercizio, lasciando la direzione priva di supporti informativi tempestivi.

Il punto di svolta strategico ha coinciso proprio con l'avvio del passaggio generazionale e la conseguente assunzione della guida operativa da parte della nuova titolare. Sotto la nuova *governance*, la priorità strategica è stata ridefinita: accanto al mantenimento dell'indiscussa eccellenza esecutiva e arti-

gianale, è emersa l'impellente necessità di strutturare un'infrastruttura di controllo interna capace di mappare i costi in tempo reale, isolare con precisione le determinanti della redditività e distinguere in modo nitido ciò che crea valore da ciò che invece consuma il margine operativo. A supporto di questo ambizioso piano di riassetto, l'azienda ha aperto il proprio capitale a un *partner* qualificato del settore. È importante evidenziare come tale ingresso non abbia agito come causa scatenante del cambiamento contabile, bensì come un fondamentale veicolo finalizzato a validare, accelerare e consolidare una razionalizzazione organizzativa già pienamente concepita, voluta e guidata dal nuovo vertice aziendale.

Dal punto di vista metodologico, il percorso di transizione dell'azienda è stato ricostruito attraverso lo sviluppo di un *case study* condotto sul campo, formalizzato grazie al lavoro di tesi. La ricerca si è basata su una rigorosa triangolazione delle fonti informative: l'esame approfondito dei documenti interni e storici, l'osservazione diretta e partecipante delle *routine* lavorative e la somministrazione di questionari e interviste semi-strutturate condotte su un campione altamente

rappresentativo di tutte le funzioni aziendali, dall'amministrazione alla progettazione tecnica, fino alla falegnameria produttiva e alle squadre operative di cantiere. L'indagine

empirica condotta sull'organizzazione ha permesso di mappare i fattori esogeni ed endogeni che influenzano l'adozione dell'innovazione contabile, portando alla luce un nesso causale profondo tra il ricambio direzionale e il successo dell'implementazione. Mentre la prima generazione tendeva a centralizzare il processo decisionale basandolo sull'intuito e sull'esperienza

diretta di bottega, l'ingresso della nuova dirigenza ha introdotto una visione manageriale orientata alla razionalizzazione e alla digitalizzazione dei flussi informativi. Il cambio di *leadership* ha drasticamente ridotto la naturale resistenza al cambiamento che spesso caratterizza le strutture artigiane tradizionali.

Sotto il profilo dei fattori esogeni, i rispondenti hanno identificato nella forte pressione competitiva sul prezzo esercitata dai concorrenti di grandi dimensioni il principale stimolo esterno all'innovazione contabile. Disporre di un quadro trasparente sui costi della manodopera e sull'incidenza dei ma-

IL CAMBIO DI LEADERSHIP HA RIDOTTO LA NATURALE RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

La sede di "Arredamenti Defrancesco" a Predazzo





Interni della sede produttiva

teriali è considerato un prerequisito essenziale per formulare offerte competitive senza compromettere la marginalità aziendale. Anche gli *shock* di mercato, come la volatilità dei prezzi delle materie prime registrata negli ultimi anni, hanno rafforzato la percezione dell'utilità della contabilità analitica come strumento di mitigazione del rischio operativo. L'analisi delle variabili endogene ha tuttavia evidenziato

un'importante asimmetria interna legata alla percezione della complessità del sistema. Se per l'area amministrativa e per lo studio tecnico la tracciabilità dei costi e la loro attribuzione su commessa rappresentano un valore aggiunto immediato, per il personale operativo questa procedura è stata inizialmente vissuta come un appesantimento della *routine* lavorativa. Questa evidenza sottolinea l'importanza cruciale delle risorse immateriali, in particolare delle attività di formazione continua e di addestramento del personale, necessarie per allineare l'intera forza lavoro agli obiettivi del controllo di gestione. La percezione della complessità del nuovo sistema può risultare essere un fattore critico poiché un'elevata barriera all'ingresso rischia di generare il rigetto dello strumento.

Per quanto concerne il ruolo degli *stakeholder* esterni, la ricerca evidenzia che la società partecipata ha rappresen-

tato l'attore più influente nel favorire *standard* gestionali moderni, agendo da solido interlocutore strategico per la *governance*, mentre clienti e fornitori, pur esercitando richieste costanti in termini di preventivi dettagliati e gestione tempestiva delle oscillazioni dei prezzi delle materie prime, hanno registrato impatti percepiti intermedi o più contenuti sul piano operativo formale.

RISULTA CRUCIALE L'INTERAZIONE TRA LA STRUTTURA E LA CULTURA AZIENDALE

Risultano particolarmente cruciali aspetti come l'interazione tra la struttura e la cultura aziendale. La struttura organizzativa snella e orizzontale di Arredamenti Defrancesco ha mostrato un impatto duale. Nelle risposte qualitative e nelle interviste, la comunicazione diretta e il ridotto numero di livelli gerarchici sono stati indicati come fattori di accelerazione cruciali: come no-

tato da diversi collaboratori, in un contesto con "poche persone" risulta molto più immediato e rapido istruire il personale sulle nuove procedure del controllo di gestione e diffondere le prassi contabili. Tuttavia, la flessibilità organizzativa ha fatto emergere anche punti di attenzione: si è evidenziato una parziale mancanza di un organigramma formalizzato e condiviso, elemento che in una fase iniziale può generare parziali sovrapposizioni o incertezze nell'attribuzione delle responsabilità quotidiane. La cultura aziendale ha registrato

una propensione all'innovazione decisamente positiva e l'atteggiamento proattivo ha mitigato le frizioni iniziali grazie alla disponibilità manifestata dai collaboratori nel supportare collettivamente il cambiamento tramite un incremento della responsabilità individuale e un fitto dialogo interno.

L'ultima macroarea della ricerca ha riguardato le risorse aziendali, focalizzandosi sulle tecnologie e sulle competenze interne. La tecnologia viene riconosciuta quale pilastro a supporto di una strategia di differenziazione. Disporre di dati costantemente aggiornati sui costi effettivi dei materiali e sui tempi di lavorazione consente all'azienda di formulare soluzioni progettuali su misura altamente personalizzate e innovative, mantenendo il controllo sulla marginalità dei progetti. Tra i nodi operativi ancora da sciogliere sul piano tecnologico, gli intervistati hanno evidenziato la gestione del magazzino, dove risultano necessarie codifiche standardizzate per evitare rallentamenti nell'identificazione e nel corretto scarico delle scorte associate alla singola commessa.

Il caso studio esaminato dimostra empiricamente che l'introduzione e l'implementazione di innovazioni contabili

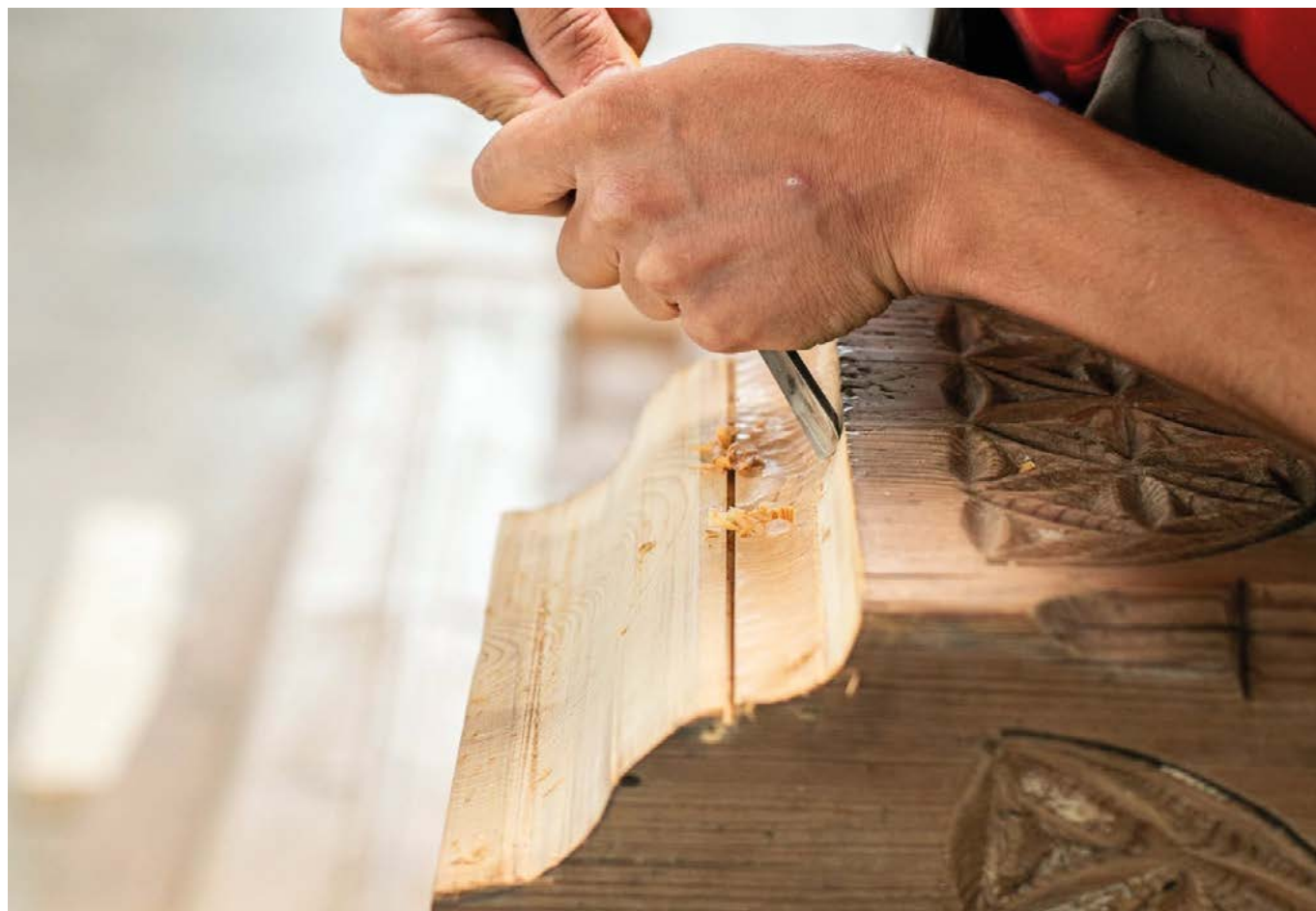
sul piano della gestione e del controllo nelle PMI artigiane non può e non deve risolversi nell'acquisizione passiva di un'infrastruttura tecnologica, ma richiede una contestuale

e profonda revisione della *governance* e dei meccanismi di governo dell'organizzazione. Il ricambio direzionale e generazionale si conferma il principale attivatore strategico, l'unico in grado di promuovere la transizione dal sapere tacito e dall'intuito dell'imprenditore-fondatore a una conoscenza d'impresa pienamente codificata, trasparente, condivisa e replicabile.

Per il tessuto economico locale e per il comparto manifatturiero d'eccellenza, questa traiettoria evolutiva offre un'indicazione metodologica abbastanza chiara. La sostenibilità economico-finanziaria nel lungo periodo e la difesa dei margini operativi delle imprese artigiane non passano attraverso la standardizzazione del prodotto, ma dipendono inevitabilmente dalla capacità del *management* di far dialogare in modo armonioso due dimensioni spesso considerate antitetiche: la flessibilità operativa e l'altissima qualità manifatturiera da un lato, e l'oggettività, il rigore e la precisione di un modello analitico dei costi dall'altro. ■

LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA NON PASSA DALLA STANDARDIZZAZIONE DEL PRODOTTO

La lavorazione artigianale del legno





CULTURA E TERRITORIO IN BOTTIGLIA

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

“Proposta Vini”, importatori e distributori di vini di qualità da più di 40 anni

Nel 2025 Proposta Vini ha fatturato oltre 29 milioni di euro, consolidando la propria presenza sul mercato con una crescita media di circa il 15% annuo dal 2022.

L'azienda, guidata da Gianpaolo Girardi, opera con circa 40 dipendenti e dispone di una rete di oltre 130 agenzie di rappresentanza distribuite su tutto il territorio nazionale. Distribuisce oltre 4mila etichette, comprendendo anche una selezione qualificata di *spirits*, e nel 2025 ha servito più di 11mila

clienti tra ristoranti, enoteche, hotel e operatori del settore.

