Anno LXX | numero 1 - 2021

Economia trentina

URBANISTICA E TERRITORIO

Temi e prospettive per la pianificazione provinciale

Rivista trimestrale della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento - Poste Italiane SpA - spedizione in A.P. - 70% Trento n. 1/2021

INFORMATIVA ABBONATI

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

In nessun caso i suoi dati saranno diffusi, né trasferiti all'estero, ma potranno essere comunicati a terzi incaricati di svolgere o fornire specifici servizi strettamente funzionali all'invio della rivista ed esclusivamente nei limiti e con le modalità previste dalla normativa vigente.

I dati conferiti saranno conservati per il tempo necessario ad adempiere alla fi nalità indicata. Lei potrà far valere i Suoi diritti di cui agli artt. 15 e ss. del GDPR (cancellazione, blocco, aggiornamento, rettifi ca, portabilità, integrazione dei dati, opposizione al loro trattamento e reclamo al Garante Privacy) e in particolare potrà in qualunque momento richiedere la cancellazione del Suo nominativo dall'indirizzario scrivendo a Camera di Commercio I.A.A. di Trento, via Calepina 13, 38122 Trento (cciaa@tn.legalmail.camcom.it) oppure al Responsabile della protezione dei dati (rpd@tn.legalmail.camcom.it).

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

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

comunica

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

ECONOMIA TRENTINA

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

Anno LXX - n. 1-2021
Marzo 2021

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

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

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

Progetto grafico:
Plus Communication
Impaginazione: Prima srl
Stampa:
Stampa Sud

Il marchio della gestione forestale responsabile
FSC® C165465

Foto:
Archivio Camera di Commercio di Trento: Flavio Faganello, Romano Magrone, Alessio Coser; Archivio fotografico GPI; Alberto Folgheraiter; Archivio fotografico Dino Pedrotti; Shutterstock.com: Claudio Giovanni Colombo, lorenza62; GLF Media, Sergey Nemirovskiy, PriceM, D-VISIONS, saiko3p, Alberto Masnovo, Danny Jacob, Syda Productions, Ratanapon Srisuneton, goodluz, Sergey Peterman, Jacob Lund, Scharfsinn, Gorodenkoff, fizkes, create jobs 51, Roman Samborskyi, Life and Times, hanif66; M.Moira, sukanya sitthikongsak, ultramansk, Caterina Belova, MattLphotography, adriaticfoto, Toa55, Stock-Asso, Fractal Pictures, Areipa.It, Pop Tika, Dr. Victor Wong, Konstantin L.

Poste Italiane s.p.a.
Spedizione
in Abbonamento Postale
70% Trento n. 1-2021

ISSN 0012-9879

Foto di copertina:
Passo Manghen
Shutterstock.com - Claudio Giovanni Colombo

Corrispondenza, manoscritti, publicazioni 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.

Questa testata è associata a
USPI
Unione Stampa Periodica Italiana

AREA SVILUPPO

02
IL CONCETTO DI PRECAUZIONE E SOSTENIBILITÀ
MARIO TONINA

06
VERSO UN NUOVO PIANO URBANISTICO
MARIO TONINA

10
IMMAGINARE E COSTRUIRE IL TRENTINO DEL FUTURO
BRUNO ZANON

AREA ECONOMIA E AZIENDE

16
IL CLIMA DI FIDUCIA DEI CONSUMATORI TRENTINI
MARTINA ANDREOLI
GIOVANNA ANTONINI

21
LE IMPRESE FEMMINILI NELL'AREA EUREGIO
MARIANGELA FRANCH

28
LA *WHITE ECONOMY* DI GPI
MAURO MARCANTONI

AREA CULTURA E TERRITORIO

33
"PMI ACADEMY"
BRUNO DEGASPERI

38
L'OSPEDALE DEI BAMBINI
ALBERTO FOLGHERAITER

42
LA CICOGNA SI È INCEPPATA
ALBERTO FOLGHERAITER

OLTRE I CONFINI PROVINCIALI

45
DINAMICHE DEMOGRAFICHE, ITALIA VS BURKINA FASO
MICHELE ANDREAUS

51
RECESSIONE ECONOMICA, PERCEZIONE E PARADOSSI
DANIELE MARINI

55
"UNA GRAMMATICA DELLA DIGITALIZZAZIONE"
MAURO MARCANTONI

59
STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE
SHIRA FANO
SILVIA OLIVA

La strada per Passo Sella

IL CONCETTO DI PRECAUZIONE E SOSTENIBILITÀ

MARIO TONINA *Vicepresidente e Assessore all'urbanistica, ambiente e cooperazione della Provincia autonoma di Trento*

Un quadro urbanistico per governare lo sviluppo del territorio

Nei primi passi di questa Legislatura, pur con elementi di specificità, l'azione del governo provinciale si è inserita coerentemente rispetto ai ragionamenti condotti negli anni precedenti sugli obiettivi della pianificazione dove i concetti cardine dello sviluppo sostenibile e della riduzione del consumo di suolo sono stati assunti alla base degli strumenti di programmazione territoriale.

Non solo le politiche internazionali e nazionali, che ruotano intorno all'Agenda 2030 e ai suoi temi centrati sulla partecipazione al cambiamento e sull'integrazione dei problemi e delle relative azioni per il perseguimento dello sviluppo sostenibile, ma anche percorsi adottati convintamente dalla Provincia – come gli Stati generali della montagna tenutisi nel 2019 - per promuovere la discussione intorno allo sviluppo del territorio, coinvolgendo i soggetti che nel territorio vivono, lavorano, si muovono ci confermano che la sostenibilità è patrimonio comune e che essa è parametro per impostare e valutare ogni programma di sviluppo.

Riguardo ai temi del territorio, la discussione nell'ambito

degli Stati generali ha evidenziato come l'orgoglio di vivere e lavorare in una regione di montagna può diventare un obiettivo realistico e un'interessante prospettiva futura, ma deve essere accompagnato da reali possibilità di lavoro e di garanzia di buona qualità della vita. Il percorso è stato incentrato sul concetto di presidio inteso come "garanzia minima di presenza sul territorio": in altre parole cosa concretamente serve, per consentire a un territorio di essere abitato e attrattivo, assicurando i propri valori nel tempo.

L'equilibrio del paesaggio montano è stato letto in un'ottica di multifunzionalità, per la quale le attività insediate (quali l'agricoltura, l'allevamento, l'artigianato e il sistema turistico e industriale) siano tra loro connesse e coerenti con un unico modello di sviluppo "trentino", sociale, economico, culturale e *green*. In tal senso un paesaggio equilibrato, vitale e rispettoso della propria identità è un elemento fondamentale che coniuga la competitività dei diversi sistemi economici e sociali e garantisce la vivibilità dei contesti alpini. È emerso come le azioni a sostegno della montagna devono essere orientate verso modalità di utilizzo del territorio rispettose dell'ambiente e delle risorse naturali, lavorando sulle interdipendenze settoriali, in un sistema che genera ricadute positive a beneficio di tutta la comunità, a partire da chi vive e lavora, guardando al futuro in termini di continuità delle attività nel tempo e di condizioni per assicurare il presidio del territorio. Proprio lo sguardo rivolto al futuro è quello che fa notare la particolare sensibilità delle giovani generazioni verso i temi di carattere ambientale e paesaggistico, che costituisce una importante risorsa, che occorre valorizzare e sostenere anche con l'educazione e la formazione in tema di ambiente, paesaggio e territorio, perché passa da qui il radicamento di una comunità ai propri luoghi.

L'attenzione ai temi della sostenibilità e l'importanza del concetto di precauzione, di cui siamo sempre più consapevoli anche alla luce di eventi devastanti come la tempesta Vaia che ha interessato i boschi del Trentino nell'ottobre 2018, sono alla base anche del continuo lavoro di studio e prevenzione rispetto ai problemi della sicurezza idrogeologica del territorio e del crescente interesse per i temi del cambiamento climatico e dei relativi effetti: gli strumenti adottati in materia di pericolo idrogeologico aiutano a conoscere i fenomeni connessi con l'assetto del territorio e a intervenire con la pianificazione o con gli interventi per la sicurezza delle persone e degli insediamenti; l'Osservatorio per il clima istituito nel 2020, si propone di coordinare dal punto di vista tecnico-scientifico le realtà impegnate sul territorio provinciale in attività di ricerca, monitoraggio, divulgazione scientifica ed educazione ambientale sui temi delle variabili climatiche.

La necessità di rifondare una crescita economica duratura, aperta a tutti e sostenibile, la capacità del territorio e delle comunità di far fronte alla complessità di un mondo globale e insieme locale in cui si vive e lavora, le nuove tematiche che guardano a tutte le dimensioni della vita umana e del pianeta, hanno indotto necessariamente in questi anni a una riflessione sul Piano, per capirne valenza, forma e senso, rispetto alla nostra azione sul territorio.

Rispetto agli elementi di un quadro sempre più complesso, che si è cercato di descrivere, dove la dimensione locale è interrelata e condizionata dalle dinamiche globali, e dove il concetto di resilienza del territorio e delle popolazioni sta cambiando modalità di vivere e operare, la pianificazione territoriale si deve muovere coerentemente. La necessaria partecipazione di tutti al cambiamento, la visione integrata dei problemi e degli interventi da realizzare nell'ottica dello sviluppo sostenibile sono gli aspetti fondamentali di una riflessione obbligata che nel 2019 si è iniziato a condurre rispetto alle diverse politiche provinciali e anche rispetto al Piano urbanistico provinciale.

Come detto, il cambiamento climatico e la necessità di assicurare misure e comportamenti idonei rispetto ai rischi connessi all'effetto del riscaldamento e ai disastri ambientali, la riduzione del consumo delle risorse e in particolare del suolo, la qualificazione dell'abitare e l'integrazione multifunzionale degli insediamenti, la transizione a processi di economia circolare dove la produzione non può prescindere dalla gestione del ciclo di vita dei beni, l'integrazione dei territori intesa come collegamento funzionale, infrastrutturale e digitale delle aree e delle persone che vi vivono, le reti ecologiche come strutturazione di un contesto ambientale attento alla sua qualità e continuità, sono tutti temi sempre più sentiti e attuali che ci hanno indirizzato a ragionare intorno ai contenuti della pianificazione del territorio provinciale.

> PIÙ DI DIECI ANNI FA IL PIANO URBANISTICO PROVINCIALE HA RIMESSO AL CENTRO IL GOVERNO DEL TERRITORIO

Più di dieci anni fa il Piano urbanistico provinciale, approvato nel 2008, ha rimesso al centro dello strumento urbanistico il governo del territorio, confermando una disciplina cogente per le invarianti territoriali e invece comprendendo la necessità di fornire risposte articolate e flessibili rispetto alla complessità dei fattori dello sviluppo. L'attualità e la tenuta del Piano stanno proprio nella capacità di perseguire una visione anche programmatoria delle dinamiche territoriali e di costruire – nell'ottica della sostenibilità - sinergie tra il sistema ambientale e quello socio-economico-produttivo, per uno sviluppo integrato che persegue miglioramento dell'ambiente, equilibrio territoriale e coesione sociale.

Al centro allora come ora c'è lo sviluppo locale, come valorizzazione delle risorse territoriali e delle identità, in un atteggiamento culturale che valorizza sul territorio i soggetti e i comportamenti. Soprattutto rispetto a un territorio monta-

no, il tema delle vocazioni territoriali e dell'identità diventa nodale per qualificare gli obiettivi di programmazione, nella consapevolezza che solo se lo sviluppo è fondato sulla valorizzazione della cultura locale può essere duraturo e competitivo rispetto a quello di territori meno penalizzati per localizzazione, condizioni morfologiche e infrastrutturali.