Oggi Proposta Vini è riconosciuta come uno dei principali importatori e distributori italiani di vini di qualità, grazie a una selezione costruita in oltre quarant'anni di ricerca sul territorio e alla collaborazione con centinaia di produttori italiani ed europei.

Quando e perché nasce Proposta Vini?

Proposta Vini nasce nel 1984 con l'idea di diventare un punto di riferimento commerciale per i piccoli produttori che, per

dimensioni o struttura, non avevano il tempo o le competenze per affrontare direttamente il mercato. Fin dall'inizio il progetto è stato quello di selezionare aziende capaci di interpretare il proprio territorio, valorizzando vitigni autoctoni, biodiversità e tradizioni locali. Ancora oggi questa filosofia rappresenta il cuore della nostra attività e distingue la nostra selezione da una semplice proposta commerciale.

Qual è stato il segreto del successo e come si è evoluto il modello di business?

Il servizio al cliente è sempre stato la nostra missione: puntualità, velocità, precisione e affidabilità sono valori che ci accompagnano dal primo giorno. Accanto a questo, abbiamo costruito negli anni una selezione che privilegia vini rappresentativi dei territori, dei vitigni storici e delle tradizioni produttive. Non inseguiamo le mode del momento, ma cerchiamo produttori che sappiano raccontare la propria identità attraverso il vino. Questa filosofia ci ha permesso di diventare uno dei principali distributori italiani specializzati nel vino di qualità, mantenendo un catalogo tra i più completi e riconosciuti del settore.

Come fa oggi un ristorante a gestire una cantina importante, con un conseguente immobilizzo di capitale che non tutti si possono permettere?

È proprio questa una delle ragioni principali della nostra presenza sul mercato. Collaborando con Proposta Vini, un ristorante può costruire una carta dei vini

originale e fortemente personalizzata, scegliendo tra migliaia di referenze selezionate senza dover immobilizzare capitali importanti. La capillarità della nostra distribuzione, unita alla disponibilità costante delle referenze e alla rapidità del servizio, consente di gestire gli acquisti in modo flessibile, trasformando il magazzino in una risorsa più

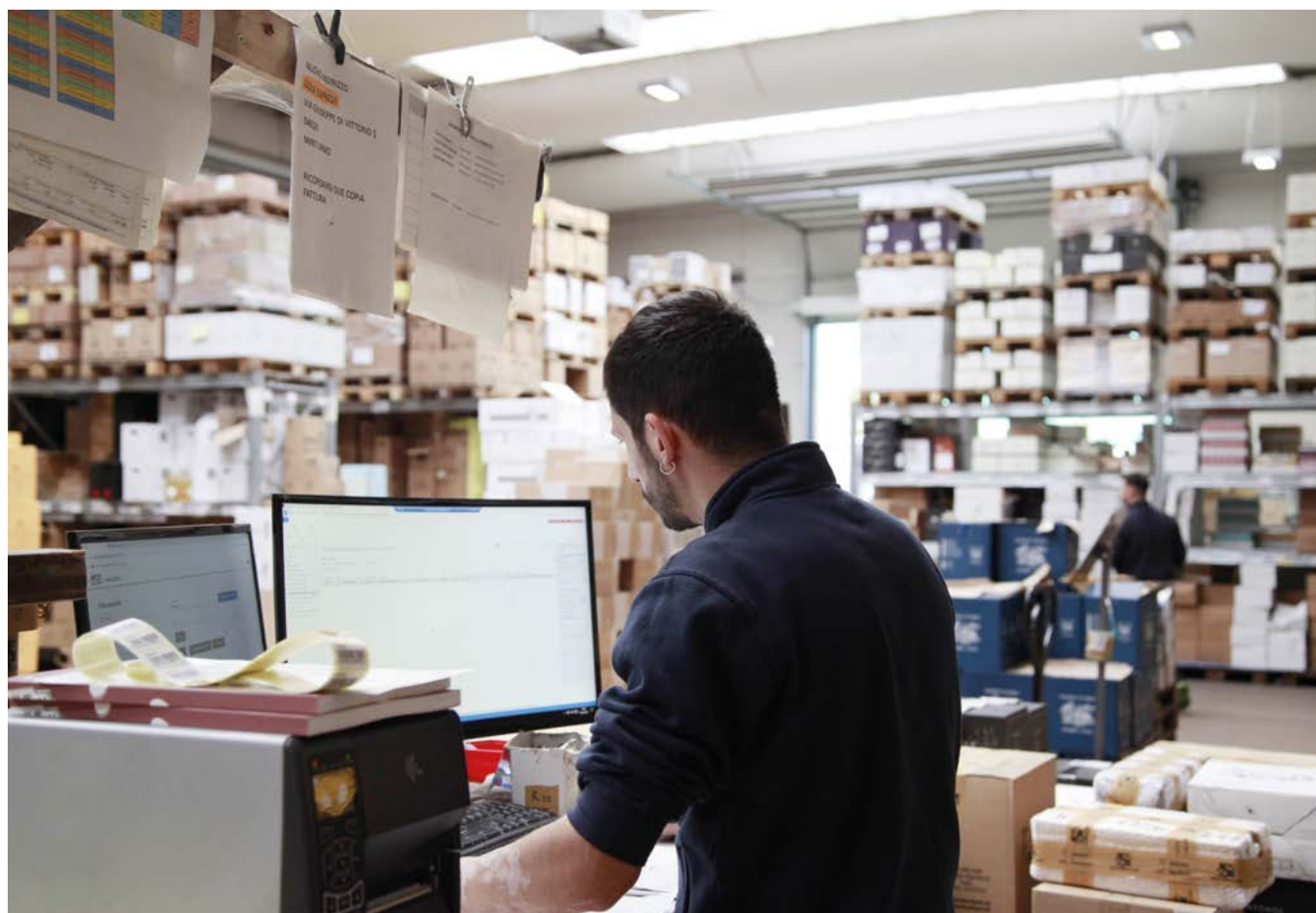
efficiente e migliorando la liquidità dell'azienda.

Oggi Proposta Vini rappresenta un player importante in Italia: qual è la percentuale di ricavi fuori provincia?

Circa il 90% del nostro fatturato viene realizzato fuori dalla provincia di Trento. La nostra rete commerciale copre l'intero territorio nazionale e ci permette di essere un *partner* di riferimento per migliaia di operatori della ristorazione e dell'ospitalità, confermando il ruolo di Proposta Vini come realtà nazionale nella distribuzione di vini di qualità.

IL 90% DEL NOSTRO FATTURATO VIENE REALIZZATO FUORI DALLA PROVINCIA DI TRENTO

Il reparto spedizioni





Gianpaolo Girardi con il figlio Andrea

Siete un grosso *trader* nel vino, ma siete anche molto attenti alle nicchie, alla qualità, al recupero di vecchi vitigni. Come si fa a conciliare la razionalità del *business* con la passione per il vino?

È probabilmente l'aspetto più stimolante del nostro lavoro. Abbiamo sempre creduto nelle capacità dei piccoli produttori, nella forza dei territori e nella ricchezza dei vitigni autoctoni, quando ancora questi temi non erano al centro del mercato.

La nostra selezione dimostra che qualità e sostenibilità economica possono convivere. Anzi, è proprio la ricerca continua di aziende autentiche e di vini identitari ad aver reso Proposta Vini uno dei cataloghi più apprezzati dalla ristorazione italiana.

Come vedete il mercato del vino, in generale e in Trentino? Quali sono i rischi all'orizzonte e come sarà il mercato del vino tra dieci anni?

La sfida più importante sarà sempre più culturale. Il vino non può essere considerato soltanto una bevanda alcolica: è storia, paesaggio, agricoltura, tradizione e identità dei territori. Per questo crediamo che il futuro appartenga alle aziende capaci di raccontare il valore delle proprie produzioni e di dialogare con il mondo della ristorazione, del turismo e dell'accoglienza.

Anche la nostra selezione va in questa direzione: proponiamo vini che rappresentano territori e persone prima ancora che semplici etichette, offrendo agli operatori strumenti per costruire una proposta distintiva e di alto livello.

Il cambiamento climatico metterà in discussione i protocolli, ad esempio per il Trentodoc?

Il cambiamento climatico imporrà inevitabilmente una riflessione sui modelli produttivi.

Saranno maggiormente in difficoltà alcuni vitigni introdotti in epoche recenti, mentre assisteremo a un recupero sempre più importante dei vitigni tradizionali, che possiedono caratteristiche genetiche sviluppate nel tempo proprio in relazione ai territori di origine.

Anche per questo la valorizzazione della biodiversità rappresenta uno dei

principi fondamentali della selezione di Proposta Vini.

Come immaginate Proposta Vini tra dieci anni?

Immaginiamo Proposta Vini sempre più impegnata nella ricerca e nella valorizzazione della biodiversità viticola del Mediterraneo e dell'Europa.

In un mercato sempre più globale, crediamo che saranno proprio autenticità, competenza e capacità di selezione a fare la differenza.

Vogliamo continuare a essere un punto di riferimento nazio-

SONO AUTENTICITÀ,
COMPETENZA
E CAPACITÀ
DI SELEZIONE
A FARE
LA DIFFERENZA

nale per la distribuzione di vini e *spirits* di qualità, offrendo ai nostri clienti una delle selezioni più autorevoli del panorama italiano e continuando a scoprire produttori capaci di raccontare, attraverso i loro vini, la storia e l'identità dei territori da cui provengono.

Organizzate degustazioni in varie città italiane e, una volta all'anno, presentate il Catalogo alla forza vendita e alla clientela.

C'è una ragione particolare per la quale dedicate tanto tempo, energia e impegno a questi eventi?

La maggior parte dei produttori presenti nel Catalogo Proposta Vini coltiva meno di dieci ettari. Questa dimensione comporta spesso poca incisività sul mercato, ma rappresenta per noi il valore più importante. Perché?

Perché chi lavora personalmente la propria terra ha il pieno controllo della materia prima: l'uva.

Questi vini hanno bisogno di essere raccontati e contestualizzati. Attraverso il nostro Ufficio stampa e i diversi canali di comunicazione ne condividiamo le storie, ma è soprattutto durante le degustazioni che i produttori entrano in relazione

diretta con i nostri agenti e con la clientela.

È proprio questo il senso del nostro lavoro: creare un contatto autentico tra i produttori e i clienti finali - ristoratori, enotecari, baristi e professionisti del settore - affinché possano conoscere non solo i vini, ma anche le persone, il territorio e la filosofia che li hanno generati.

Alla nostra forza vendita chiediamo di andare oltre la semplice proposta commerciale: di promuovere le centinaia di etichette poco conosciute presenti nel nostro assortimento e di diventarne i veri ambasciatori. ■

IL SENSO DEL NOSTRO LAVORO: CREARE UN CONTATTO AUTENTICO TRA PRODUTTORI E CLIENTI FINALI

Una degustazione di vini guidata da Gianpaolo Girardi





Egidio Petri e Pietro Patton con un prototipo della scultura

L'UOMO CON LA BIGONCIA

ALBERTO FOLGHERAITER *Giornalista e scrittore*

Una scultura celebra i 70 anni di "Cembra, cantina di montagna"

Nel 1938, in Italia c'erano 176 cantine sociali con una capienza di 1 milione e mezzo di ettolitri di vino, e una produzione di 59 milioni di quintali di uva. In provincia di Trento, c'erano 23 cantine sociali, una capacità di 100mila ettolitri e una produzione di 530mila quintali di uva da vino.

Quindici anni dopo (1952), la produzione era aumentata a 770mila quintali di uva, la capacità di stoccaggio era calcolata in 150mila ettolitri ma le cantine sociali si erano dimezzate: da 23 a 12. Anche perché, nel 1948 alcuni comuni vinicoli erano stati trasferiti dal Trentino alla neonata provincia di Bolzano.¹

¹ Art. 3 della legge Costituzionale 26 febbraio 1948, n. 5: "I comuni di Proves, Senale, Termeno, Ora, Bronzolo, Valdagno, Lauregno, San Felice, Cortaccia, Egna, Montagna, Tredena, Magrè, Salorno, Anterivo e la frazione di Sinablana del comune di Rumo della provincia di Trento sono aggregati alla provincia di Bolzano."

Con lo sviluppo dell'economia nazionale, grazie anche al piano Marshall, nel 1960 in Trentino si contavano già 17 cantine sociali. Tra queste, la cantina sociale di Cembra, sorta nella prima metà degli anni Cinquanta e che attivò il conferimento delle uve da parte dei soci nell'autunno del 1956.²

L'idea della scultura

I settant'anni della struttura cooperativa che da qualche anno ha modificato il nome da "Cantina sociale di Cembra" in "Cembra, cantina di montagna", sono stati celebrati a fine luglio 2026 con una scultura di bronzo, opera dell'artista Egidio Petri (1953) da Segonzano.

La richiesta di un'opera che rappresentasse la fatica e il riscatto economico di una valle, la Val di Cembra, è stata formu-

² M. Monti, *Le cantine sociali nel Trentino*, in "Economia trentina", X, 1960, 2-3, pp. 125-138.



Contadini con la bigoncia - Lisignago (Valle di Cembra), anni 50

lata allo scultore dal senatore Pietro Patton (1957), presidente della Cantina La-Vis della quale fa parte, da un quarto di secolo, pure la cantina sociale di Cembra. Un "dono" di Pietro Patton, dal 2016 presidente della Cantina La-Vis e Valle di Cembra per i 70 anni della cantina e per la comunità cembrana. E dunque l'incarico a Egidio Petri, figlio della terra di Segonzano, formatosi all'arte della scultura in Val di Fassa, di predisporre un'opera-simbolo della fatica e del riscatto. Un "congialàro", dunque, il contadino che dal fondovalle portava con una bigoncia sulle spalle (la "congιά") 45-50 litri di uva fino alla botte. Oggi, in Val Cembra, i campi terrazzati sono solcati da strade interpoderali asfaltate tali da facilitare l'approdo dei mezzi meccanici almeno fin sul limitare della vigna. Per secoli, la bigoncia ha svolto un onorato servizio: dalla pergola alla cantina. Negli ultimi decenni ha alimentato lo stupore dei cercatori-ideatori di *slogan* i quali hanno scritto e parlato di "viticoltura eroica" (cui potremmo contrapporre la meno blasonata dizione di "coltura enoica"). Quel recipiente di legno resta un simbolo che dall'angolo buio della cantina andava esposto alla luce del sole e allo sguardo di chi, la bigoncia, non l'ha mai portata sulle spalle. Dal 24 luglio

2026, il "congialàro", l'uomo della fatica, "siede" all'ingresso della cantina di Cembra. Scolpita nel legno di cirmolo, l'opera è stata fusa in bronzo per renderla insensibile alle intemperie. Spiega Egidio Petri che "quando una statua deve restare all'aperto o scegli la pietra o fai ricorso al metallo". Certo, ci sono anche altre tecniche, come le resine... Il bronzo mantiene ancora il suo fascino. La collocazione della scultura offre lo spunto per la rievocazione storica della "vitenologia della fatica" tra i campi terrazzati della Valle dell'Avisio.

La storia della cantina

"Cembra cantina di montagna" entrò in esercizio nell'autunno del 1956, ma i lavori per la fabbrica della struttura erano cominciati quattro anni prima per iniziativa di alcuni contadini della Valle. Fondatore-presidente fu Giuseppe Toniolli, seguito da Erminio Zanotelli che tenne la carica per 27 anni. Al principio, la cantina fu destinata a esclusivo servizio delle aree di Giovo, Lisignago e Cembra che assicuravano una produzione media (1958-1967) di 54mila quintali di uva da vino. L'aumentata produzione viticola portò a un primo ampliamento dell'immobile (1961) seguito da ulteriori lavori (1974).

Con oltre 400 soci, la cantina fu portata a una capacità di 52mila ettolitri di vino. L'iniziale quanto diffusa produzione di uva vernaccia (schiava) fu sostituita con varietà maggiormente pregiate e diversificate: Chardonnay, Pinot nero, Pinot bianco, Sauvignon, Pinot grigio. Ma è il Müller Thurgau il vitigno che ha contribuito a creare l'immagine internazionale di "Cembra cantina di montagna". Al punto che, da quarant'anni, a Cembra si tiene una rassegna mondiale di vini ottenuti da questo vitigno a bacca bianca.³ Nel 2003, la cantina sociale di Cembra si è fusa con la cantina sociale di Lavis (La Vis), dando origine alla Cantina di LaVis e Valle di Cembra che nel 2019 è entrata in Cavit, il consorzio di secondo grado della viticoltura cooperativa del Trentino.

La geografia della Valle

La Val di Cembra è il segmento meridionale delle tre valli

³ Creato nel 1882 dal botanico svizzero Hermann Müller con l'intento di abbinare l'aromaticità del Riesling Renano alla maturazione precoce della Madeleine Royale, è diventato uno dei più noti incroci coltivati in zone fresche. Benché sia stato creato in Germania, in Trentino il vitigno ha trovato un habitat ideale in val di Cembra grazie alla resistenza a quote più elevate.

dell'Avisio, il fiume-torrente che ne caratterizza l'orografia, scorrendo da nord-est in direzione sud-ovest per circa 89 chilometri. L'Avisio nasce dal lago della Fedaia (2.053 m slm), alle pendici della Marmolada. Attraversa l'alpestre Val di Fassa, la boscosa Val di Fiemme per inabissarsi alla forra dei Camini, subito dopo il bacino artificiale di Stramentizzo, nella Val di Cembra profondamente incisa nel porfido del Permiano (Vulcaniti atesine). Giuliana Andreotti, già docente di geografia all'Università degli studi di Trento, nota che i tre tratti vallivi "invertono certe logiche territoriali secondo cui accade spesso che le aree più evolute e dinamiche di una valle si situino al suo sbocco al piano". Non così con le Valli dell'Avisio. "Muovendo da Trento, cioè dalla Valle dell'Adige, e risalendo il corso dell'Avisio, si nota il divario tra la Val di Cembra, statica e poco aperta ai grandi flussi, e le Valli di Fiemme e di Fassa più dinamiche e avanzate".⁴ A ogni buon conto, la Val di Cembra si presenta oggi con due versanti diversissimi per morfologia e impatto visivo: la sponda destra, bene esposta e solatia ("val de pu

⁴ G. Andreotti, "Le tre sezioni vallive del corso dell'Avisio", in "La vallata dell'Avisio", Consorzio Comuni BIM dell'Adige, 1995, p. 15.

Egidio Petri e la statua del congelàro





L'ingresso a "Cembra, cantina di montagna"

el sol de la doman de tuta la tèra del Segonzan", vale più il sole del mattino di tutta la terra dell'altro versante della valle, dicevano i vecchi di Faver) è dominata dalla coltura della vite (Givo, Cembra-Lisignago e Alta Valle). Nella parte meridionale, la sponda sinistra è caratterizzata dalla coltivazione delle cave di porfido (Lona-Lases e Albiano).

La coltivazione della vite

Sostenuti da migliaia di muretti a secco (sono stati calcolati 700 chilometri lineari ma probabilmente sono molti di più), i vigneti si "arrampicano" a gradoni fin sul limitare degli abitati. Tutti disposti lungo una linea orizzontale che, nella parte centrale della Valle, si mantiene tra i 600 e gli 800 metri. Nella parte superiore, tagliata dalla viabilità primaria (strada statale 612, Lavis-Stramentizzo in sponda destra; strada provinciale 71 Civezzano-Stramentizzo in sponda sinistra), si sviluppano le colture forestali: pino silvestre, inframmezzato da castagni, querce, roveri e betulle. Sopra gli 800-1000 m il larice e il faggio segnano il passaggio alle abetaie (abete rosso e bianco). L'Avisio scorre da millenni in fondo alla Valle, ma gli uomini e le donne che hanno cominciato ad abitarla in modo stanziale circa duemilacinquecento anni fa, sono vissuti prevalentemente sul

limitare delle terre terrazzate che si sono sviluppate come sede permanente. Inizialmente, circa 9mila anni fa, fu valle di transito per i cacciatori-raccoglitori che dalla pianura risalivano il corso dei fiumi e dei torrenti alla ricerca di pascoli e di cacciagione. "A questi cacciatori-raccoglitori della fine del

Paleolitico dobbiamo la prima colonizzazione dei territori alpini dopo il ritiro dei ghiacciai würmiani⁵. Ai masi più antichi che punteggiavano le terre di Givo, di Valda, Grumes e Grauno, di Sover e Segonzano, si sono aggregati nuovi abitati. La scarsità del suolo e le temperature rigide dell'inverno costrinsero la popolazione cembrana a risparmiare lo spazio delle abitazioni, addossate le

une alle altre, caratterizzate dagli avvolti e da vicoli verticali. I contadini furono costretti a trasferire sull'erta i sassi del greto dell'Avisio per ergervi, con essi, i muri di contenimento della terra che, a ogni acquazzone, minacciava di franare verso il fondovalle.

Piramidi e porfido

È quanto, del resto, ha fatto la natura con i dilavamenti sul

⁵ A. Broglio, M. Lanzinger, *I cacciatori mesolitici delle Dolomiti*.

SOSTENUTI DA MIGLIAIA
DI MURETTI A SECCO,
I VIGNETI SI
"ARRAMPICANO"
FIN SUL LIMITARE
DEGLI ABITATI

versante destro della Valle del Regnana. Nelle morene di fondo, trascinate nella fase di ritiro dei ghiacciai (circa 12mila anni fa), l'acqua e il gelo, il vento e i millenni hanno scavato i pinnacoli di Segonzano. Il fenomeno geomorfologico delle Piramidi si è sviluppato per la presenza di massi erratici che hanno fatto da riparo, come un cappello, alle guglie che si stavano lentamente formando. La pietra rossa e grigia che domina il versante sud-orientale della sponda sinistra della Valle di Cembra, si contrappone alla pietra dei muretti a secco che hanno sostenuto nei secoli le colture della sussistenza. Così come le pietre squadrate rammentano il tempo della sottomissione e dei castelli: di Piazza a Segonzano, abbandonato e in rovina dopo le scorribande dei Francesi (1796-1797); con la torre superstite (XIV secolo) del castello di Giovo e le tracce del castello di Grumes (1145) e del fortilizio (1262) sul dosso di San Leonardo a Lisignago. Restano l'ombra del potere di pochi uomini su un popolo servile, mentre chiese e cappelle sono i segni del sacro cui la popolazione cembrana ha sempre portato venerazione e rispetto. Lo scialbo della Controriforma, cioè l'aver costretto a coprire le figure con una mano di calcina, ha conservato fino a tempi recenti opere d'arte e affreschi diversamente destinati al degrado.

La devozione e la tradizione

Le antiche cappelle di San Pietro e di San Rocco a Cembra; di San Floriano a Valternigo di Giovo; di San Leonardo a Lisignago; di San Biagio ad Albiano, testimoniano l'impegno anche economico dei devoti per renderle degne del Numinoso, cioè dell'entità sacra. Al pari dell'arcipretale di Cembra, pure

notevole per gli affreschi, le parrocchiali di Sevizano, Piazzo e Stedro di Segonzano, di Sover, tramandano negli altari lignei tardogotici il gusto e l'ingegno delle botteghe artigiane del tardo Medioevo trentino. La Madonna dell'Aiuto, a Segonzano, divenuto "santuario di valle", riassume la devozione di contadini e montanari che hanno ancorato alla religione cattolica speranze e sconfitte della fatica del vivere. Le processioni propiziatorie tra i campi, le Rogazioni di primavera, delegavano a taluni ausiliatori (San Giorgio a Giovo, San Giobbe a Piazzole di Lona) la tutela dalle avversità, dalle "rughe" e dalle gelate e propiziavano la produzione dei bozzoli da seta nel seme-bachi destinato alla covata per 40 giorni. Ai riti devoti si accompagnavano i roghi profani del carnevale: col pino di Grauno, il pupazzo di Valda, la palla di fuoco a Sover, la Canta dei mesi a Cembra, il *Trato marzo* dei villaggi di Grauno, Grumes, Montesover; la mascherata dei *Matòci* a Valfloriana. La povertà della terra, la difficoltà negli spostamenti, gli scarsi contatti con l'esterno, per molto tempo hanno mantenuto impermeabile alle contaminazioni un territorio, una valle, la popolazione.