Il Piano, ancorato però – per la disciplina delle attività rilevanti rispetto alle politiche provinciali - alle logiche urbanistiche tradizionali della zonizzazione, richiede ad alcuni livelli un necessario aggiornamento. Inoltre il concetto di crescita, seppure declinata in termini di qualità del paesaggio e in generale delle trasformazioni territoriali, rimane tuttavia un paradigma di questo Piano, superato da un contesto mutato che guarda al recupero e alla circolarità delle risorse. Dopo decenni che hanno visto lo sviluppo economico e sociale appoggiarsi su modelli di tipo lineare pur attenti alla sostenibilità ambientale, gli strumenti pianificatori e lo stesso Piano urbanistico provinciale si trovano a dover fornire necessariamente – e non senza difficoltà rispetto all'impostazione iniziale - soluzioni nuove e forme di flessibilità per rispondere a un mondo che, dopo la grande crisi economico-finanziaria partita proprio nel 2008, anno di approvazione del Piano, risulta difficilmente inquadrabile nelle prospettive consolidate.

È NECESSARIA UNA RIFLESSIONE SUL PIANO PER CAPIRNE VALENZA, FORMA E SENSO, RISPETTO ALLA NOSTRA AZIONE SUL TERRITORIO

I grandi corridoi infrastrutturali, le cui previsioni sono inquadrate nella rete dei collegamenti europei per rispondere all'integrazione dei territori e allo spostamento delle persone e delle merci in una logica di sistema, richiedono inoltre di completare ed evolvere quanto già contenuto nel Piano, per mettere a punto un ragionamento complessivo sulla mobilità. Questo tema si sta affrontando con una variante specifica al Piano urbanistico provinciale che vuole approfondire le sue previsioni connesse con la principale via di collegamento rappresentata dal Corridoio del Brennero, per cui stanno procedendo i lavori del Tunnel di base e le proposte relative all'attraversamento della città di Trento, nonché con le possibili azioni legate al corridoio Est, funzionale al miglioramento delle relazioni interregionali e alla soluzione delle criticità che interessano la Valsugana.

La necessità di rifondare una crescita economica duratura, aperta a tutti e sostenibile, la capacità del territorio e delle comunità di far fronte alla complessità di un mondo globale e insieme locale in cui si vive e lavora, le nuove tematiche legate alle esigenze di migliorare servizi e dotazioni a livello territoriale anche nell'ottica di rispondere a quanto emerso negli Stati generali della montagna, impongono quindi una riflessione sul Piano, per capirne valenza, forma e senso rispetto alla nostra azione sul territorio.

Trento

L'emergenza sanitaria che noi, come tutto il mondo, stiamo affrontando, ha tuttavia necessariamente sospeso questo confronto sul Piano, spostando l'azione sulle misure che possono sostenere – anche con forme nuove di norme legate alla transitorietà del momento – l'economia e la tenuta di un territorio. La discussione pubblica si è però arricchita di nuovi spunti di riflessione, che vanno utilmente ricondotti all'approfondimento nell'ambito del Piano urbanistico provinciale, sulle forme degli insediamenti e dell'abitare, sulle relazioni territoriali e le modalità del vivere e lavorare, alla luce di dinamiche assolutamente nuove e imprevedibili, dettate dall'emergenza che ci richiedono uno sguardo diverso e articolato anche sugli strumenti di pianificazione territoriale e sulle regole per costruire.

Dunque il Piano urbanistico provinciale, con la sua valenza di quadro di riferimento per la programmazione, si conferma strumento chiave delle politiche che interessano le diverse dimensioni della vita umana, dei processi di produzione e dell'uso dei beni materiali e immateriali. Anche nella verifica sulla sua attuazione, nella discussione sulle sue premesse e sulla sua efficacia e nella riflessione – che si è avviata – sulla sua modifica, il Piano si rivela una occasione di conoscenza integrata delle risorse e delle problematiche, di presidio e governo delle fragilità, di strumento per i nuovi assetti sociali ed economici e per le esigenze di riorganizzazione istituzionale.

Se non tutto quanto avvenuto sul territorio provinciale a partire dalla fine degli anni Sessanta è prodotto del disegno del Piano, il Piano urbanistico provinciale è lo strumento che ha consentito e che permette tutt'ora di leggere il territorio nelle sue criticità e nei suoi valori, di cogliere le risorse locali e individuare le opportunità per un loro uso appropriato, di delineare delle prospettive di organizzazione territoriale. Dobbiamo quindi avere la consapevolezza della valenza di questo strumento, in quanto riferimento per definire gli elementi di compatibilità tra il contesto ambientale e i diversi settori di intervento, e per fornire un quadro di certezze e un programma di azioni per l'attività di comunità, operatori e per la pubblica amministrazione. Inoltre, consci che nella pianificazione territoriale si individua, sempre più spesso e non senza conflittualità, il momento per comporre energie sociali, economiche, culturali e istituzionali, per praticare nuove forme di cura dell'ambiente, del paesaggio e delle comunità che vi vivono, per la riqualificazione degli insediamenti e la considerazione di concetti come reversibilità e temporaneità nelle trasformazioni territoriali, ogni ragionamento sul Piano urbanistico provinciale dei prossimi anni deve partire da un processo aperto e interlocutorio, capace di impegnare tutti rispetto a un disegno comune. ■

> IL PUP È LO STRUMENTO CHE CI PERMETTE DI LEGGERE IL TERRITORIO NELLE SUE CRITICITÀ E NEI SUOI VALORI

Riva del Garda

VERSO UN NUOVO PIANO URBANISTICO

MARIO TONINA *Vicepresidente e Assessore all'urbanistica, ambiente e cooperazione della Provincia autonoma di Trento*

Uno strumento chiave per le politiche sociali e produttive

Fermare il consumo del suolo e riqualificare l'esistente, confermare e potenziare la centralità del paesaggio e migliorare la qualità del costruito, responsabilizzare i soggetti pubblici e privati coinvolti nelle scelte relative al governo del territorio, semplificare le procedure, ridurre e coordinare al meglio gli organismi esistenti e assicurare tempi certi di risposta a cittadini e imprese: con questi obiettivi la Provincia ha avviato - mediante la Legge per il governo del territorio [1] - un percorso di ridefinizione di strumenti e metodi finalizzati alla trasformazione urbanistica ed edilizia del territorio.

Il tema del recupero edilizio, attraverso l'intervento su singoli edifici o su complessi edilizi, si è configurato come il centro della riforma, rifacendosi agli obiettivi di contenimento del consumo di suolo, assunti come priorità nei documenti che a tutti i livelli declinano i principi dello sviluppo sostenibile. La Legge ha spostato la prospettiva delle politiche territoriali, puntando al recupero e alla riqualificazione del costruito rispetto all'espansione degli abitati, rispondendo alle diffuse aspirazioni e alle dinamiche socioeconomiche e territoriali

1 *L.P. n. 15 del 2015.*

che stanno segnando anche il contesto trentino e che pongono al centro il tema del risparmio del suolo inedificato, della rigenerazione degli insediamenti esistenti e in generale del recupero di un patrimonio edilizio che, intorno ai centri storici, è andato consolidandosi a partire dal secondo Dopoguerra. Questo ha significato a livello urbanistico introdurre parametri valutativi per le nuove previsioni edificatorie e condizionarle a fabbisogni o strette esigenze, a livello edilizio consentire una più ampia gamma di interventi nell'ambito della ristrutturazione edilizia, ammettere incentivi edificatori per la riqualificazione dell'esistente nonché differenziare in modo netto il contributo di costruzione con un'aliquota minima per gli interventi di recupero e invece massima per la nuova costruzione.

La Legge, assumendo chiaramente l'obiettivo del recupero, intende concorrere a creare le condizioni per assicurare alla comunità trentina uno sviluppo sociale ed economico che consenta di mantenere elevati livelli di qualità della vita unitamente alla qualità del territorio e del paesaggio. Attraverso tutta una serie di misure si punta a contemperare diverse finalità e interessi, nell'ottica di rispondere alle esigenze di sviluppo in modo coerente con le caratteristiche territoriali, guardando al paesaggio come elemento distintivo e di attrazione anche rispetto allo sviluppo di nuove attività imprenditoriali. Dal punto di vista urbanistico vengono posti, ad esempio, dei precisi indirizzi alle previsioni degli strumenti di pianificazione territoriale, al fine di assicurare la ponderazione delle scelte pianificatorie sulla base di un quadro conoscitivo delle risorse che tenga conto del patrimonio immobiliare esistente, della stretta rispondenza di eventuali nuove previsioni di espansione al fabbisogno abitativo primario o alla mancanza di alternative, della integrazione territoriale dei diversi settori economici. La multifunzionalità delle aree insediative è inoltre perseguita nei piani, per superare la rigida suddivisione del territorio comunale in zone funzionali, cercando di migliorare la vivibilità degli abitati e di qualificarne il tessuto insediativo con una pluralità di funzioni tra loro compatibili che sono alla base del concetto di centro abitato dove vive e lavora una comunità di persone.

> OLTRE AL TEMA DEL RECUPERO, LA LEGGE HA FATTO PROPRIA UNA SECONDA STRATEGIA, QUELLA DELLA SEMPLIFICAZIONE

Assieme al tema del recupero la Legge ha però fatta propria una seconda strategia, quella della semplificazione, che si snoda su più contenuti. La Legge e il suo regolamento attuativo hanno in primo luogo stabilito per numerosi istituti un principio di immediata efficacia e di prevalenza della norma provinciale, in modo da configurarsi come riferimento unitario delle disposizioni in materia di urbanistica e di edilizia.

Ossana in Val di Sole

L'adeguamento richiesto dei piani regolatori al regolamento attuativo è stato necessario per la ridefinizione e l'allineamento degli indici edificatori ai nuovi parametri edilizi, più che per il recepimento delle nuove disposizioni, considerato che la Legge provinciale per il governo del territorio 2015 ha sottolineato l'obiettivo basilare della non duplicazione delle disposizioni normative proprio nella convinzione che la semplificazione passa attraverso la chiara individuazione delle fonti. Nell'ottica della semplificazione si è perseguita anche la sintesi dei contenuti normativi, nell'ottica di evitare l'eccessivo dettaglio della norma rinviando alla responsabilità, in fase di applicazione, assegnata alla progettazione e alla valutazione.