IL CONGIALARO

La figura del "congialaro" è relegata nell'album delle famiglie contadine. Da qualche decennio, infatti, ad affrontare l'erta dei campi provvede il trattore. "La" *congial*, come è chiamata a Segonzano, o "il" *congial*, come dicono a Cembra, non si usa più. Restava sospesa l'idea di rappresentare la figura de "l'om dala congial", quasi ad affrontare e sintetizzare la memoria della fatica.

I terrazzamenti vitati della Valle di Cembra in autunno





"Everybody needs some basket, One Team" allenamento in palestra

QUANDO LO SPORT DIVENTA COMUNITÀ

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

"Aquila Basket", un'identità forte che si esprime dentro e fuori dal campo

Lo sport agonistico, quello della preparazione atletica di altissimo livello, delle partite giocate allo spasimo, dell'euforia dei tifosi, è davvero un grande ed emozionante spettacolo. E di questo grande spettacolo vivono le società sportive che si misurano con i successi e gli insuccessi, con le classifiche, con il delirio degli spettatori nei momenti decisivi.

Ma ci sono realtà che, pur vivendo pienamente la competizione, riescono ad allargare il significato dello sport fino a farlo diventare anche un linguaggio educativo, sociale e comunitario.

Aquila Basket Trento appartiene a questa seconda categoria: una società capace di costruire negli anni un'identità forte dentro il campo, ma anche una presenza riconoscibile e preziosa fuori dal campo, sul territorio.

Di questa duplice anima e delle prospettive future del movimento parla Andrea Nardelli, che di Aquila Basket srl (la società trentina di pallacanestro che milita nel massimo campionato nazionale di A1) è l'amministratore delegato. "Il basket sta vivendo un cambiamento epocale nel mercato europeo: dal 2027-2028 dovrebbe arrivare NBA Europe, con una competizione su dodici piazze importanti. Questo sce-

nario incide anche su Aquila Basket, perché in Italia stanno entrando capitali e fondi americani, con cifre che cambiano tutto e rendono il campionato sempre più competitivo. Sarà sempre più difficile raggiungere i *playoff*, ma anche semplicemente salvarsi. Aquila, però, non vive di mecenatismo: spende ciò che riesce a generare grazie agli investimenti del territorio, con oltre duecento aziende che la supportano". Da qui derivano due sviluppi fondamentali. Il primo riguarda la dimensione sportiva: Aquila ha scelto come filosofia di fondo e sin dall'inizio di investire in primo luogo sui giovani, offrendo opportunità ad atleti che possono poi ambire a un livello superiore (nazionale ma anche europeo). Trento diventa così, di fatto, un vivaio dentro la Serie A, rischiando di più rispetto a chi punta su giocatori già formati o sull' "usato sicuro". Quando questo processo funziona, possono arrivare anche risultati prestigiosi come la Coppa Italia (l'anno scorso) o il secondo posto in campionato (per ben due volte negli ultimi dieci anni). In questa strategia è fondamentale anche la partecipazione a campionati europei come l'EuroCup, per cui Aquila ha ottenuto da quest'anno una licenza quinquennale grazie alla continuità negli anni dei risultati nella competizione, al

AQUILA SI CONSIDERA UN'AZIENDA CHE NON FORMA SOLO GIOCATORI, MA ANCHE PROFESSIONALITÀ

business model, alla prospettiva della nuova arena cittadina e ai bilanci sempre chiusi in pareggio (una sana eccezione nel panorama nazionale).

Il secondo sviluppo riguarda il territorio. Aquila si sente figlia del Trentino, della sua autonomia, del mondo cooperativo,

delle aziende locali e di una cultura collettiva che sostiene lo sport. Per questo sintetizza la propria identità dicendo che al 51% fa pallacanestro e al 49% crea valore per il territorio. Non è uno *slogan* astratto, ma senso di responsabilità, riconoscenza e consapevolezza. I trofei sono importanti ma effimeri; il lavoro nel carcere, le attività sociali, il "*baskin*", i progetti educativi e le relazioni terri-

toriali lasciano un impatto più profondo.

Aquila si considera un'azienda che deve rendere conto delle risorse ricevute dal territorio. Non forma solo giocatori, ma anche professionalità. Per questo, su un *budget* di circa sei milioni, destina il 60% alla prima squadra e il 40% al resto dell'organizzazione, invece del 90% tipico dello sport. "L'obiettivo è essere competitivi, ma anche solidi, responsabili e radicati nel territorio".

La stagione 2024-2025 racconta bene questa doppia anima. Sul piano agonistico, Aquila Basket ha confermato il proprio

Playoff 2026, gara 3, alla BTS Arena di Trento





Il progetto europeo "One Team"

ruolo tra le realtà più significative del basket italiano: la vittoria della Coppa Italia, la nona partecipazione ai *playoff* in undici stagioni, la nona partecipazione all'EuroCup.

Sono traguardi importanti, frutto di programmazione, competenza organizzativa e cultura del lavoro. Dietro i risultati c'è una società cresciuta senza perdere il legame con il territorio trentino. Raccontare Aquila Basket solo attraverso i risultati sportivi sarebbe di conseguenza riduttivo. La squadra è la parte più visibile di un progetto più ampio, che intreccia sport professionistico, scuola, associazionismo, famiglie, giovani, imprese, volontariato e istituzioni.

Il palazzetto non è soltanto il luogo della partita, ma una piazza civile, un punto di incontro tra generazioni, passioni, storie personali e responsabilità condivise. Su questa particolarissima peculiarità interviene, con una forza empatica sorprendente, Massimo Komatz, direttore di Aquilab. "Aquila Basket - precisa il direttore - interpreta il rapporto tra attività sportiva e impegno nella comunità non come semplice responsabilità sociale d'impresa, ma come parte costitutiva della propria identità.

Il 51/49 non è solo un numero: indica due realtà che convivono e si sostengono. Pur restando centrale l'attività sportiva

professionistica, Aquila considera il proprio impatto sociale, culturale ed economico sul territorio un tratto distintivo. La visibilità di una società professionistica diventa così uno strumento per amplificare messaggi, sostenere cause e generare fiducia. Dopo quindici anni, oltre alla visibilità, Aquila

ha costruito credibilità e reputazione, dimostrando che ciò che viene dichiarato è poi realmente realizzato.

L'impegno sociale nasce tra il 2009 e il 2010, dopo la morte per leucemia di un ragazzo del settore giovanile. Da lì prende forma la collaborazione con AIL (Associazione italiana contro leucemie, linfomi e mieloma), di cui Aquila è ancora testimonial ufficiale.

Si sviluppa poi l'area Aquila Basket *for No Profit*, oggi Dolomiti Energia *for No Profit*, che coinvolge formalmente 28 organizzazioni e ogni anno collabora con circa 35-40 realtà del territorio. Aquila cerca di realizzare almeno un'iniziativa annuale con ciascuna organizzazione: eventi, feste, momenti formativi, inaugurazioni o incontri.

Le associazioni trovano spazio anche durante l'evento partita, ottenendo visibilità e possibilità di comunicare valori e attività. Negli anni sono nati momenti comuni, come il "Christmas Game", torneo natalizio tre contro tre per le or-

AQUILA BASKET INTERPRETA IL RAPPORTO TRA ATTIVITÀ SPORTIVA E IMPEGNO NELLA COMUNITÀ

ganizzazioni *no profit*, occasione di incontro e conoscenza reciproca. Aquila funziona così anche come incubatore di relazioni e progettualità.

Lo strumento principale dell'azione sociale, culturale e formativa della Fondazione Aquila è Aquilab, il laboratorio dei progetti di Aquila sul territorio. Le attività sono divise in quat-

tro aree. La prima è quella del *no profit*.

La seconda è Aquilab *for Community*, rivolta all'associazionismo trentino. Qui rientrano il rapporto con cori e bande, che suonano o cantano l'Inno d'Italia dal vivo al palazzetto prima delle partite casalinghe, e le collaborazioni con realtà come SAT e AVIS. Con la SAT Aquila promuove cultura del territorio, attività fisica e benessere individuale e collettivo; con AVIS lavora su salute, prevenzione e dono.

La terza area è Aquilab *School*. Aquila entra nelle scuole non solo per promuovere la pallacanestro o reclutare giovani atleti, ma per proporre attività formative.

Il rapporto con scuole medie, superiori e università è pensato come biunivoco: Aquila va nelle scuole e le scuole entrano in Aquila.

I contenuti riguardano responsabilità sociale, impatto sulla comunità, organizzazione e gestione di un club professionistico. Da anni viene realizzato anche un percorso di alternanza scuola-lavoro, che permette agli studenti di conoscere *marketing*, comunicazione, *management* e organizzazione sportiva. Altri percorsi - prosegue Komatz - affrontano temi più personali, come ansia da prestazione e paura del giudizio, raccontati anche attraverso l'esperienza dei giocatori professionisti. Con l'università, Aquila lavora su temi economici, giuridici, sociologici e di impatto sociale.

Una ricerca recente ha analizzato i progetti con migranti e lo sport come strumento inclusivo, mentre una borsa di dottorato studia la sostenibilità delle attività di Aquila e Aquilab. La quarta area è Aquilab *Project*, nata tra il 2015 e il 2016, quando Aquila inizia a usare direttamente lo sport come strumento di inclusione, benessere e partecipazione. I primi progetti coinvolgono migranti, persone con disabilità e minori. Nel 2019 nasce *Everybody Needs Some Basket*, oggi attività continuativa: una squadra che accoglie persone passate dai progetti sociali e interessate alla pallacanestro, anche quando non potrebbero inserirsi in squadre tradizionali.

L'obiettivo è superare le categorie e vedere le persone non per ciò che manca loro, ma per il desiderio di stare in campo, migliorare e partecipare. Il progetto coinvolge circa quaranta persone e ha favorito la nascita di altri cinque gruppi autonomi in Trentino, sostenuti da Aquila con competenze, rete

e supporto.

Sempre nell'area *Project* rientra l'attività in carcere, ormai continuativa, che crea un gruppo-squadra fondato su regole, impegno, rispetto e relazione, contribuendo al benessere fisico e psicologico dei carcerati.

E ancora c'è *One Team*, progetto europeo di responsabilità

sociale dell'Eurolega, che Aquila integra nelle proprie attività: quest'anno è stato sviluppato con una classe del liceo artistico IDEA, unendo *basket*, *life skills* e progettazione artistica di un campionato cittadino.

Infine c'è Baskin, disciplina simile alla pallacanestro che permette a persone con e senza disabilità, anche gravi, di giocare insieme grazie a regole speci-

fiche. Aquila, prima società affiliata in Trentino-Alto Adige, lo considera un ulteriore tassello di una progettualità ampia, concreta e radicata nel territorio".

Il Bilancio di sostenibilità mostra con dovizia di argomentazioni e di dati come Aquila Basket stia cercando di rendere strutturale questo impegno.

"La solidarietà non viene trattata - precisa Paolo Nicoletti, membro del consiglio di amministrazione della Fondazione Aquila per lo Sport Trentino, la seconda gamba del mondo Aquila oltre alla Srl sportiva - come un gesto episodico, ma come una strategia integrata.

La nomina del *Sustainability Manager*, il coinvolgimento degli *stakeholder*, l'attenzione agli obiettivi ambientali, sociali e di *governance* indicano la volontà di misurare e rendicontare il proprio impatto.

Il successo, per durare, e questo vale sia per la parte agonistica, che per quella sociale, ha bisogno anche di metodo. La passione accende il fuoco, ma l'organizzazione lo mantiene vivo e gli dà futuro".

La sensibilità ambientale completa il quadro: mobilità sostenibile, riduzione degli impatti, uso responsabile delle risorse, economia circolare, riuso dei materiali, eliminazione della

plastica monouso, sensibilizzazione di scuole e tifosi.