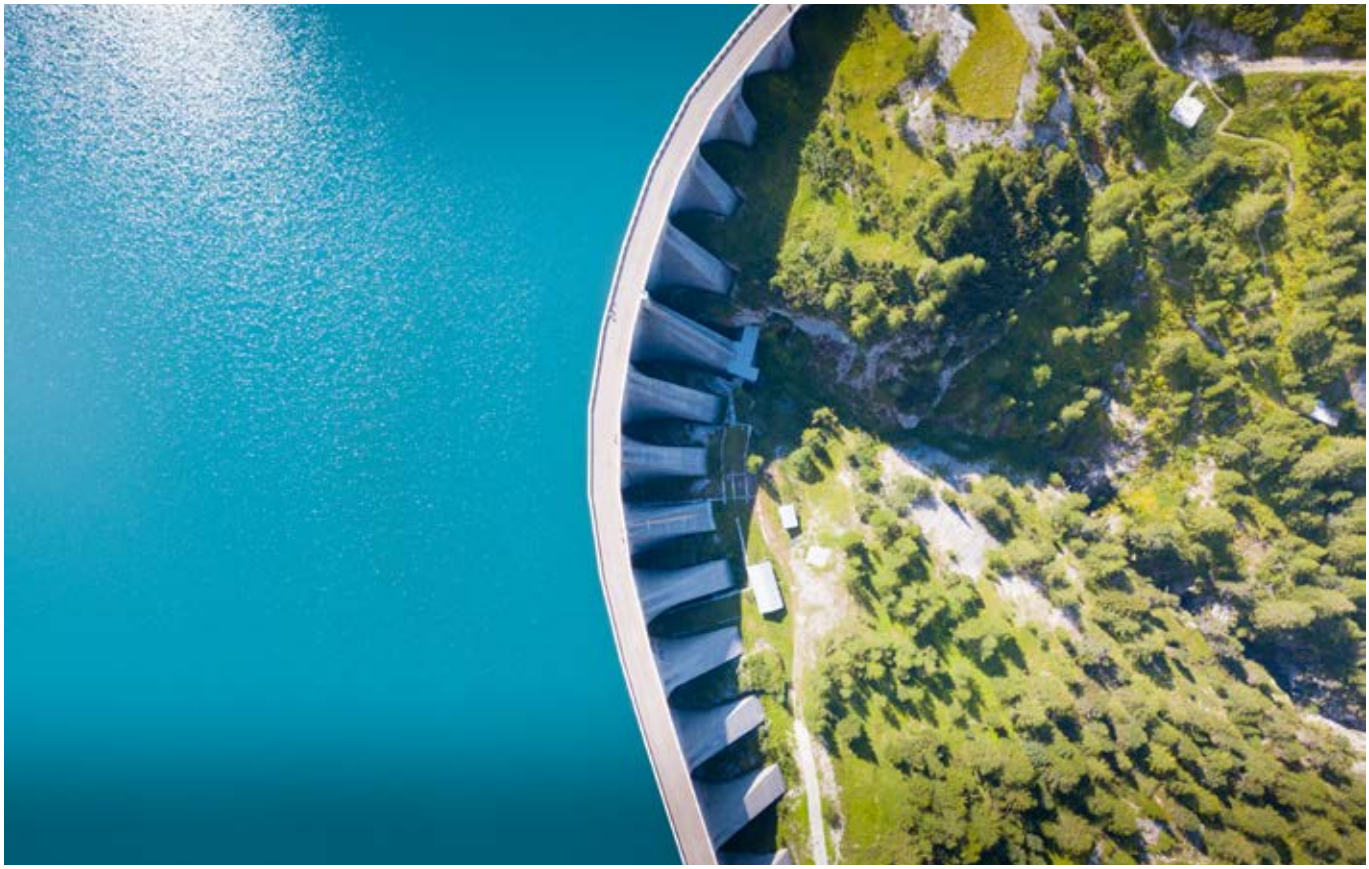
In questo senso, come detto, la Legge ha avviato un percorso che è tutt'oggi in corso: un diverso modo di lavorare sugli strumenti di pianificazione e sui progetti edilizi è richiesto per condurre, in primo luogo, i piani a strumenti di programmazione degli interventi di riqualificazione del territorio e quindi per assicurare che i progetti rappresentino effettivamente l'occasione di ridisegno di parti degli abitati, affrontando il tema del recupero e della riqualificazione rispetto al contesto paesaggistico di riferimento, nonché per perseguire una risposta di medio-lungo periodo alle esigenze di sviluppo territoriale.

DALL'INIZIO DELL'ANNO SCORSO I PIANI URBANISTICI SONO ADOTTATI NELLA SOLA VERSIONE DIGITALE

Peraltro, i numerosi strumenti introdotti per ricercare coerenti soluzioni urbanistiche riguardo ai temi della riqualificazione e dello sviluppo territoriale – accordi urbanistici, piani attuativi con effetto di variante al Prg (Piano regolatore generale) – stanno consentendo di pianificare e intervenire con celerità pur con la necessaria ponderazione rispetto ai problemi e all'inquadramento con il piano regolatore, considerata l'esigenza di assicurare un disegno generale, capace di fare sintesi delle diverse istanze e che indirizzi verso uno sviluppo duraturo.

La discussione e il lavoro, avviati sulla base degli obiettivi di legislatura e necessariamente accelerati dall'emergenza sanitaria in corso, hanno portato nell'ultimo anno a disporre, anche con norme a tempo, ulteriori forme di semplificazione degli interventi e delle procedure in materia edilizia e a ridefinire con alcune scelte sostanziali l'articolazione dei livelli decisionali di governo del territorio. Con il commissariamento delle Comunità di valle, a seguito della Legge di assestamento di bilancio 2020, Provincia e Comuni si configurano come i soggetti a cui ricondurre gli strumenti pianificatori. Il lavoro per un nuovo quadro urbanistico, che si prospetta, muove pertanto da questi elementi, nella consapevolezza che un livello intermedio di area vasta sia comunque necessario per quelle funzioni

Faver



Veduta aerea della diga del Lago di Fedaia

sovralocali che richiedono integrazione territoriale e per quella visione del paesaggio che contraddistingue e segna le valli trentine. Non solo, gli obiettivi definiti alla scala europea per il potenziamento delle fonti energetiche rinnovabili e il miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici, l'attenzione agli effetti del cambiamento climatico, richiedono considerazione anche nella pianificazione perseguendo indirizzi e misure nei contenuti.

Supporto necessario all'intero percorso di ridefinizione degli strumenti e delle procedure è la digitalizzazione, a sua volta strada intrapresa dalla Pubblica amministrazione, in corso continuo di costruzione e aggiornamento. L'anno 2020, anche con il ritmo impresso dalla emergenza sanitaria, ha decisamente visto il passaggio al digitale di procedure e strumenti. Dall'inizio dell'anno scorso i piani urbanistici sono adottati nella sola versione digitale ed è in fase di completamento e sperimentazione il nuovo sistema di gestione dei piani per consentire la digitalizzazione anche dei processi nonché ulteriori servizi per la loro gestione informatica; nel corso dell'anno sono stati approvati i modelli unici per la consegna solo digitale dei progetti edilizi al fine della presentazione, in particolare, di Cila (Comunicazione inizio lavori asseverata) e Scia (Segnalazione certificata di inizio attività) e della richiesta di autorizzazione paesaggistica. Va in proposito sottolineato che quello della digitalizzazione dei piani si configura come percorso non solo per la dematerializzazione dei processi ma anche per la realizzazione di quella pubblicazione unitaria dei piani regolatori generali mediante l'impiego di un medesimo linguaggio, rappresentato dalla *legenda standard*, e di un'unica piattaforma che fornisca un chiaro riferimento per la più ampia consultazione dei piani urbanistici.

In tutto questo la formazione in materia di urbanistica e paesaggio e gli strumenti (Osservatorio del paesaggio, Comitato per la cultura del territorio e del paesaggio), messi in campo per coinvolgere e accompagnare tutti i soggetti coinvolti nella trasformazione urbanistica ed edilizia del territorio, sono il necessario corollario di un processo che punta alla qualificazione degli interventi e a offrire supporto specialistico ad amministrazioni, professionisti e cittadini. A questi strumenti si aggiunge infine il tavolo di confronto con enti locali, ordini professionali, associazioni e categorie pertinenti con i temi territoriali, il cui ruolo è ben presente per perseguire, anche con un bilancio progressivo, gli obiettivi dell'Amministrazione provinciale.

In conclusione, il nuovo quadro urbanistico che si sta contribuendo a costruire guarda a un Trentino necessariamente più efficace, maggiormente capace di fare sistema e di perseguire obiettivi comuni attraverso un'azione sinergica di tutti i soggetti, pubblici e privati, dove regole certe, esercizio coordinato delle competenze e procedimenti semplificati concorrono a esprimere la capacità di governare uno sviluppo sostenibile e duraturo del territorio. ■

Panoramica dell'Alta Vallagarina

IMMAGINARE E COSTRUIRE IL TRENTINO DEL FUTURO

BRUNO ZANON *Componente del Comitato scientifico Step-Scuola per il governo del territorio e del paesaggio*

Il ruolo della pianificazione territoriale

Il territorio costituisce lo spazio organizzato dalle comunità locali, la base materiale della vita e del sistema di relazioni. Non va inteso come semplice supporto delle diverse attività, ma quale quadro delle opportunità e dei valori che rende possibile abitare i luoghi innovando continuamente gli spazi della vita, il sistema delle relazioni, le reti dell'economia.

In Trentino, piccola terra tra le Alpi contraddistinta dal forte senso di appartenenza e dal secolare autogoverno delle comunità locali, le riflessioni sulle prospettive di sviluppo socioeconomico e di organizzazione del sistema insediativo sono state segnate, negli ultimi sessant'anni, dal ruolo del Piano urbanistico provinciale (PUP). A distanza di vent'anni l'una dall'altra, sono state redatte tre versioni del Piano che

hanno consentito di cogliere la formazione di nuovi temi e di affrontare i problemi emergenti entro una visione di insieme. Le vicende, come noto, hanno preso avvio nei primi anni Sessanta del Novecento, quando apparve chiaro che era necessario intraprendere un percorso di sviluppo per intervenire su condizioni di vita e di lavoro che non assicuravano un futuro agli abitanti. Buona parte della popolazione era ancora dedita alle attività agrosilvopastorali tradizionali e l'emigrazione non era una "libera scelta", come avrebbe affermato la relazione del primo PUP, ma una costrizione che causava un progressivo spopolamento delle vallate più disagiate.

Nello svolgersi di questa esperienza vanno colte alcune storie parallele, che vanno ben oltre l'impiego dello strumento urbanistico per fornire indirizzi e regole per l'organizzazione del territorio:

- l'individuazione del processo di pianificazione quale momento di conoscenza, di costruzione di visioni condivise, di elaborazione di nuovi assetti organizzativi;
- l'impiego del piano territoriale quale strumento per delineare nuovi sentieri di sviluppo, qualificare il capitale umano, attivare percorsi di innovazione sociale e di apprendimento collettivo;
- la definizione del PUP quale quadro di riferimento per l'impiego delle competenze dell'autonomia provinciale.

La Provincia di Trento, fino alla riforma dello Statuto di autonomia del 1972 che, con il "Pacchetto" assicurò nuove competenze, aveva responsabilità ridotte, che non comprendevano il sostegno allo sviluppo economico, allora di pertinenza della Regione. Il Presidente della Provincia, Bruno Kessler, pose comunque il problema di come intervenire in modo efficace per sostenere lo sviluppo. La pianificazione territoriale-urbanistica venne individuata come una leva utile, anche se considerata da molti economisti come secondaria rispetto alla programmazione economica. Partire dal territorio, dalle sue condizioni e dalle sue risorse costituì però un momento importante che evitò di vedere in modo omogeneo uno spazio montano caratterizzato da grandi differenze entro brevi distanze e dalla presenza di una molteplicità di valori naturalistici, antropici, paesaggistici. Impedì, soprattutto, di considerare il territorio come la semplice base materiale per le iniziative economiche, da attrezzare con infrastrutture e opere.

> IL TERRITORIO NON FU PIÙ CONSIDERATO COME SEMPLICE BASE MATERIALE PER LE INIZIATIVE ECONOMICHE DA ATTREZZARE CON INFRASTRUTTURE

Il PUP, fino dalla prima versione del 1967, ha assunto il ruolo di quadro di riferimento non solo per gli interventi di scala locale (i Piani regolatori comunali) ma anche per le azioni dei diversi comparti della amministrazione provinciale, connettendo le azioni di organizzazione del territorio (strade, servizi collettivi) con gli interventi di sostegno allo sviluppo (aree industriali, agricoltura specializzata, turismo), di formazione del capitale umano (scuole, fondazione dell'Università, formazione professionale), di tutela dei valori paesaggistici e naturalistici.

Trento

In particolare, la proposta della formazione dei Comprensori, intesi come "città in estensione" costituì un aspetto particolarmente innovativo, in una fase che vedeva le città come i luoghi deputati allo sviluppo economico, alla localizzazione dei servizi collettivi, alla concentrazione delle opportunità personali. L'esigenza di qualificare le amministrazioni periferiche coordinandole entro organismi intermedi si combinava con la prospettiva di connettere i sistemi insediativi tradizionali e di rafforzare i centri di valle al fine di potere offrire servizi e opportunità di livello urbano.

La scelta della "industrializzazione diffusa", la riorganizzazione del comparto agricolo, la scommessa del turismo consentirono di perseguire la "modernizzazione" del territorio montano, invertendo la tendenza allo spopolamento che in molte parti del territorio alpino è proseguita inesorabilmente.

Le successive versioni del PUP hanno aggiornato la lettura delle condizioni del territorio, delineando nuove prospettive di organizzazione e di sviluppo socioeconomico, riflettendo criticamente sugli esiti delle azioni intraprese. Il Trentino negli anni Settanta era infatti riuscito ad agganciarsi alle dinamiche del "*boom* economico" e a sostenere il cambiamento, ma a costo di forme inappropriate di urbanizzazione. Il Piano del 1987 pose pertanto il tema della qualità dello sviluppo, del limite al consumo di suolo agricolo, della tutela dei valori naturalistici e paesaggistici, della sicurezza del territorio.

> IL PUP DEL 2008 HA ESPRESSO IN MODO CHIARO UNA VISIONE INCENTRATA SULLA RICERCA DI UN'ECCELLENZA DIFFUSA

La pianificazione degli anni 2000 ha fatto i conti con un quadro conoscitivo e tecnico consolidato, che vedeva la disponibilità di sistemi informativi territoriali in grado di connettere le informazioni riguardanti il sistema ambientale e la rete insediativa sostenendo scelte appropriate e modalità dinamiche di gestione dei settori di intervento. Stava cambiando nel profondo, inoltre, la collocazione del territorio provinciale entro un contesto nazionale e internazionale che vedeva il rafforzamento dell'Unione europea, la crescente mobilità delle persone e delle merci, l'integrazione dei mercati, il ridimensionamento del ruolo del manifatturiero a favore delle attività terziarie e dell'economia della conoscenza.

Foto storica della zona industriale di Pergine

In questo quadro, il PUP del 2008 ha espresso in modo chiaro una visione incentrata sulla ricerca di un'eccellenza diffusa, in grado di contemperare la valorizzazione delle identità con l'innovazione, la competitività, l'apertura internazionale. Ha affermato, inoltre, il riferimento ai principi della sostenibilità, della sussidiarietà responsabile, della competitività.

Modelli di Piano e processo di pianificazione

Gli esiti della esperienza di pianificazione provinciale vanno colti confrontando le dinamiche demografiche, le condizioni di vita e il livello di sviluppo economico del Trentino con quelli delle altre regioni alpine. Non tutto quanto è avvenuto negli ultimi decenni è frutto del disegno del Piano, ovviamente, ma il PUP è stato lo strumento che ha consentito di leggere le condizioni del territorio, cogliere le risorse locali (materiali e immateriali), delineare delle prospettive di organizzazione del territorio e di tutela di valori naturalistici e paesaggistici, tracciare un quadro di compatibilità tra le azioni, fornire delle certezze (attraverso le norme), definire una agenda di azioni per la Pubblica amministrazione dando sostanza alle competenze dell'autonomia.

Il PUP del 2008, ancora in vigore, ha formulato in modo chiaro i riferimenti di fondo (una visione, i principi di sostenibilità, sussidiarietà responsabile, competitività) e ha individuato gli elementi e i fattori di natura ambientale, antropica, storico-culturale fondanti le peculiarità del sistema provinciale, che devono essere assunti quali "invarianti".

Il successo e la capacità di tenuta di un Piano territoriale con tali contenuti e con tale forma – che comprende contemporaneamente contenuti di conoscenza, indirizzi per molte attività, regole prescrittive – costituiscono un *unicum* nel quadro nazionale.

I diversi livelli sui quali interviene il PUP sottolineano come si debba distinguere tra piano e pianificazione. In generale, viene posta molta attenzione al Piano quale strumento tecnico-normativo che stabilisce diritti di uso e di trasformazione del suolo. Va però posta analoga attenzione al processo di pianificazione, spesso lungo e articolato, con contenuti tecnici e politici.

Il processo di pianificazione è un momento di conoscenza

La forma e i contenuti del Piano sono strettamente connessi alle conoscenze disponibili, alla loro affidabilità e al loro aggiornamento, base indispensabile per giungere a decisioni e stabilire regole.

La disponibilità di sistemi informativi territoriali sostiene modi nuovi di concepire e di strutturare i piani. In breve, meno regole basate su carte immodificabili e maggiore spazio a processi di valutazione per rispettare i principi, perseguire le strategie, rendere conto degli esiti delle azioni.

Il processo di pianificazione è un momento di discussione e di confronto

La valutazione delle risorse, l'individuazione di prospettive di intervento, l'elaborazione di nuove proposte comportano il confronto con i diversi soggetti, singoli e collettivi. Il successo del Piano dipende dalla capacità di condividere indirizzi e azioni.

Il sentiero della Ponale tra Riva del Garda e la Valle di Ledro

Il processo di pianificazione è un momento di apprendimento collettivo

Il percorso di pianificazione sollecita l'innovazione degli sguardi sulla realtà, la capacità di cogliere aspetti nuovi, la volontà di modificare gli equilibri consolidati. I diversi soggetti e, più in generale, le comunità, devono imparare a fare cose nuove o a fare in modo nuovo le attività consuete. La previsione di nuovi assetti territoriali deve accompagnarsi a nuove iniziative economiche e a processi di innovazione sociale.

Le sfide emergenti

È ancora necessario intervenire con uno strumento di pianificazione territoriale? I diversi compiti svolti fino ad ora dal PUP possono certamente essere sviluppati mediante una varietà di momenti di analisi, di elaborazione di proposte, di concertazione, di definizione di regole. Tuttavia, la forza del "disegno", anche nella forma delle mappe e delle prefigurazioni grafiche, non va sottovalutata, considerando che si deve tracciare un quadro coerente e si deve saper comunicare un percorso di cambiamento, coordinando interessi contrastanti e azioni differenti.

Quanto ai compiti attuali, è necessario, in primo luogo, aggiornare le chiavi di lettura delle condizioni territoriali. La rapidità delle dinamiche economiche, il cambiamento delle relazioni istituzionali e la riorganizzazione delle reti delle relazioni a scala sovralocale pongono il Trentino in una condizione assai differente da quella di qualche anno fa. Terminato il lungo periodo segnato dalla stabilità nell'assetto delle competenze locali e nazionali e dalle modalità di gestione dei grandi sistemi infrastrutturali e di fornitura dei servizi, il territorio trentino deve trovare il proprio posizionamento entro un quadro in continuo mutamento.

Il Piano può essere quindi uno strumento per affrontare l'incertezza, fornendo elementi di stabilità di lungo periodo (esprimendo visioni e strategie, individuando le "invarianti territoriali") e delineando dei quadri di riferimento per i diversi attori coinvolti. Alcuni dei temi emergenti possono essere raggruppati nel modo seguente:

Relazioni territoriali:
- le relazioni tra luoghi e tra attività hanno visto un salto di scala: dal locale all'area alpina, all'Europa, al mondo;
- bisogna saper competere e cooperare entro un sistema decisionale a più livelli;
- lo sviluppo delle reti infrastrutturali e dei nuovi sistemi della mobilità consente l'accesso rapido alle centralità sovralocali e offre nuova visibilità internazionale; vanno ridefinite, in modo scalare, le connessioni ai luoghi e alle infrastrutture della mobilità per le persone e le merci;
- emerge il ruolo delle nuove reti, fisiche e organizzative: banda larga, trasporto collettivo, piste ciclabili.

Nuova economia:
- a fronte di settori maturi del comparto agricolo, vanno individuate e sostenute nuove produzioni e nuove modalità di produrre e di commercializzare;
- a fronte del ridimensionamento del settore industriale tradizionale, si affermano centri competitivi di produzione dislocati sul territorio;
- l'economia della conoscenza richiede la costruzione di un "ecosistema" ben connesso, a scala sovralocale, che metta in relazione formazione, ricerca, produzione;
- il turismo vede aree di forte competizione internazionale accanto a offerte legate al settore agricolo e alle molte "risorse deboli" del territorio: il turismo naturalistico, culturale ed esperienziale si sta consolidando e ha conseguito una estesa visibilità.

Riorganizzazione del sistema dei servizi e delle comunicazioni:
- la Pubblica amministrazione dovrà essere riorganizzata in senso digitale, attenuando le rigidità localizzative delle istituzioni;
- le dinamiche della distribuzione commerciale e l'avvento dell'*e-commerce* vedono processi contrastanti di centralizzazione/diffusione, da governare quanto a effetti territoriali;
- i servizi collettivi richiedono un ripensamento della loro collocazione in relazione alla qualità delle prestazioni e alle modalità di accesso;
- il sistema universitario e della ricerca va consolidato, rafforzandolo quale nodo di connessione tra la dimensione locale del sapere e della innovazione e quella internazionale.

Aspetti ambientali:
- va affermata la qualità ambientale come fattore di competitività;
- va affrontato il cambiamento climatico mediante azioni di mitigazione e di adattamento perseguendo la sicurezza del territorio, cogliendo tale impegno come occasione per qualificare i processi produttivi, la mobilità, gli insediamenti.

Infine, va sottolineato come la pandemia di Covid-19 costituisca un fattore di accelerazione del cambiamento, che sta agendo significativamente sui comportamenti personali e collettivi, sull'organizzazione dei servizi, della scuola, del lavoro. Tutto questo produrrà degli effetti duraturi su molte attività e sui modi di frequentazione degli spazi condivisi. Per un territorio di montagna non si tratta solo di problemi, ma anche di nuove opportunità. Il rafforzamento delle connessioni telematiche sta producendo l'attenuazione dei meccanismi attrattivi verso i centri urbani per l'accesso al lavoro e ai servizi di livello superiore, assegnando al territorio a bassa densità e ad alta qualità ambientale e insediativa nuove *chance*.

A fronte di tali problemi, il Trentino, grazie alle proprie competenze, ha delle carte in più da giocare, ma deve saper assumere, oggi come negli anni Sessanta, il ruolo del territorio come il pilastro attorno al quale consolidare l'edificio dell'autonomia provinciale. ■

IL CLIMA DI FIDUCIA DEI CONSUMATORI TRENTINI

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

Un'indagine *ad hoc* per cogliere percezioni, giudizi e aspettative

Sul finire dello scorso anno la Camera di Commercio di Trento ha proposto la prima edizione dell'indagine sul clima di fiducia dei consumatori trentini, con l'obiettivo di arricchire con nuovi elementi il quadro conoscitivo del sistema economico locale. L'indagine, svolta dall'Ufficio studi e ricerche, raccoglie le opinioni (giudizi e aspettative) dei consumatori riguardo a specifiche variabili connesse all'ambiente economico in cui vivono e alla situazione economica personale. In particolare vengono esaminate le valutazioni e le previsioni sulla situazione economica generale e famigliare, i giudizi attuali e prospettici sui risparmi e sugli orientamenti nella gestione finanziaria del denaro, i comportamenti di consumo e le aspettative sulla disoccupazione.

Le informazioni raccolte hanno natura qualitativa e sono in grado di fornire elementi utili per comprendere i comportamenti degli individui e l'evoluzione, a breve termine, della spesa per il consumo di beni e servizi.

L'indice di fiducia dei consumatori

La fiducia dei consumatori trentini nel mese di novembre del 2020 risente inevitabilmente del contesto economico di crisi determinato dall'emergenza sanitaria. Il valore dell'indice del clima di fiducia in provincia di Trento si è attestato a -20,1, in linea con il dato nazionale (-20,4) ma è peggiore di 3 punti rispetto a quello del Nord Est (-17,3) e di 1,3 punti rispetto a quanto registrato nell'Ue 27 (-18,8).

Le percezioni dei consumatori

Vediamo nel dettaglio le opinioni dichiarate dai consumatori trentini e rilevate attraverso l'indagine.