Anche qui lo sport diventa occasione educativa. Un evento sportivo può essere solo consumo, oppure può trasformarsi in un laboratorio di comportamenti più responsabili.

Guardando alle prossime sfide, con un occhio particolare alla dimensione sociale, Giovanni Zobe, Presidente della

Fondazione Aquila per lo Sport Trentino aggiunge che "quest'anno la Fondazione ha voluto voltare pagina, implementando il consiglio di amministrazione con figure di rilievo. Lo scopo è ambizioso: capitalizzare la Fondazione, dotandola di un patrimonio e, soprattutto, di entrate ricorrenti che

CON L'UNIVERSITÀ, AQUILA LAVORA SU TEMI ECONOMICI, GIURIDICI E SOCIOLOGICI

UN EVENTO SPORTIVO PUÒ TRASFORMARSI IN UN LABORATORIO DI COMPORTAMENTI RESPONSABILI



consentano di sviluppare ulteriormente i progetti di sostenibilità portati avanti da anni, con l'obiettivo di farli crescere sia sul piano quantitativo sia su quello qualitativo. Per raggiungere questi risultati ambiziosi, la Fondazione dialoga con soggetti del territorio e non solo: istituzioni, fondazioni, enti, società e privati che comprendano il progetto, lo apprezzino e desiderino parteciparvi".

La forza di Aquila Basket sta dunque nella sinergia: agonismo e formazione, prima squadra e giovani, società sportiva e associazionismo, movimento e benessere, palazzetto e territorio.

Il basket non rimane chiuso nei quaranta minuti di gioco. Entra nelle scuole, nelle famiglie, nelle comunità, nei progetti di inclusione, nelle relazioni tra generazioni. Diventa un filo che cuce insieme pezzi diversi di società.

Aquila Basket dimostra che una società sportiva può vincere

partite e, nello stesso tempo, costruire comunità. Può alzare una coppa e aprire porte. Può misurarsi con l'Europa e restare radicata nel proprio territorio. Può parlare il linguaggio dell'agonismo e quello della cura.

In un'epoca in cui spesso si chiede allo Sport di essere solo spettacolo Aquila Basket ricorda che - senza ovviamente sottovalutare l'importanza dello spettacolo - il gioco può essere anche altro: perché educa, include, mette in movimento energie, crea appartenenza e aiuta una comunità a stare meglio.

Una testimonianza preziosa - inclusiva e intergenerazionale - resa possibile attraverso un impegno costante messo a disposizione della comunità trentina nelle sue diverse espressioni e che contribuisce per la sua parte ad accrescere la distintività del nostro territorio. ■

IL GIOCO EDUCA,
INCLUDE, METTE
IN MOVIMENTO
ENERGIE,
CREA
APPARTENENZA

La festa di fine stagione del minibasket con Shaki, la mascotte di Aquila Basket Trento





La raccolta dell'Arnica fatta rigorosamente a mano

L'INNOVAZIONE CHE NASCE IN MONTAGNA

ALESSANDRO FRANCESCHINI Architetto e urbanista

“ARM01191”, la più grande coltivazione biologica di Arnica montana d'Europa

Quando si parla di innovazione si pensa spesso a laboratori hi-tech, startup digitali e grandi centri urbani. Eppure esistono storie che raccontano un'innovazione diversa, radicata nella terra e nei territori, capace di coniugare tradizione agricola, sostenibilità ambientale e sviluppo imprenditoriale. Una di queste è la storia di ARM01191, azienda nata a Roveredo in

Piano e divenuta in pochi anni un punto di riferimento europeo nella coltivazione e trasformazione dell'Arnica montana. Un percorso che affonda le proprie radici in una lunga tradizione familiare e che rappresenta un interessante esempio di come il ricambio generazionale possa trasformarsi in occasione di crescita e rinnovamento. Ne abbiamo parlato con Antonio Conzato, fondatore del progetto.

Antonio, la vostra è prima di tutto una storia familiare. Da dove parte?

Per comprenderla bisogna tornare agli anni Cinquanta. Mio nonno Antonio Conzato arrivò nel pordenonese da Breganze, in provincia di Vicenza.

Fu una figura quasi pionieristica: si trasferì con la famiglia, undici figli, il bestiame e i collaboratori, contribuendo all'insediamento di numerose famiglie vicentine in questa zona. Successivamente mio padre Giovanni ha sviluppato l'azienda agricola puntando sulla viticoltura, sui kiwi e sulle colture estensive come mais e soia.

Io rappresento la terza generazione e ho cercato di portare una nuova visione, senza interrompere il legame con ciò che era stato costruito prima.

Un esempio concreto di passaggio generazionale.

Sì, ma credo che il termine corretto sia "evoluzione generazionale".

Non si tratta di cancellare ciò che hanno fatto i padri per sostituirlo con qualcosa di completamente diverso.

Il vero obiettivo è valorizzare l'esistente e immaginare nuove strade. Quando nel 2011 ho deciso, dopo alcuni anni di attività di ricerca presso il Dipartimento di Storia dell'Università Cà Foscari di Venezia, di lasciare la carriera accademica e rientrare in azienda, la sfida era proprio questa: trovare nuove opportunità di sviluppo mantenendo intatti i valori che avevano accompagnato la nostra famiglia per decenni.

Ed è qui che entra in scena l'Arnica montana.

Esattamente. Cercavamo una coltura innovativa che potesse differenziare l'attività aziendale.

L'intuizione arrivò quasi per caso. Mia madre Valeria ha sempre utilizzato l'Arnica per piccoli traumi e contusioni.

Ci siamo chiesti perché una pianta così conosciuta fosse quasi assente dal mercato agricolo.

Approfondendo il tema abbiamo scoperto che l'Arnica montana è una specie sempre più rara in natura e che le coltivazioni esistenti in Europa erano pochissime. Da lì è nato il progetto.

Ricorda ancora quel primo esperimento?

Molto bene. Sul Monte Caseratte, a 1191 metri di quota, abbiamo messo a dimora circa cento piantine.

Avevo con me un piccone, qualche tanica d'acqua e tanta curiosità. Nessuno poteva immaginare che quella piccola prova avrebbe dato origine a tutto ciò che sarebbe arrivato dopo.

Oggi ARM01191 è considerata una realtà di riferimento a livello europeo.

Siamo cresciuti molto. Dai primi cento esemplari siamo arrivati a circa 220mila piante in coltivazione.

Secondo numerosi esperti del settore, la nostra è oggi la più grande coltivazione biologica di Arnica montana presente in Europa. Ma il dato quantitativo non è l'aspetto più importante.

Quello che conta davvero è aver dimostrato che una coltivazione ritenuta difficile e sperimentale può diventare la base di un progetto imprenditoriale sostenibile.

La sostenibilità è stata un elemento centrale fin dall'inizio?

Assolutamente sì. In realtà la sostenibilità è stata la ragione stessa della nascita del progetto.

L'Arnica montana è una specie minacciata lungo gran parte dell'arco alpino

europeo.

La raccolta spontanea è vietata o fortemente regolamentata in molti Paesi. Coltivarla significa contribuire alla conservazione degli habitat naturali, evitando pressioni sugli ambienti montani.

Fin dall'inizio abbiamo deciso di lavorare in biologico, ottenendo la certificazione ICEA. Inoltre gran parte delle lavorazioni viene ancora svolta manualmente: dalla messa a dimora delle piantine fino alla raccolta dei fiori.

Una scelta certamente impegnativa.

Senza dubbio. Tuttavia crediamo che il valore di un prodotto nasca anche dal modo in cui viene realizzato. Il nostro obiettivo non era semplicemente coltivare Arnica.

Volevamo costruire una filiera rispettosa dell'ambiente, capace di garantire una materia prima di qualità elevata e di generare ricadute economiche sul territorio.

A un certo punto avete compreso che la coltivazione da sola non bastava.

È stato uno dei passaggi decisivi.

Molti agricoltori europei coltivano Arnica, ma spesso si fermano alla vendita della materia prima.

Noi abbiamo scelto una strada diversa: controllare l'intera filiera. Dalla coltivazione alla trasformazione, dalla formulazione dei prodotti fino alla commercializzazione.

È stata una scelta impegnativa sotto il profilo organizzativo e finanziario, ma ci ha permesso di creare maggior valore aggiunto.

Una vera integrazione verticale.

Esattamente. Oggi produciamo non solo

Arnica, ma anche altre piante officinali come Calendula, Camomilla, Melissa, Menta Piperita, Iperico e Timo, utilizzate nelle nostre formulazioni. Parallelamente abbiamo investito nella costruzione di una rete commerciale specializzata che ci consente di dialogare direttamente con professionisti del

DAI PRIMI CENTO ESEMPLARI SIAMO ARRIVATI A CIRCA 220MILA PIANTE IN COLTIVAZIONE

IL RICAMBIO GENERAZIONALE FUNZIONA QUANDO SI REINTERPRETA UN'ATTIVITÀ ALLA LUCE DELLE SFIDE CONTEMPORANEE





L'Armoteam: Antonio Conzato, Francesca Muner, Andrea Muner

benessere, fisioterapisti, operatori sportivi, farmacie, para-farmacie ed erboristerie.

In questa crescita quale ruolo ha avuto la famiglia?

Fondamentale. Nel 2014 è entrato in azienda mio cognato Andrea Muner. Poco dopo mia moglie Francesca ha lasciato il posto fisso in banca per dedicarsi completamente al progetto. Ognuno ha portato competenze diverse.

È stata proprio questa contaminazione tra esperienze differenti a consentire il salto di qualità.

Un altro passaggio importante è rappresentato dall'innovazione tecnologica.

Credo che oggi sostenibilità e innovazione non possano essere considerate alternative.

Devono procedere insieme. Nel 2020 abbiamo introdotto l'estrazione in CO₂ supercritica, una tecnologia avanzata che consente di ottenere estratti estremamente puri e concentrati senza utilizzare solventi chimici.

ABBIAMO INVESTITO NELLA COSTRUZIONE DI UNA RETE COMMERCIALE SPECIALIZZATA

È un investimento importante che nasce dalla volontà di migliorare continuamente la qualità dei prodotti, riducendo al tempo stesso l'impatto ambientale dei processi.

Questa attenzione è stata riconosciuta anche all'esterno.

Nel 2021 abbiamo ricevuto l'Oscar Green di Coldiretti per la categoria "Sostenibilità e Transizione Ecologica" e nel 2022 siamo stati finalisti nazionali.

Naturalmente i premi fanno piacere, ma il riconoscimento più importante resta la fiducia dei clienti e dei professionisti che utilizzano i nostri prodotti.

Nel frattempo siete arrivati anche sui mercati internazionali.

Sì. Nel 2019 abbiamo aperto il nostro shop online e sviluppato un'attività di divulgazione scientifica attraverso il blog aziendale.

Successivamente i prodotti hanno iniziato a raggiungere l'intera Europa, fino ad arrivare in Canada e negli Stati Uniti. È stata una crescita graduale, costruita nel tempo.

Qual è stato il momento in cui avete capito che il progetto

aveva assunto una dimensione nuova?

Probabilmente quando ci siamo accorti che persone provenienti da altri Paesi venivano a visitare i nostri campi per studiare il nostro modello di coltivazione.

Ricordo con particolare piacere la visita di coltivatori arrivati dalla Nuova Zelanda.

È stato sorprendente vedere come una realtà nata in un piccolo territorio potesse diventare un punto di riferimento internazionale.

Nel 2025 avete inaugurato una nuova sede.

Era un passaggio necessario. La crescita della produzione e della rete commerciale richiedeva spazi adeguati.

Oggi disponiamo di una struttura che integra uffici, logistica ed essiccazione, migliorando l'efficienza organizzativa e consentendoci di affrontare con maggiore solidità le sfide future.

Se dovesse indicare il principale insegnamento di questi anni, quale sarebbe?

Che innovazione e tradizione non sono in contrapposizione.