I giudizi riguardanti la situazione economica provinciale, percepita nell'ultimo anno, sono piuttosto negativi. Oltre il 46% dei soggetti intervistati, infatti, riscontra un peggioramento (36,6% lieve, 9,9% netto). Anche le aspettative riguardanti la situazione economica provinciale per i prossimi dodici mesi risultano pessimistiche. La percentuale di coloro che temono un peggioramento è il 51,8% (40,9% lieve, 10,9% netto) a fronte di un 15,0% che prevede un miglioramento. Il restante 31,3% la considera stazionaria.

In riferimento alla situazione economica della propria famiglia negli ultimi 12 mesi, tendenzialmente le persone interpellate esprimono un giudizio di stazionarietà (il 75,4%). Il 17,6% riscontra un lieve peggioramento mentre il 3,9% ne dichiara uno netto. Meno del 3% manifesta un miglioramento. Le valutazioni prospettiche (a 12 mesi) sulla situazione economica della propria famiglia offrono un quadro tendenzialmente più preoccupante. Le famiglie che temono un peggioramento sono il 28,7% (24,7% lieve, 4,0% netto) a fronte di un contenuto 7,7% che prevede un miglioramento (7,4% lieve e 0,3% netto).

Le valutazioni sopra esposte si riflettono sulla situazione finanziaria percepita, attualmente, dalle famiglie. Per il 55,0% dei soggetti interpellati le entrate permettono di coprire appena le spese del bilancio famigliare. Il 24,2% riesce a risparmiare (qualcosa o abbastanza), mentre il 7,7 % deve attingere ai risparmi per far quadrare il proprio bilancio. Un ulteriore 2,0% sta aggravando la propria situazione debitoria per far fronte alle necessità famigliari.

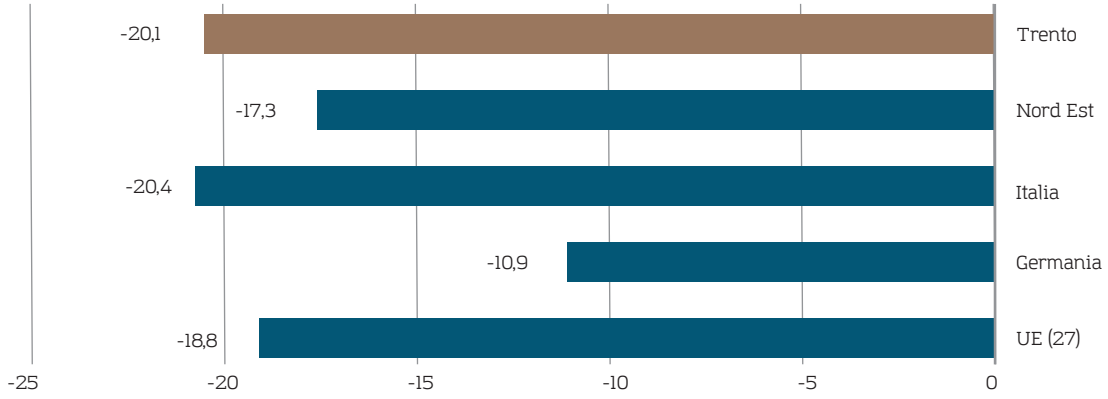
Data la presenza di un significativo numero di consumatori locali che esprimono preoccupazione per il peggioramento della situazione economica provinciale e famigliare, risulta conseguentemente elevata la percentuale di coloro che considerano opportuno risparmiare (il 52,8%). Si tratta di un atteggiamento di autotutela che associa il risparmio al senso di sicurezza e tranquillità futura. Lo stesso comportamento si evidenzia anche a livello nazionale dove si registra una propensione al risparmio ancor più elevata (oltre il 90%).

IL QUADRO È RESO ANCORA PIÙ PREOCCUPANTE DAI GIUDIZI ESPRESSI IN MERITO ALLA DISOCCUPAZIONE

All'esigenza di risparmio sopra evidenziata si contrappongono le difficoltà di oltre la metà degli intervistati che, probabilmente o certamente, non riusciranno ad accantonare risorse. Solamente il 23,7% afferma di poter generare risparmio nei prossimi dodici mesi.

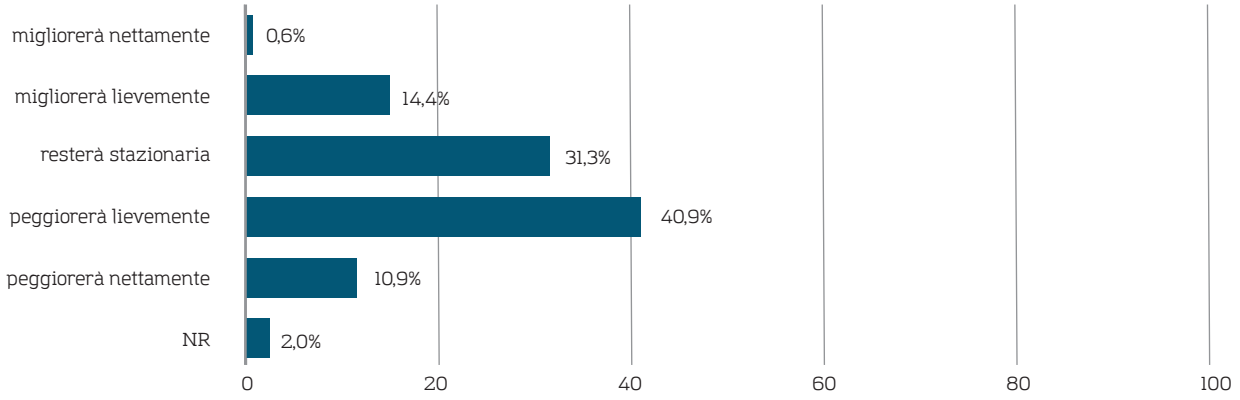
Il quadro è reso ancor più preoccupante dai giudizi espressi in merito alla disoccupazione. Oltre il 50% ritiene che nei prossimi dodici mesi si verificherà un aumento del numero dei disoccupati (41,4% aumento moderato, 11,6% aumento forte). A livello nazionale le previsioni risultano ancora più pessimistiche con il 76,2% che prevede un aumento delle persone in cerca di occupazione.
La sfiducia nel futuro incide anche sulla propensione agli acquisti di beni durevoli (elettrodomestici, prodotti elettronici e mobili). Nei prossimi dodici mesi, il 27,3% dichiara di aver intenzione di spendere molto meno in rapporto all'ultimo anno, mentre per un ulteriore 17,6% la contrazione della spesa sarà più contenuta. Complessivamente, circa il 45% delle persone intervistate è intenzionato quindi a ridurre, in prospettiva, le spese per l'acquisto di beni, a fronte di circa il 5% che intende aumentarle.
Il quadro sfavorevole si riscontra ancor più pesantemente in riferimento alla propensione verso spese di maggiore valore. Oltre il 90% degli intervistati, infatti, non prevede l'acquisto di un'autovettura o di una casa, né programma di spendere somme importanti per la manutenzione o il miglioramento della propria abitazione. ■

Indice del clima di fiducia dei consumatori a confronto



Fonte: dati Eurostat - Camera di Commercio di Trento

A suo giudizio, nei prossimi 12 mesi, la situazione economica generale della provincia di Trento:

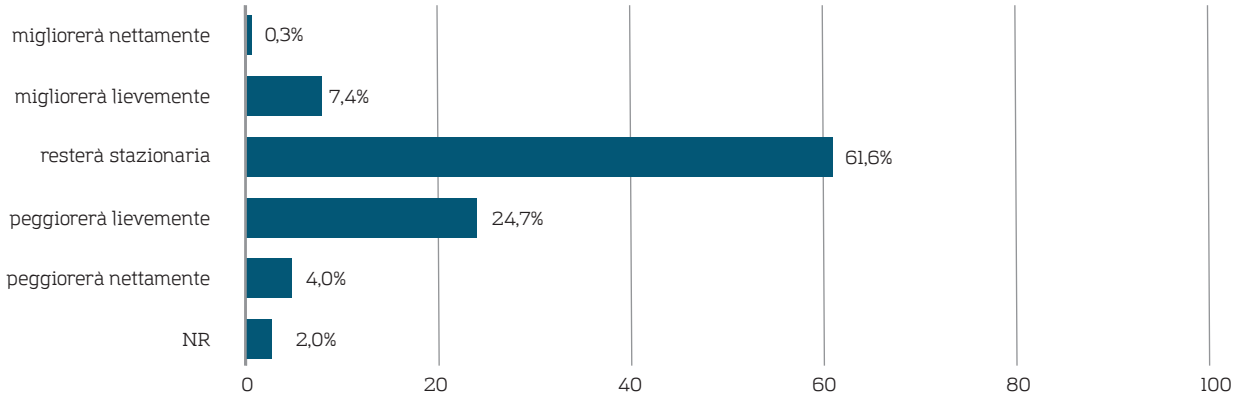


Oltre la metà degli intervistati esprime giudizi negativi sulle prospettive dell'economia locale

L'indice di fiducia dei consumatori

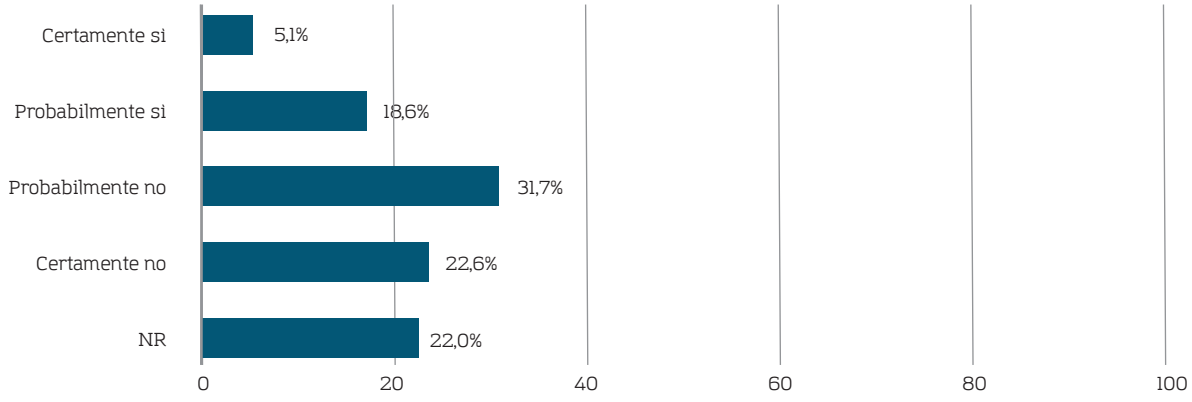
È un indicatore sintetico complessivo che misura l'ottimismo/pessimismo dei consumatori, calcolato secondo una metodologia standardizzata a livello europeo da Eurostat. Consente il confronto intertemporale e tra territori del clima di fiducia dei consumatori, offrendo quindi elementi utili per comprendere eventuali mutamenti nei comportamenti e nelle scelte di consumo.

A suo giudizio, nel corso dei prossimi 12 mesi, la situazione economica della sua famiglia:



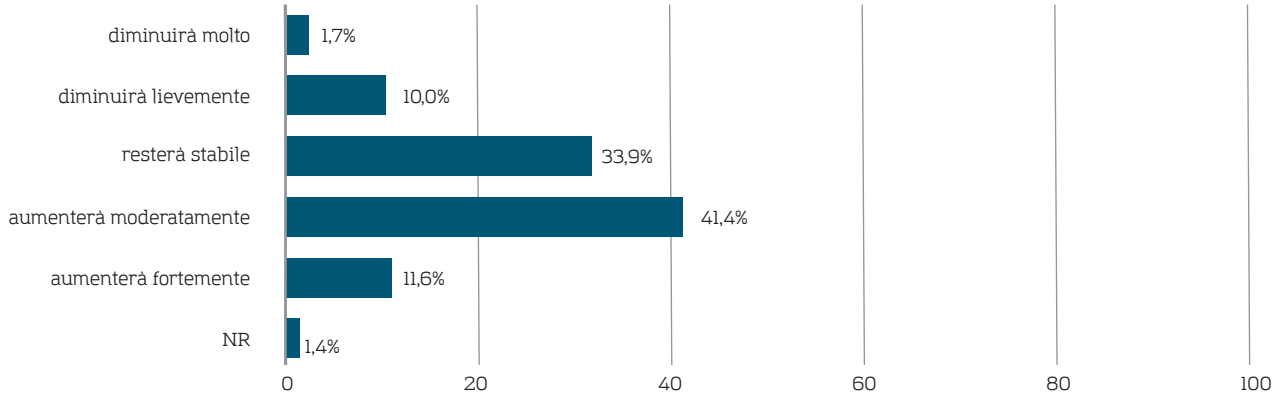
Le famiglie che temono un peggioramento sono il 28,7% (lieve o netto)

Nei prossimi 12 mesi, Lei riuscirà a effettuare risparmi?