OGGI DISPONIAMO
DI UNA STRUTTURA
CHE INTEGRA
UFFICI, LOGISTICA ED
ESSICCAZIONE

La nostra esperienza dimostra che è possibile partire da una storia agricola familiare e costruire un progetto moderno, sostenibile e competitivo.

Il ricambio generazionale funziona quando le nuove generazioni non si limitano a ereditare un'attività, ma riescono a reinterpretarla alla luce delle sfide contemporanee.

E la prossima sfida?

Continuare a innovare mantenendo salde le nostre radici. Oggi si parla molto di sostenibilità.

Per noi significa produrre valore economico preservando l'ambiente, rafforzando il territorio e costruendo opportunità per le persone.

Se siamo arrivati fin qui è grazie a una comunità fatta di famiglia, collaboratori, tecnici, laboratori, agenti commerciali e clienti.

È questo il patrimonio più importante che abbiamo costruito in questi anni. Ed è da qui che vogliamo ripartire per immaginare il futuro. ■

Il balsamo ricavato dall'Arnica





“CASA, CHIESA E BOTTEGA”

STEFANO DAL PRA CAPUTO *Ricercatore sociale del Centro Studi CISL Vicenza*

FRANCESCO PERON *Ricercatore sociale del Centro Studi CISL Vicenza*

Un modello da aggiornare per convincere i giovani a realizzarsi sul territorio

“Vicenza, *near Venice and Verona*”. È spesso così che un vicentino prova a spiegare dove si trovi il proprio territorio a una persona che non vive in Italia: vicino a Venezia, vicino a Verona, nel cuore del Veneto. Eppure, la provincia di Vicenza è molto più di una collocazione geografica tra due città ben più note (soprattutto per i flussi turistici). Per decenni, e ancora oggi, è stata ed è uno dei motori produttivi del Paese, tra i principali territori italiani per *export*, manifattura diffusa, distretti specializzati e piccole e medie imprese capaci di competere sui mercati internazionali. Un territorio che ha costruito una parte importante della propria identità

attorno a un modello sociale e produttivo riconoscibile, spesso riassunto nella formula “casa, chiesa e bottega”: famiglia, comunità, valore del lavoro, impresa come spazio di autonomia e responsabilità. Analizzare questo luogo e la sua “fetta giovanile” intesa come studenti universitari a Vicenza, è interessante proprio perché questa indagine non si colloca in coordinate qualsiasi. Si inserisce in una provincia abituata a pensarsi come forte, produttiva, laboriosa e internazionalizzata. Una provincia nella quale il lavoro non è stato solo una dimensione economica, ma anche un elemento culturale, identitario e comunitario. Oggi, però, anche questo modello è chiamato a misurarsi con domande nuove. Non basta più

chiedersi quanti posti di lavoro un territorio sia in grado di offrire. La questione decisiva diventa un'altra: Vicenza è ancora capace di attrarre e trattenere giovani competenze? E soprattutto, quali lavori, quali percorsi di crescita, quale qualità della vita e quali prospettive è in grado di offrire alle nuove generazioni? In questo senso, guardare agli studenti universitari significa osservare una parte del futuro possibile del territorio: giovani che si stanno formando, che immaginano il proprio percorso professionale, che valutano se restare, partire o tornare. Le loro aspettative non parlano solo di scelte individuali, ma interrogano direttamente la capacità della provincia di rinnovare il proprio patto sociale e produttivo. La ricerca nasce dentro il lavoro che, come Centro Studi CISL Vicenza, insieme all'Istituto socioculturale "Nicolò Rezzara", portiamo avanti da anni per leggere i mutamenti del territorio vicentino. Questa volta abbiamo scelto di farlo partendo dagli universitari, andando direttamente nei luoghi in cui studiano. I questionari sono stati somministrati nelle sedi dell'Università.

Il modello vicentino deve misurarsi con una nuova domanda di futuro

Riavvolgiamo un attimo il nastro. Il primo elemento da consi-

derare è il cambiamento demografico.

Negli ultimi trent'anni la provincia di Vicenza è cresciuta nel numero complessivo di abitanti, ma ha perso una quota rilevante di giovani. Nel 1996 i residenti tra i 18 e i 34 anni erano 210.887; nel 2006 erano scesi a 181.883; nel 2026 sono diventati 157.043. Nello stesso periodo la popolazione complessiva è passata da 759.237 a 855.212 residenti.

Il territorio è diventato più popoloso, ma meno giovane. Un fenomeno che certo non riguarda solo Vicenza, certamente, ma che mostra come i cambiamenti demografici siano oramai "fattore comune" italiano.

La demografia riguarda infatti anche il lavoro, il *welfare*, la scuola, le imprese e

la capacità del sistema territoriale di rigenerarsi. Il ricambio generazionale previsto nei prossimi quindici anni rende il quadro ancora più netto: in provincia di Vicenza le persone tra i 3 e i 18 anni sono 118.787, mentre quelle tra i 52 e i 67 anni sono 216.684.

Il confronto non è una previsione meccanica, ma segnala uno squilibrio potenziale: le generazioni in ingresso nel mercato del lavoro nei prossimi quindici anni saranno molto meno numerose di quelle che si avvicinano all'uscita dal lavoro.

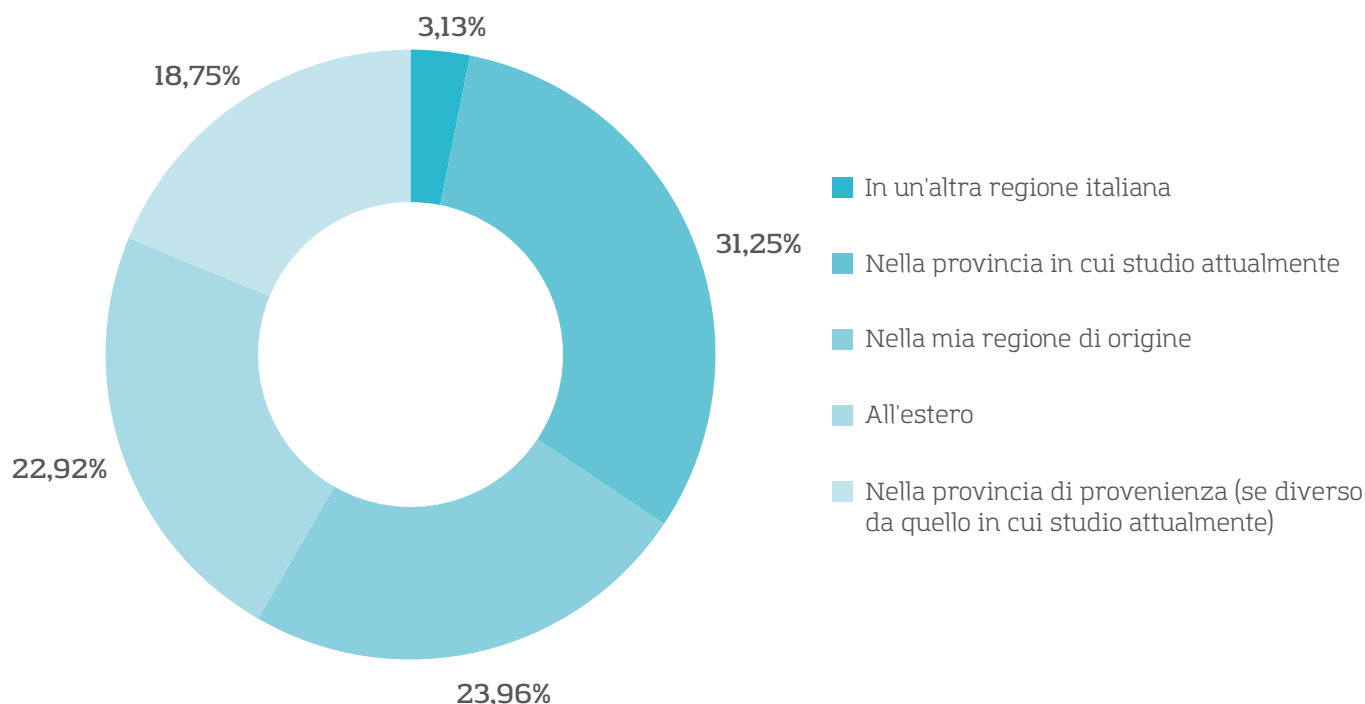
La differenza sfiora le 98mila persone.

LE GENERAZIONI IN INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO SARANNO MENO DI QUELLE IN USCITA

Veduta panoramica della città di Vicenza



Figura 1 – Domanda questionario: se vuoi iniziare a lavorare dove preferiresti farlo?



Fonte: ISTAT. Dati rielaborati da Stefano Dal Pra Caputo e Francesco Peron - Campione di 192 rispondenti

Questa dinamica si vede già oggi nella vita quotidiana del territorio. Si cercano operai specializzati, ingegneri, tecnici, baristi, infermieri, figure educative e professioni di cura. La difficoltà di reperimento attraversa manifattura, sanità, servizi, ristorazione, scuola, assistenza, professioni tecniche. È come se il tema demografico, per anni discusso nei rapporti statistici, fosse entrato nella concretezza delle bacheche "cerca persona" e delle imprese che non trovano competenze.

Dentro questo scenario, l'università non può essere considerata un elemento accessorio, ma anzi un volano di sviluppo e creazione di futuro. A Vicenza, come avviene per altri territori sparsi in Italia, non esiste in senso stretto una

"Università di Vicenza", ma una "Università a Vicenza": un modello costruito attraverso la collaborazione con gli atenei veneti, capace di portare sul territorio corsi e percorsi formativi pensati anche in relazione alle vocazioni locali. È una formula meno centrata su un unico ateneo e più legata a una logica di rete, collaborazione e specializzazione. Può diventare un punto di forza se viene assunta come modello originale, collegato al territorio e capace di dialogare con imprese, istituzioni e sistema sociale.

Il contesto dell'Università vicentina

L'indagine, basata su un campione di 304 studenti univer-

sitari che frequentano le lezioni a Vicenza, offre un quadro articolato. L'87,5% degli studenti indica l'offerta formativa come uno dei principali motivi per cui ha scelto di studiare nel territorio. È un dato forte, che segnala una percezione positiva dei percorsi presenti sul territorio. Gli studenti scelgono Vicenza soprattutto perché riconoscono la qualità della proposta didattica.

Accanto a questo dato emerge però una seconda informazione significativa. Solo il 3,9% indica l'ambiente universitario come motivo della scelta. Vicenza appare quindi soprattutto come luogo in cui frequentare un buon corso, meno come ambiente universitario nel senso pieno del termine.

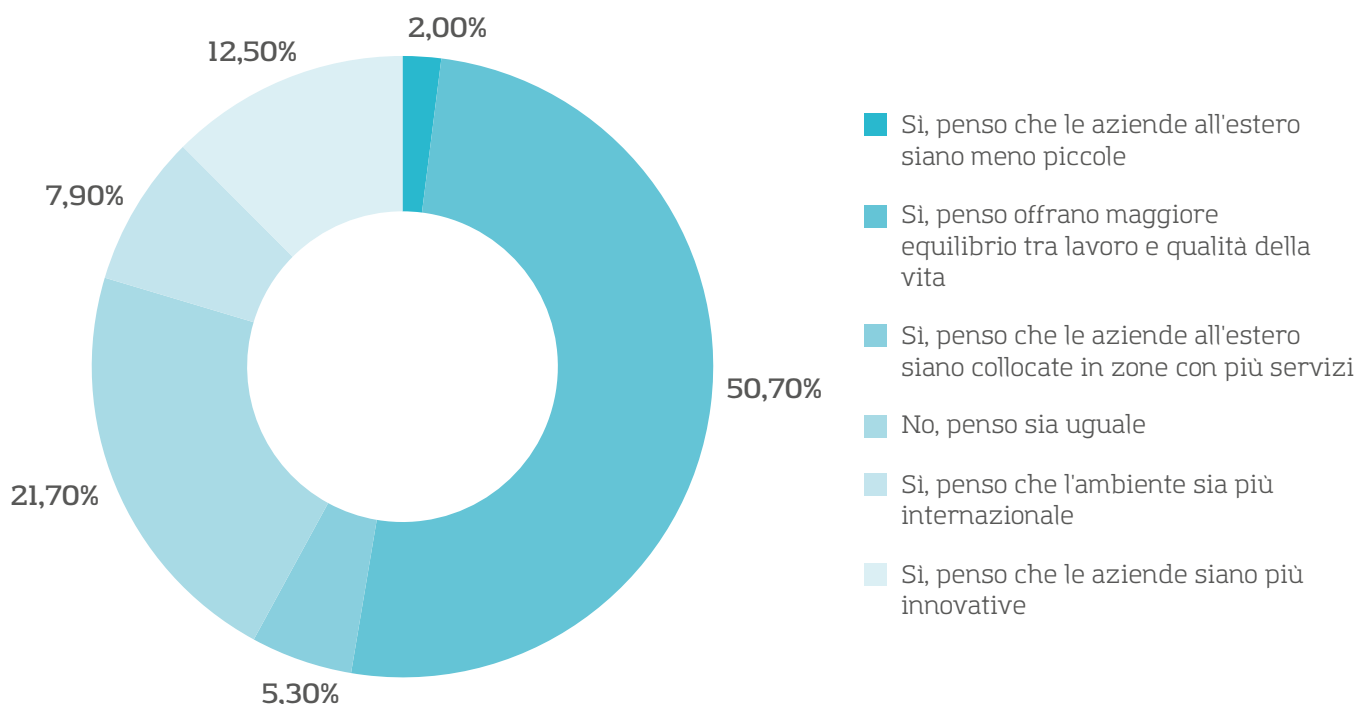
La dimensione formativa è forte mentre quella esperienziale, relazionale e identitaria appare invece più debole.