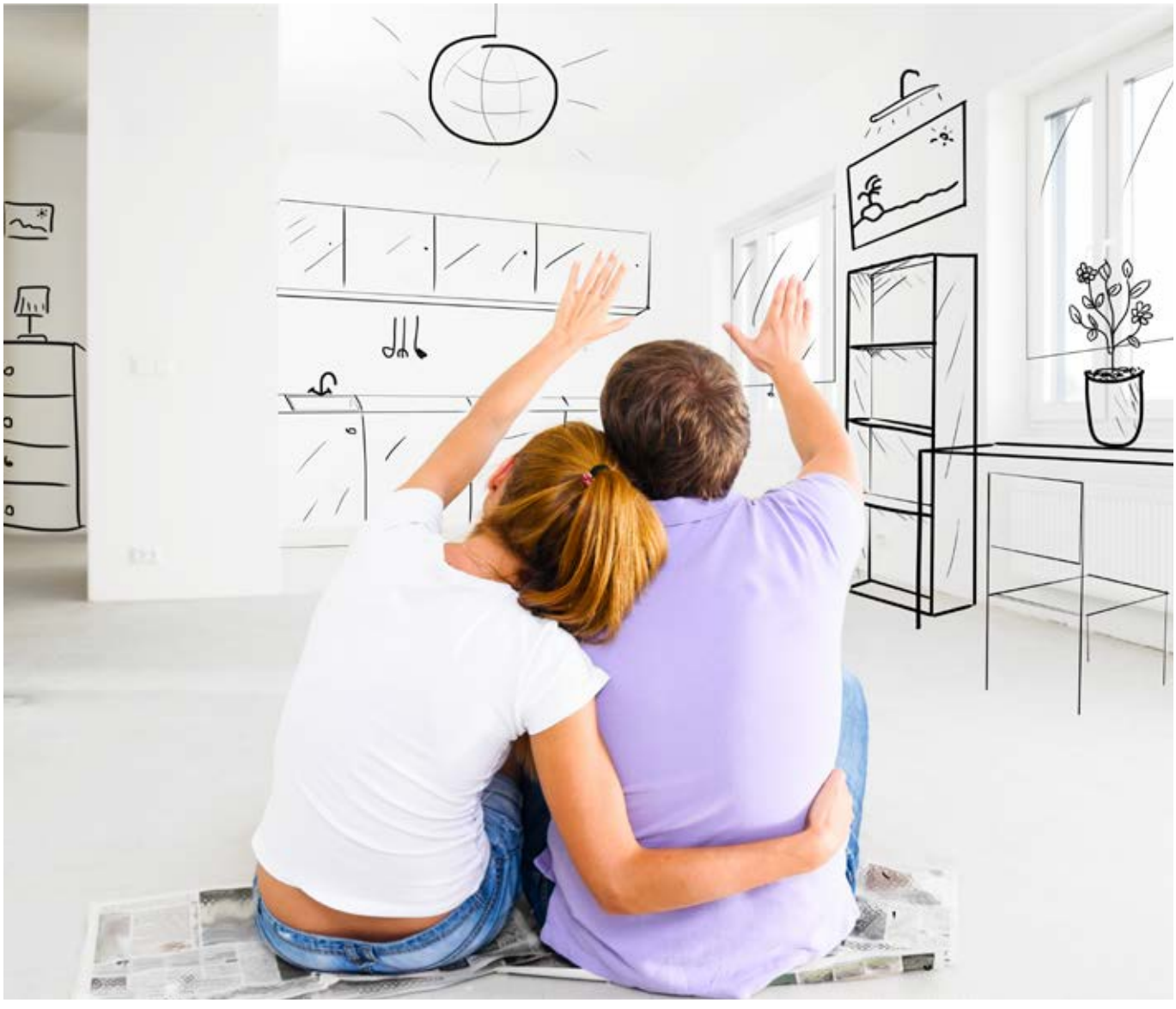


Più del 23% riuscirà (probabilmente o certamente) a effettuare risparmi

A suo giudizio, nel corso dei prossimi 12 mesi, il numero dei disoccupati in provincia di Trento:



Nel 2021 è previsto un aumento della disoccupazione



LE IMPRESE FEMMINILI NELL'AREA EUREGIO

MARIANGELA FRANCH *Professoressa ordinaria presso il Dipartimento di economia e management dell'Università degli studi di Trento*

Gestione partecipata e capacità di *problem solving*

Il progetto "L'imprenditoria femminile nell'area Euregio" commissionato dal Gect Euregio su indicazione dei Comitati per l'imprenditoria femminile (CIF) dei tre territori, ha il pregio di essere l'unico studio condotto fino ad ora su imprese a conduzione femminile appartenenti a Stati differenti, ma che condividono appartenenze culturali, geografiche e storiche. L'obiettivo della ricerca era far emergere similitudini e differenze dell'imprenditoria femminile dal confronto di dati secondari e di buone prassi raccolte attraverso un'indagine sul campo. Dall'analisi dei risultati è possibile ricavare spunti utili per il miglioramento delle politiche e dei servizi all'imprenditoria femminile. Il primo risultato è che anche nell'area Euregio la consistenza delle imprese femminili assume significatività solo dopo la metà degli anni Novanta del secolo scorso e rappresenta meno di un quinto delle imprese totali, in linea con quanto rilevato a livello nazionale nei due Stati. La maggior parte delle imprese femminili ha infatti iniziato la sua attività tra il 1990 e il 2015. La recente storia dell'imprenditoria femminile non le vede quindi protagoniste del miracolo economico italiano, al contrario, colloca la loro attività in periodi di forti crisi finanziarie (2008) e pandemiche (2019-20-21). La prevalente

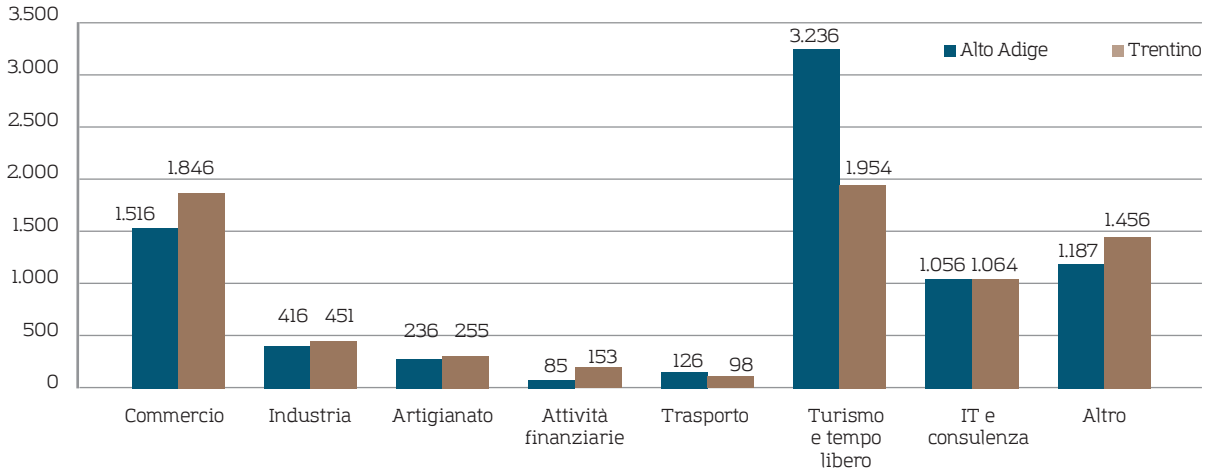
dimensione di micro impresa (fino a nove addetti) e la forma giuridica (ditta individuale), hanno sottoposto le imprese a forti sfide per la sopravvivenza, in buona parte dei casi vinte. Per quanto riguarda il numero delle imprese nei territori dell'Euregio, esso è pari a 52.300 in Tirolo, 41.250 in Trentino e 44.809 in Alto Adige; spicca il dato tirolese che tuttavia deve essere letto alla luce della disomogeneità del metodo di registrazione delle imprese in questo *Land*. Se un'impresa svolge più attività, il sistema camerale tirolese le attribuisce più codici e quindi la stessa impresa viene conteggiata più volte, diversamente da quanto accade nel sistema camerale italiano che assegna un solo codice Ateco in base all'attività prevalente. Sarebbe utile giungere almeno a livello Euregio a un metodo di conversione dei dati in base al criterio della prevalenza per poter ricostruire analisi comparate, basate su dati e non solo su stime. La concentrazione delle imprese femminili nei tre territori è molto simile e registra la loro presenza nei settori dell'agricoltura, del commercio, del turismo e dei servizi alla persona (educativi e cura). Interessante sottolineare che accanto ai servizi tradizionali, negli ultimi anni si registra la presenza di imprese femminili nel settore dei servizi avanzati quali ICT, in linea con quanto evidenziato da alcuni studi condotti a livello internazionale. Il tasso di occupazione complessivo (maschi e femmine) si attesta intorno al 70% ed è superiore alla media italiana e austriaca; un dato che emerge è il tasso di occupazione femminile a tempo parziale che in Tirolo è 53%, decisamente più alto rispetto a quelli del Trentino 41% e dell'Alto Adige 45%. Difficile interpretare il dato in assenza di comparazioni interregionali, si può ipotizzare soltanto che nei dati tirolesi siano conteggiati il *part-time* volontario e involontario legato all'insufficienza di servizi di sostegno alla conciliazione. In questo senso sarebbe interessante ricostruire per le province di Bolzano e per il *Land* Tirolo dati confrontabili a quelli rilevati in Trentino che evidenziano una quota di part-time involontario pari al 31%. Un altro dato che differenzia i tre territori è l'elevato tasso di scolarizzazione in termini di incidenza delle laureate tra la popolazione attiva femminile, pari in Tirolo al 28% e in Trentino e Alto Adige pari rispettivamente al 18% e al 12%.

LE IMPRENDITRICI INTERVISTATE HANNO SOTTOLINEATO LE DIFFICOLTÀ INIZIALI DI AVVIO DELL'ATTIVITÀ

L'analisi di contesto rende evidente che le imprese femminili in area Euregio hanno una storia di avvio e una consistenza simili e si sono sviluppate in un contesto economico che coincide con il manifestarsi di crisi strutturali a livello globale. Tale circostanza ha reso, da un lato, più complessa la loro attività, dall'altra, le ha collocate in un mercato del lavoro dinamico e in forte cambiamento con tassi di occupazione complessivi molto più alti rispetto alle medie nazionali. Per quanto riguarda i risultati dell'indagine sul campo, il progetto prevedeva di intervistare da otto a dieci imprenditrici in ciascuna provincia partendo dalla segnalazione dei CIF di 67 nominativi. Le 22 interviste sono state condotte nel periodo febbraio-marzo-aprile-maggio 2020 prevalentemente *face-to-face* in Alto Adige e Trentino, mentre tutte le interviste in Tirolo sono state telefoniche o telematiche a causa delle limitazioni di spostamento legate al Covid-19. I risultati confermano la relativa "giovinezza" della maggior parte delle imprese femminili osservate sul campo, che si sono costituite nei due decenni 1995-2005 e 2010-2019.