In una città universitaria non contano soltanto le aule, i docenti e i programmi. Conta anche la possibilità di costruire un'esperienza riconoscibile: spazi di studio e relazione, occasioni di incontro, collegamenti con il mondo del lavoro, tirocini qualificati, cultura, orientamento, vita studentesca.

In altre parole, conta l'ecosistema. Si parte in questo caso da una base positiva: il 76,9% degli studenti si dichiara molto o abbastanza soddisfatto della qualità della vita nel luogo in cui studia. La città è percepita come vivibile, ma non ancora pienamente distintiva.

IN UNA CITTÀ
UNIVERSITARIA
CONTA LA POSSIBILITÀ
DI COSTRUIRE
UN'ESPERIENZA
RICONOSCIBILE

Figura 2 - Domanda questionario: ritieni che le aziende all'estero siano più attrattive?



Fonte: ISTAT. Dati rielaborati da Stefano Dal Pra Caputo e Francesco Peron - Campione di 304 rispondenti.

Gli sguardi sul futuro degli studenti universitari

L'indagine guarda poi al futuro degli studenti. Alla domanda su cosa vorrebbero fare al termine degli studi, il 39,5% dichiara di voler iniziare a lavorare, il 22,4% vorrebbe studiare e lavorare, il 14,5% intende continuare a studiare, mentre il 23,7% non ha ancora deciso. Quasi uno studente su quattro non ha quindi definito la propria traiettoria post-laurea. L'incertezza segnala la necessità di rafforzare l'orientamento e il collegamento con il sistema produttivo (Figura 1).

Le priorità nella scelta del lavoro raccontano bene il cambiamento culturale in corso.

Al primo posto c'è la retribuzione, indicata dal 57,2% degli studenti. Ma subito dopo emergono l'ambiente lavorativo, con il 38,8%, le opportunità di crescita, con il 36,8%, e la conciliazione tra vita e lavoro, con il 34,2%.

I giovani non guardano al lavoro soltanto come fonte di reddito.

Lo valutano come esperienza complessiva: salario, relazioni, apprendimento, riconoscimento, tempo, equilibrio personale. Qui il confronto con il modello vicentino tradizionale diventa inevitabile. La cultura della "bottega", del lavoro come impegno costante, dell'impresa familiare, della disponibilità a sacrificare tempo ed energie per costruire benessere ha rappresentato un elemento di forza straordinario.

Ma oggi incontra una generazione che non rifiuta il lavoro, né necessariamente il radicamento territoriale, ma chiede un patto diverso. Non basta più offrire un posto. Serve offrire una prospettiva.

"Me ne vado all'estero". ma anche "Me ne vado nelle regioni vicine"

**NON BASTA
PIÙ OFFRIRE
UN POSTO,
SERVE OFFRIRE
UNA PROSPETTIVA**

Il confronto con l'estero rende questa sfida ancora più evidente. Il 78,3% degli studenti ritiene che le aziende all'estero siano più attrattive di quelle italiane. Le ragioni indicate sono diverse: occasioni di crescita professionale e fattori economici, entrambi al 36,8%, condizioni di vita migliori al 34,2%, opportunità di nuove esperienze al 31,6%, maggiore valorizzazione del merito al 21,1%. La re-

tribuzione conta, ma non è l'unico elemento. L'estero appare più attrattivo perché viene percepito come uno spazio in cui lavoro, crescita, merito e qualità della vita possono stare meglio insieme (Figura 2).

La mobilità potenziale è significativa. Tra chi vuole iniziare a lavorare, il 22,9% dichiara di preferire l'estero, mentre il 3,1% indica un'altra regione italiana. Questo dato va letto dentro una dinamica più ampia: in Veneto gli espatri dei 18-39enni hanno raggiunto nel 2024 un valore vicino alle 9mila unità e, tra gli italiani 25-39enni che nel 2023 hanno lasciato il Veneto per l'estero, il 57,7% possedeva una laurea o un titolo superiore.



Veduta panoramica della città di Vicenza

Movimenti interni dei laureati nelle regioni del Nord Italia. Saldi bilaterali e totali dei flussi di 18-34, titolo di studio alto, 2011-24

	Veneto	Lombardia	Emilia Romagna	Friuli Venezia Giulia	Liguria	Trentino Alto Adige	Piemonte	Saldo laureati nel confronto con le altre regioni del Nord
Veneto	///	-4.848	-1.934	-400	25	-1.132	-122	-8.411
Lombardia	4.484	///	1.949	1.200	2.139	-133	4.827	14.830
Emilia Romagna	1.934	-1.949	///	448	355	-32	751	1.507
Friuli Venezia Giulia	400	-1.200	-448	///	-21	-99	-69	-1.437
Liguria	-25	-2.139	-355	21	///	-78	-7	-2.583
Trentino Alto Adige	1.132	133	32	99	78	///	147	1.621
Piemonte	122	-4.827	-751	69	7	-147	///	-5.527

Fonte: Dati CNEL

La mobilità, tuttavia, non riguarda soltanto l'estero. I dati CNEL richiamati nella ricerca mostrano che tra il 2011 e il 2024 il Veneto registra un saldo negativo di 8.411 giovani laureati tra i 18 e i 34 anni nei confronti delle altre regioni del Nord. Le principali destinazioni sono la Lombardia, con un saldo negativo di 4.848 unità, l'Emilia-Romagna, con -1.934, e il Trentino-Alto Adige, con -1.132.

Il dato sulla Lombardia è più immediato da comprendere: Milano rappresenta da anni uno dei principali poli italiani per lavoro qualificato, servizi avanzati, innovazione, ricerca e percorsi professionali ad alta specializzazione.

Ma proprio per questo diventano ancora più interessanti gli altri due casi.

L'Emilia-Romagna e il Trentino-Alto

Adige non attraggono soltanto perché offrono lavoro, ma perché vengono percepiti come territori capaci di tenere insieme sviluppo economico, qualità dei servizi, sistema universitario, *welfare* territoriale e qualità della vita.

Questo passaggio è decisivo.

Il Veneto, e con esso Vicenza, non compete solo con Londra, Berlino o Amsterdam. Compete anche con Bologna, Milano, Trento e Bolzano. Territori vicini, raggiungibili, conosciuti, spesso già presenti nell'immaginario dei giovani veneti. La

scelta di partire non è sempre una rottura radicale.

A volte è uno spostamento di prossimità verso luoghi percepiti come più capaci di offrire opportunità, carriere, servizi e contesti di vita coerenti con le nuove aspettative.

Per un territorio come questo, non è un dato da nascondere sotto il tappeto. La provincia dispone di un tessuto produttivo

forte, di imprese internazionalizzate e di competenze diffuse, ma rischia di trovarsi in una posizione intermedia: economicamente solida, ma non sempre percepita dai giovani laureati come altrettanto competitiva sul piano delle prospettive professionali, dell'ambiente urbano, dei percorsi di crescita e della qualità complessiva dell'esperienza giovanile.

Tra chi immagina di restare il 45,7% indica come motivazione principale i legami familiari e relazionali, mentre il 26,1% richiama le opportunità lavorative.

Anche in questo caso siamo di fronte a un fattore romantico (se vogliamo) ma scarso a livello "strutturale". Se da un lato il radicamento sociale e territoriale sembra una leva qualitativa, dall'altro la creazione di futuro per un territorio non si può costruire solo con l'attaccamento alla famiglia e agli amici.

LA SCELTA DI PARTIRE NON È SEMPRE UNA ROTTURA RADICALE





Il bivio a cui siamo di fronte: il modello va aggiornato

L'indagine sugli universitari a Vicenza restituisce un'immagine non allarmistica, ma allo stesso tempo molto chiara. La città e la provincia non partono da una condizione iniziale di debolezza.

L'offerta formativa risulta riconosciuta da chi la frequenta. La buona qualità della vita c'è. Così come un sistema dove da sempre si lavora e, almeno che l'intelligenza artificiale non stravolga tutto, per tanti anni si lavorerà ancora. Ma proprio perché la base è solida, diventa più evidente il salto da compiere.

Il modello "casa, chiesa e bottega" ha fatto forte questo territorio perché ha saputo tenere insieme lavoro, comunità e responsabilità.

Il modello del piccolo e bello permette anche ora una capacità di adattamento quasi unica nel panorama mondiale, capace di adattarsi anche nei momenti più bui dell'economia. E in una fase in cui l'economia è appesa a *tweet*, scelte che mettono sempre più disordine più che ordine, questo modello continua a offrire capacità di adattamento. Ma questo non basta più. Se il modello "casa, chiesa e bottega" ha raccontato per decenni la forza del territorio vicentino, oggi quel modello non

va scardinato, ma aggiornato attorno a tre parole più adatte alla contemporaneità: abitare, comunità e lavoro di qualità.

La casa non scompare, ma si allarga al tema dell'abitare accessibile, dei servizi e della qualità della vita.

La chiesa, intesa come luogo simbolico della comunità, richiama oggi il bisogno di spazi aperti, culturali, giovani e inclusivi, capaci di costruire relazioni e appartenenza.

La bottega, infine, non può più essere soltanto il luogo del lavoro da mattina a sera: deve diventare lavoro qualificato, ben retribuito, capace di crescita, compatibile con il tempo di vita e in grado di far sentire le persone valorizzate e soddisfatte.