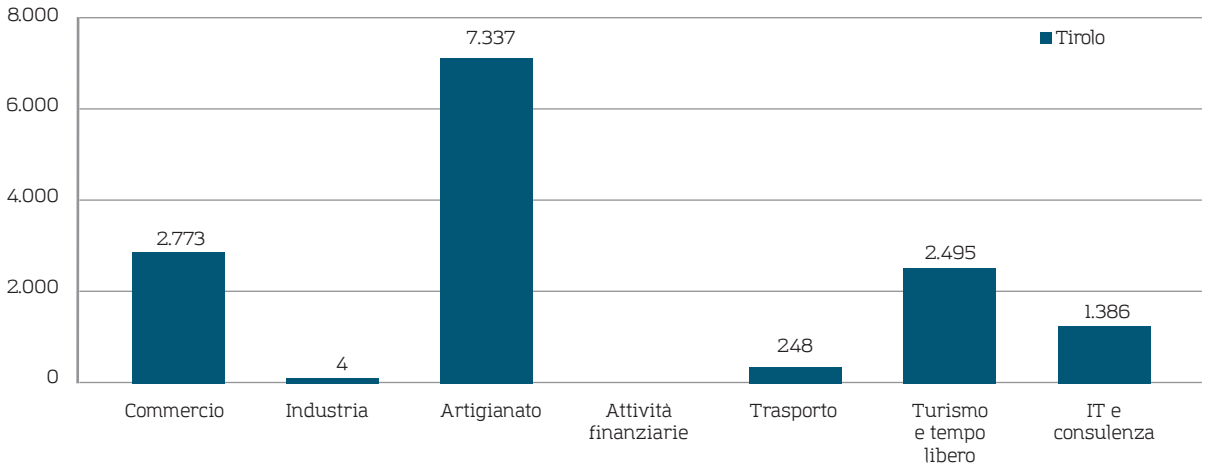
La concentrazione settoriale prevalente è in linea con i dati di contesto e vede la presenza delle imprese femminili intervistate nei servizi tradizionali; un risultato che differenzia parte delle imprese intervistate rispetto all'insieme delle imprese femminili in area Euregio riguarda la dimensione. Accanto alle micro imprese, hanno partecipato all'indagine imprese di piccole e medie dimensioni (dodici da 10 a 99 addetti) e due imprese con più di 100 addetti dell'Alto Adige e due del *Land* Tirolo. Le imprenditrici intervistate hanno sottolineato le difficoltà iniziali di avvio dell'attività e dichiarano che la scelta di fare impresa è collegata all'opportunità di autoimpiego, se il contesto offre servizi di supporto e strumenti pensati per la conciliazione. A tale proposito a cominciare dagli anni 2000 i tre territori hanno predisposto una settantina di interventi abbastanza simili, tra i quali spicca tuttavia la formazione finanziaria offerta in maniera più strutturata dal *Land* Tirolo.

Imprese femminili per divisione economica in valori assoluti e territorio per Alto Adige e Trentino



Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento. Elaborazioni nostre

Imprese femminili in Tirolo per divisione economica in valori assoluti

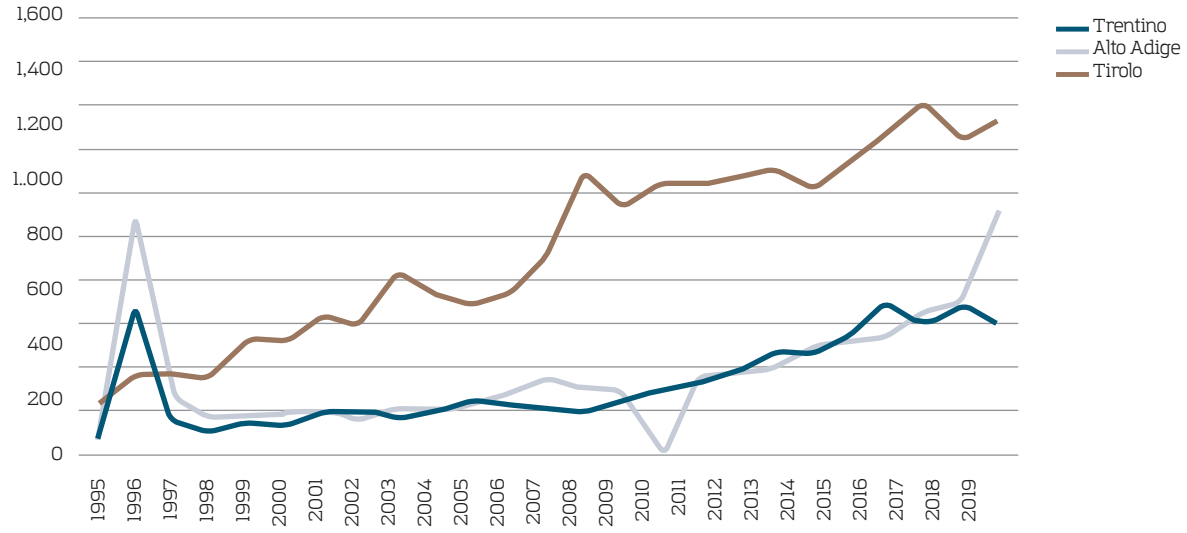


Fonte: Wirtschaftskammer Tirol. Elaborazioni nostre

Accanto a questi risultati allineati in buona parte con quelli di alcune ricerche sull'imprenditoria femminile a livello nazionale e internazionale, ne esistono alcuni specifici dell'imprenditoria femminile nell'area Euregio riferiti alle caratteristiche organizzative, allo stile di *leadership* e al ruolo del capitalismo familiare.

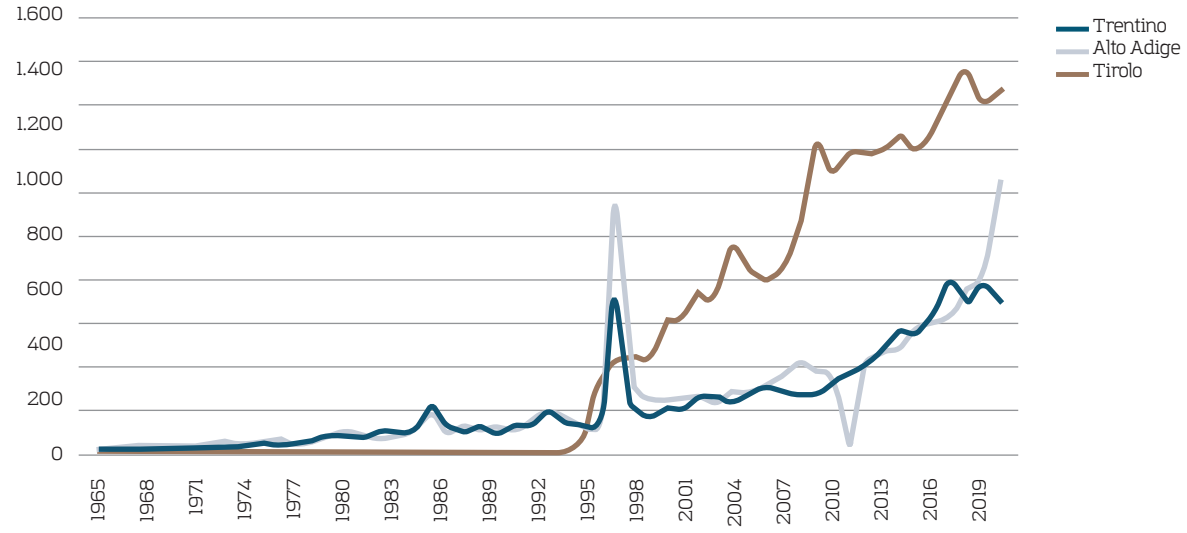
Il modello organizzativo più nominato nelle interviste è quello piatto, che si differenzia da quello gerarchico applicato in prevalenza dalle imprese considerate nel loro insieme (maschili e femminili). Coerenti con il modello piatto, le imprenditrici hanno dichiarato di porre molta attenzione alla

Imprese femminili per anno di avvio attività e per territorio. Serie storica dal 1995



Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento, Wirtschaftskammer Tirol. Elaborazioni nostre

Imprese femminili per anno di avvio attività e per territorio. Serie storica dal 1965



Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento, Wirtschaftskammer Tirol. Elaborazioni nostre

creazione di un clima interno favorevole alla relazione e al benessere organizzativo e allo sviluppo delle *soft skill* dei collaboratori. Pur nella convinzione dell'efficacia del modello partecipato, alcune imprenditrici di tutti e tre i territori, affermano che la sua realizzazione è influenzata dalla dimensione dell'impresa. In proposito un'intervistata afferma che quando le dimensioni dell'impresa crescono, anche il modello piatto richiede l'identificazione di livelli di responsabilità simili a quelli del modello gerarchico, ma se i medesimi sono ricoperti inserendo un/una "*leader* naturale", piuttosto che un "capo", la scelta non snatura il modello. Nei colloqui con le imprenditrici il tema della *leadership* ha assunto tratti diversi nei tre territori; molte delle imprenditrici tirolesi non reputano che esista differenza tra *leadership* femminile e maschile in quanto le aziende devono affrontare difficoltà molto simili di gestione e confrontarsi con le stesse condizioni competitive. Le imprenditrici tirolesi sembrano avere maggiore consapevolezza e fiducia nella loro capacità di *leadership* rispetto a quanto affermano invece alcune imprenditrici degli altri due territori, che hanno riportato difficoltà nel riconoscere a se stesse la capacità di esercitarla. Per buona parte delle imprenditrici altoatesine e trentine il raggiungimento della *leadership* si configura come un processo che passa dalla iniziale *leadership* informale, per poi vedere gradualmente riconosciuta quella formale da parte di tutti gli *stakeholder*. La maggiore dimensione aziendale di alcune imprese tirolesi, accanto alla maggiore consapevolezza della propria capacità manageriale, potrebbero essere la chiave interpretativa di tale differenza. Passando ora a considerare il ruolo che il capitalismo familiare sta assumendo nell'ambito del dibattito sull'imprenditoria femminile, è utile partire da alcuni risultati del rapporto Unioncamere del 2014, secondo il quale circa la metà delle imprenditrici intervistate a livello nazionale possono rientrare in questa fattispecie in quanto la loro storia è strettamente connessa all'obiettivo di dare continuità all'impresa. Il passaggio generazionale avviene all'interno dei confini della famiglia e in questo senso l'impresa familiare sembra essere la più adatta a offrire opportunità alle imprenditrici. Tuttavia l'impresa familiare incorpora vincoli culturali legati ai ruoli familiari tra-

L'IMPRESA FAMILIARE INCORPORA VINCOLI CULTURALI LEGATI AI RUOLI FAMILIARI TRADIZIONALI

dizionali che fungono da ostacolo all'assunzione di ruoli apicali da parte delle donne della famiglia che spesso assegna loro solo spazi marginali o "invisibili"[1]. In Tirolo il capitalismo familiare interessa più della metà delle imprenditrici intervistate, mentre le altre hanno creato dal nulla l'impresa; il subentro o la creazione sono modalità che permettono di interpretare meglio le difficoltà della fase iniziale sottolineate sopra. Le resistenze al riconoscimento della *leadership* da parte dei dipendenti e dei clienti, sono più frequentemente evocate dalle imprenditrici "subentrate" nella guida che si sono dovute confrontare con lo stile e il genere dell'imprenditore che le ha precedute. Il problema, affrontato dalle imprenditrici che hanno creato l'azienda, fa riferimento invece alla costruzione di reputazione all'interno dell'impresa e di visibilità e di credibilità aziendale in un mercato competitivo maschile. Gli ultimi due risultati fanno riferimento alla relazione tra imprenditorialità femminile e livello di scolarizzazione e al rapporto delle imprese femminili con il territorio. Le imprenditrici della seconda generazione (2010-2019) hanno conseguito in prevalenza un titolo accademico, differentemente da quelle che guidano l'impresa da più tempo che hanno invece una formazione professionale specifica di settore. Tutte le imprenditrici concordano che la loro formazione continua, così come quella dei loro dipendenti, è un *asset* su cui investire, anche al di fuori degli obblighi di legge. Il legame con il territorio è descritto in modo differente sia in relazione ai settori di appartenenza, sia tra le tre province. Le imprenditrici del settore turistico e quelle che operano con una catena corta di approvvigionamento e di distribuzione riconoscono il territorio come un vantaggio competitivo, diversamente dalle imprese che, non avendo questo tipo di *supply chain*, lamentano qualche difficoltà per la distanza dalle principali arterie stradali. Nel primo caso le imprese possono essere definite *place-based enterprise* e proprio perché il territorio entra nella loro offerta, o come risorsa naturale o come fornitore di materia prima, lo utilizzano con grande attenzione sia alla sostenibilità ambien-