La sfida non è convincere i giovani a restare per fedeltà al territorio. Sarebbe una lettura debole e nostalgica. La sfida

è costruire le condizioni perché possano scegliere di restare senza rinunciare alle proprie ambizioni. Per un territorio come Vicenza, abituato a competere nel mondo con i propri prodotti, questa è forse la nuova frontiera della competitività: non solo esportare merci, ma attrarre, trattenere e valorizzare persone. ■

**LA SFIDA È FAR SÌ
CHE I GIOVANI
POSSANO RESTARE
SENZA RINUNCIARE
ALLE PROPRIE
AMBIZIONI**



DALLA MANIFATTURA ALLA PRODUZIONE

LORENZO CIAPETTI *Direttore centro ricerche Antares*

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

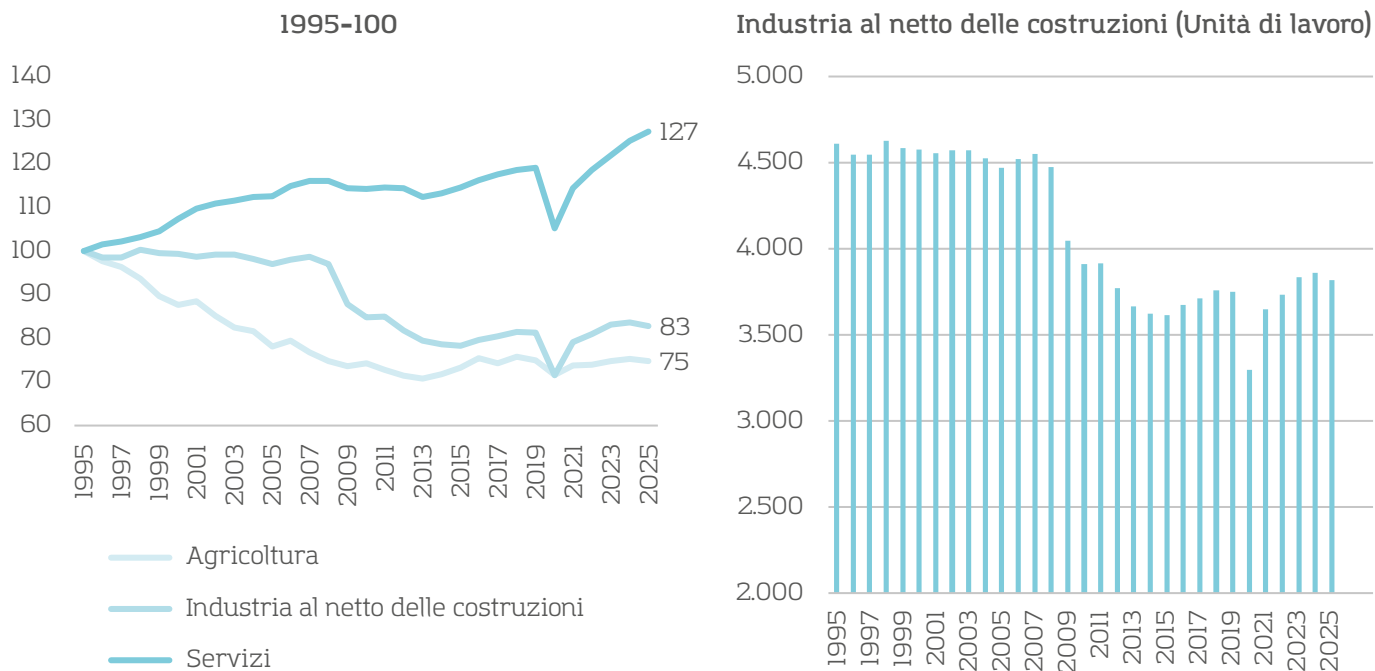
Come cambia il volto dell'industria

Negli ultimi anni il tema della deindustrializzazione è tornato al centro del dibattito pubblico. La pandemia, le tensioni nelle catene globali del valore, la crisi energetica e la nuova competizione tecnologica hanno riaperto una domanda che sembrava archiviata: quanto conta ancora la capacità di produrre? E che cosa accade a un territorio quando la sua base industriale si assottiglia?

Il punto di partenza è proprio questo cambio di prospettiva. Negli ultimi anni la produzione ha smesso di apparire come

un tema settoriale, legato soltanto all'industria, ed è tornata a essere una condizione di innovazione, autonomia e sicurezza economica. Le crisi recenti hanno mostrato che catene del valore costruite solo sull'efficienza possono diventare vulnerabili quando si interrompono i flussi, si bloccano i fornitori o emergono dipendenze critiche. La domanda, allora, non è più soltanto dove costa meno produrre, ma da chi possiamo permetterci di dipendere, per quali beni e con quali alternative. Per questo la perdita di capacità produttiva non è solo un problema industriale: può diventare un problema di auto-

Figura 1 - Italia, occupazione per branca di attività (unità di lavoro), 1995-2025



Fonte: elaborazioni degli autori su dati Istat

mia, resilienza e governo delle interdipendenze. Proprio perché la posta in gioco è così ampia, diventa decisivo capire che cosa intendiamo quando parliamo di deindustrializzazione e come la misuriamo. Se la perdita di capacità produttiva può incidere sull'innovazione, sulla sicurezza economica e sulla resilienza di un territorio, allora non basta affidarsi all'indicatore più visibile e cioè la variazione dell'occupazione manifatturiera, che è una misura semplice, intuitiva, utile. Ma è anche una misura parziale. Rischia di trasformare un fenomeno complesso in una diagnosi troppo rapida. Occorre, quindi, chiedersi se quel dato misuri davvero una perdita di produzione, oppure solo una trasformazione del modo in cui la produzione si organizza (Figura 1).

La manifattura occupa meno persone di un tempo. È un fatto visibile in tutta Europa, in Italia e anche nei territori dove la produzione continua a essere una parte importante dell'economia locale.

Ma proprio perché il dato è evidente, rischia di orientare l'interpretazione in modo fuorviante. Il primo riflesso è leggere la riduzione dell'occupazione manifatturiera come una semplice ritirata dell'industria. Meno addetti in fabbrica significherebbe meno produzione, meno capacità industriale, meno futuro manifatturiero. In alcuni casi è davvero così. Ma non sempre. E soprattutto non automaticamente. La ragione è che l'occupazione manifatturiera misura solo una parte della

trasformazione in corso. Prima di interpretarne la riduzione come prova di un declino industriale, occorre quindi distinguere tra ciò che scompare davvero e ciò che cambia forma, collocazione statistica o intensità di lavoro.

Due meccanismi, in particolare, invitano alla prudenza. Il

primo è legato alla produttività. La manifattura è uno dei settori in cui gli aumenti di produttività sono più intensi. Innovazione tecnologica, automazione, migliori processi organizzativi e investimenti in capitale consentono di produrre la stessa quantità di beni, o una quantità maggiore, con meno lavoratori direttamente impiegati. In questo caso, la riduzione degli occupati non segna-

la necessariamente una perdita di capacità produttiva. Può indicare, al contrario, che la produzione è diventata più efficiente, più capitalizzata, più tecnologica. Il secondo meccanismo è meno intuitivo, ma altrettanto importante. Molte funzioni che un tempo stavano dentro l'impresa manifatturiera sono state progressivamente esternalizzate: logistica, manutenzione, progettazione, *software*, consulenza tecnica, servizi ingegneristici, attività commerciali e post-vendita. Nelle statistiche queste attività compaiono spesso nei servizi. Dal punto di vista economico, però, continuano a lavorare per la produzione.

La manifattura, dunque, cambia perimetro e diventa più difficile da individuare. Non coincide più soltanto con lo stabilimento, con la linea produttiva o con il codice statistico

**FUNZIONI CHE UN
TEMPO STAVANO
DENTRO L'IMPRESA
MANIFATTURIERA
SONO STATE
ESTERNALIZZATE**



che classifica un'impresa dentro il settore manifatturiero. Sempre più spesso si distribuisce tra imprese diverse, si appoggia a servizi specializzati, incorpora funzioni digitali, logistiche, ingegneristiche, commerciali e post-vendita che un tempo stavano dentro la fabbrica e che oggi vengono acquistate all'esterno.

È qui che diventa utile distinguere tra "manifattura" e "produzione". La manifattura indica un settore, una classificazione economica, una parte specifica dell'attività produttiva. La produzione, invece, è qualcosa di più ampio: è la configurazione attraverso cui beni, conoscenze, dati, servizi, competenze tecniche e capacità organizzative si combinano per generare valore. In questa configurazione la manifattura resta essenziale, perché è il luogo in cui materiali, processi, macchine e vincoli fisici vengono messi alla prova. Ma non esaurisce più da sola il campo della produzione.

Per questo il calo degli occupati manifatturieri va letto con cautela. Una parte delle attività che continuano a servire la produzione non viene più registrata statisticamente come manifattura. Un tecnico che sviluppa *software* per una macchina utensile, un'impresa che fa manutenzione industria-

le, una società di ingegneria che progetta componenti, un operatore logistico integrato nella filiera produttiva possono comparire nei servizi, ma economicamente appartengono al mondo della produzione. Lavorano dentro il ciclo produttivo, ne aumentano l'efficienza, ne accrescono il contenuto tecnologico, ne rendono possibile l'evoluzione.

IL RITORNO DELLA PRODUZIONE NON SIGNIFICA IL RITORNO DELLA FABBRICA NOVECENTESCA

Nel libro "Il ritorno della produzione. Innovazione, industria e potere nel XXI secolo. Perché il futuro sarà più materiale di quanto immaginiamo" (Edizioni Lavoro), proponiamo proprio questa distinzione. Il ritorno della produzione non significa semplicemente ritorno della fabbrica novecentesca. Significa riconoscere, ad esempio, che l'innovazione contemporanea ha bisogno

di una base materiale, ma che questa base materiale vive dentro un ecosistema più complesso fatto di progettazione, *software*, sensoristica, manutenzione predittiva, logistica, dati operativi, servizi tecnici, competenze ingegneristiche, relazioni di filiera.

La questione, allora, non è stabilire se l'economia sia diventata "industriale" o "terziaria". Questa alternativa descrive male ciò che sta accadendo. La questione è capire se un territorio possiede ancora un sistema di produzione: imprese mani-





fatturiere, servizi avanzati, competenze tecniche, fornitori specializzati, istituzioni formative, capacità di innovazione applicata. Dove questo sistema tiene, la riduzione della manifattura misurata in senso stretto può nascondere una trasformazione verso forme più articolate e ad alto valore. Dove invece si perde il legame tra fabbricazione, conoscenza e servizi produttivi, il calo occupazionale segnala una vera erosione della base produttiva.

In altri termini, il punto non è difendere una definizione ristretta di manifattura. Il punto è capire se resta vivo l'ecosistema che consente di produrre, innovare, apprendere e trattenere valore sul territorio. È questo ecosistema, più che il solo settore manifatturiero, che oggi decide la forza produttiva di un'economia locale.

Dopo questa lunga premessa siamo pronti a fornire una interpretazione dei processi di deindustrializzazione che considera la distinzione tra produzione e manifattura e una lettura dei dati articolata. La deindustrializzazione va intesa come un processo multidimensionale. Non coincide automaticamente con la riduzione degli occupati manifatturieri. Questa riduzione può riflettere aumenti di produttività, automazione o spostamento statistico di attività produttive verso

CI SONO TERRITORI
IN CUI L'OCCUPAZIONE
INDUSTRIALE
DIMINUISCE
MA IL VALORE
AGGIUNTO CRESCE

i servizi. Si può parlare di deindustrializzazione in senso pieno solo quando alla contrazione dell'occupazione si accompagna una perdita di capacità produttiva: meno valore aggiunto, meno competenze tecniche, meno funzioni qualificate, meno controllo sulle catene del valore e minore capacità del territorio di trattenere e distribuire il valore generato.

Partendo da questa definizione abbiamo analizzato i processi in atto nelle diverse regioni europee.

I primi risultati suggeriscono che non esiste una sola traiettoria di deindustrializzazione. Ci sono territori in cui l'occupazione industriale diminuisce ma il valore aggiunto cresce: qui il cambiamento assomiglia più a un processo di *upgrading* che a una ritirata. Ci sono invece territori in cui calano insieme occupazione e valore aggiunto: in que-

sto caso la riduzione degli addetti segnala una perdita più profonda della base produttiva. La stessa variazione statistica può dunque nascondere traiettorie molto diverse.

È una distinzione decisiva anche per territori come la provincia di Trento. Il numero degli addetti manifatturieri, e la sua variazione nel tempo, sono informazioni importanti, ma non sufficienti. Per interpretarli occorre chiedersi che cosa stia accadendo al sistema produttivo nel suo insieme: alla

produzione effettiva, al valore aggiunto, alle competenze tecniche, ai servizi collegati alla manifattura e alle funzioni più qualificate della filiera. Solo così si può capire se siamo davanti a un indebolimento della base produttiva, a un cambiamento del modo in cui essa si organizza, oppure a una sua evoluzione verso forme più integrate con i servizi avanzati. La manifattura del futuro non sarà misurabile solo contando

gli addetti in fabbrica. Andrà misurata osservando l'ecosistema che la circonda: competenze tecniche, servizi avanzati, capacità di innovazione, relazioni di filiera, distribuzione del valore. Difendere la manifattura, oggi, significa difendere questa infrastruttura produttiva allargata. ■