> RIMANE DIFFICILE RIUSCIRE A FARE RETE ANCHE SE SI TRATTA DI UN LIMITE CHE SI STA CERCANDO DI SUPERARE

1 *Montemerlo D., 2016.*

tale che a quella sociale. Per quanto riguarda la capacità e la possibilità delle imprese dell'area Euregio intervistate di fare rete, molte imprenditrici altoatesine e trentine indicano difficoltà nel realizzarla, anche se stanno provando a superare tale limite. La struttura dimensionale e le difficoltà di riconoscimento della *leadership* da parte di clienti e fornitori hanno certamente contribuito a rallentare i processi di *networking*, sempre difficili indipendentemente dal genere di chi guida le imprese. In relazione alle difficoltà strutturali con le quali le imprenditrici hanno dovuto fare i conti durante la crisi finanziaria del 2008-09 e quella pandemica attuale, le imprenditrici intervistate hanno espresso controllo della situazione e fiducia nelle capacità di superamento delle condizioni critiche attuali, confermando quanto emerso nel 2° Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile pubblicato da Unioncamere nel 2011 a ridosso della "pandemia" finanziaria del 2008. L'indagine campionaria evidenziava che tra le imprese femminili che avevano partecipato al IV e V bando della L. 215/92, la maggioranza aveva affrontato la crisi con un approccio di tipo razionale e non emotivo, il 21% dichiarava di non essere stata influenzata dalla crisi, mentre solo nell'8% dei casi la modalità di risposta selezionata è stata "non ci sono le condizioni per continuare ancora l'attività".

In tal senso sembra di poter affermare che alcune caratteristiche delle imprese femminili, quali la capacità di coinvolgere le risorse umane e la costante ricerca della valorizzazione delle loro competenze, nei periodi di crisi rivelano tutto il potenziale per resistere alle difficoltà economiche e di mercato. Fattori come creatività imprenditoriale, empatia e auto organizzazione, insieme al livello di istruzione, alla precedente esperienza imprenditoriale[2] sono stati essenziali per reagire velocemente, sfruttando al meglio le risorse disponibili per la strategia di risposta[3]. Le proposte avanzate dalle imprenditrici che hanno partecipato al progetto Euregio richiamano l'opportunità di rendere omogenei i criteri di individuazione dell'impresa femminile e armonizzare i rispettivi settori economici di appartenenza. Altrettanto essenziale sarebbe promuovere una formazione strutturata delle competenze finanziarie per la gestione dell'impresa, un'attività di *mentoring* da parte di imprenditrici mature, supportate dai CIF, e la messa a disposizione della piattaforma Euregio per la raccolta delle buone prassi aziendali femminili. ■

2 *Hisrich & Fülöp, 1997.*

3 *Kickul, Jianwen, Gundry & Iakovleva, 2010.*

Bibliografia

Amt der Tiroler Landesregierung Abteilung Raumordnung und Statistik (2019). *Die Wirtschaft in Tirol. Eine Analyse der Leistungs- und Strukturerhebung 2017*

Bögenhold D. & Klinglmair A. (2015). *Female Solo Self-Employment. Features of Gendered Entrepreneurship. 13*(1), 47-58

Gect Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino (2019). *Rapporto Le donne nell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino. Una lettura comparata delle reali condizioni di vita delle donne e degli uomini dell'Euregio nel territorio euroregionale.*

Hisrich R. D. & Fulöp G. (1997). Women entrepreneurs in family business: The Hungarian case. *Family Business Review, 10(3), p. 281-302*

Kickul J., Jianwen (Jon) L., Gundry L. & Iakovleva T. (2010). Firm resources, opportunity recognition, entrepreneurial orientation and performance: The case of Russian women-led family businesses, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 12 (1), p. 52-69*

Montemerlo D. (2016). *Il ruolo delle donne nelle aziende familiari,* SDA Bocconi, Ideas of Management

Si.Camera-Unioncamere. *3° Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile. Impresa in Genere (2016)*

Unioncamere-Ministero dello Sviluppo Economico e Dipartimento per le Pari Opportunità (2011). *Impresa in Genere, 2° Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile*

LA *WHITE ECONOMY* DI GPI

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

Servizi e sistemi informativi a supporto della sanità e del sociale

Più di trent'anni di sviluppo ininterrotto, 6.500 dipendenti con alti investimenti in professionalità, 270 milioni di fatturato che puntano a crescere: sono i numeri base di GPI, industria trentina *leader* nel mondo della *white economy*, il settore economico che raccoglie gli operatori pubblici e privati che si occupano di cura e di assistenza delle persone.

Il Gruppo GPI offre un insieme ampio e variegato di servizi e sistemi informativi a supporto del mondo della sanità e del sociale. Il suo punto di forza è la capacità di tradurre le necessità che emergono da questo mondo in soluzioni tecnologiche all'avanguardia e in nuovi modelli di servizio in grado di ottimizzare i processi di prevenzione, di diagnosi e di cura, agevolando la relazione con i cittadini e migliorando la qualità della vita delle persone.

Dalla prenotazione di una visita specialistica, ai sistemi amministrativi, fino ai percorsi cura e assistenza, il Gruppo offre un supporto completo e accurato agli operatori del mondo sociosanitario.

Per quel che riguarda l'Italia, GPI opera in tutte le regioni.

Particolarmente significativo è il ruolo che svolge nell'ambito dei servizi di *contact/call center*: sono oltre 25 milioni i cittadini italiani che passano attraverso i servizi multicanale di GPI quando si rivolgono al Servizio sanitario per ottenere prestazioni sanitarie o assistenziali. GPI gestisce i servizi *contact/call center* di intere regioni (Lombardia, Liguria, Lazio, Abruzzo), di numerosissime province e di ancor più numerose aziende ospedaliere, pubbliche e private.

Il Gruppo ha quartier generale a Trento, sede legale storica, e conta più di 50 succursali operative distribuite su tutto il territorio nazionale. È presente con proprie sedi in Germania, Austria, Francia, Spagna, Stati Uniti, Polonia e Russia ed è attivo in un gran numero di altri Paesi europei ed extra-europei attraverso distributori e *partner* selezionati (soluzioni GPI sono presenti in oltre 60 Paesi).

A livello globale sono due i settori di particolare rilievo strategico: i sistemi di gestione del sangue (*Blood Management*) e i sistemi di logistica robotizzata.

Il Gruppo è tra i principali *player* a livello mondiale nel settore del *Blood Management*: negli Stati Uniti annovera già oltre 100 clienti, circa il 40% dei centri per la donazione del sangue e il 5% degli ospedali degli USA accreditati AABB (*American Association of Blood Banks*). Si tratta di un'attività particolarmente delicata e preziosa: la gestione informatizzata dell'intero ciclo di approvvigionamento del sangue consente trasfusioni sicure che salvano la vita.

> DINAMISMO, INVENZIONE, CAPACITÀ DI TROVARE MERCATI SONO I PROPULSORI DI QUESTA CRESCITA

Altro fiore all'occhiello di GPI sul mercato globale sono i sistemi automatizzati per la logistica del farmaco: soluzioni complete e integrate (*hardware* e *software*) rivolte sia alle strutture ospedaliere che alle farmacie territoriali. Nelle strutture ospedaliere le soluzioni sono volte ad automatizzare l'intero processo logistico del farmaco, dall'acquisto fino alla somministrazione a bordo letto, riducendo il rischio clinico e ottimizzando le risorse. Nelle farmacie territoriali, l'offerta di soluzioni punta invece a razionalizzare gli spazi e a rendere più rapido il servizio. Sono oltre 30 i sistemi robotizzati venduti in Cina, altri in Sud Africa, in Francia, in Russia, in Medio Oriente, in Gran Bretagna.

Un approccio "territoriale" aperto al mondo

Il Presidente e Amministratore delegato di GPI è Fausto Manzana, fondatore della società e principale fautore del suo straordinario successo. Un successo legato a tre parole chiave, crescita, etica, cura, che tessono la trama di un'avventura imprenditoriale innovativa e socialmente responsabile.

Sistemi di logistica robotizzata

La crescita, come spinta incessante, che ha portato la GPI ad acquisire tra il 2013 e il 2020 più di 50 aziende in ogni parte del mondo. Dinamismo, invenzione, capacità di trovare mercati sono quindi i propulsori di questa crescita inarrestabile, sostenuta da una finanza al servizio dello sviluppo industriale, protesa a conferire nuove opportunità e nuovi spazi di sviluppo al Gruppo, come ecosistema armonico, e alle singole soggettualità d'impresa, con le loro storie e peculiarità.

L'etica, già prima che diventasse "popolare" nei piani alti dei *top* mondiali dell'imprenditoria e della finanza, ha sempre portato GPI a riservare la massima attenzione ai clienti, al personale, agli *stakeholder* e ai fornitori. Un'attenzione convinta, non rituale, supportata da un permanente "ascolto" non solo della soddisfazione di quanti si rapportano con l'azienda, ma anche delle loro culture, pubbliche e private, dei loro interessi reali e quindi delle responsabilità, anche sociali, a cui GPI deve corrispondere. Infine la cura, come attenzione particolare alla qualità dei servizi destinati agli utenti. Una cura quasi ossessiva, supportata da una qualificata e continua opera di formazione del personale, a ogni livello. E ancora, una cura che ha portato a implementare molti dei servizi GPI, già *leader* nell'informatica, con valenze aggiuntive come la sicurezza e la logistica.

Tutto questo supportato, dato quasi implicito, dalle due prerogative tipiche di ogni azienda di successo della *white economy*, la propensione all'innovazione e all'efficienza organizzativa. Propensioni che per realtà come GPI, che si occupa di servizi informatici avanzati e di logistica complessa, sono assolutamente prioritarie e particolarmente curate.

REALIZZARE SOLUZIONI ALL'AVANGUARDIA PER RENDERE I SISTEMI SANITARI SOSTENIBILI E MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA

Un ultimo, ma non per importanza, tratto tipico di GPI è il radicamento territoriale. Mantenersi fortemente ancorati al Trentino, per un'impresa che opera sul mercato internazionale e che si misura con gli spazi aperti della tecnologia, è una scelta ricca, ma impegnativa. È ricca perché l'ambiente trentino, per qualità della vita e dei servizi di supporto, si colloca sicuramente ai livelli più alti delle graduatorie nazionali. Ma è anche impegnativa, perché le piccole dimensioni e la dislocazione decentrata comportano qualche sacrificio in più, non sempre adeguatamente ricompensato. In questo gioca decisamente a favore la visione cul-

Fausto Manzana

turale e imprenditoriale di Fausto Manzana, che nei confronti del radicamento territoriale e dei suoi valori ha sempre avuto grande attenzione e sensibilità. Lo dimostra anche la sua disponibilità ad assumere la carica, certamente onerosa in termini di impegno e di tempo, di presidente di Confindustria Trento.

Un'architettura integrata e vocata all'innovazione

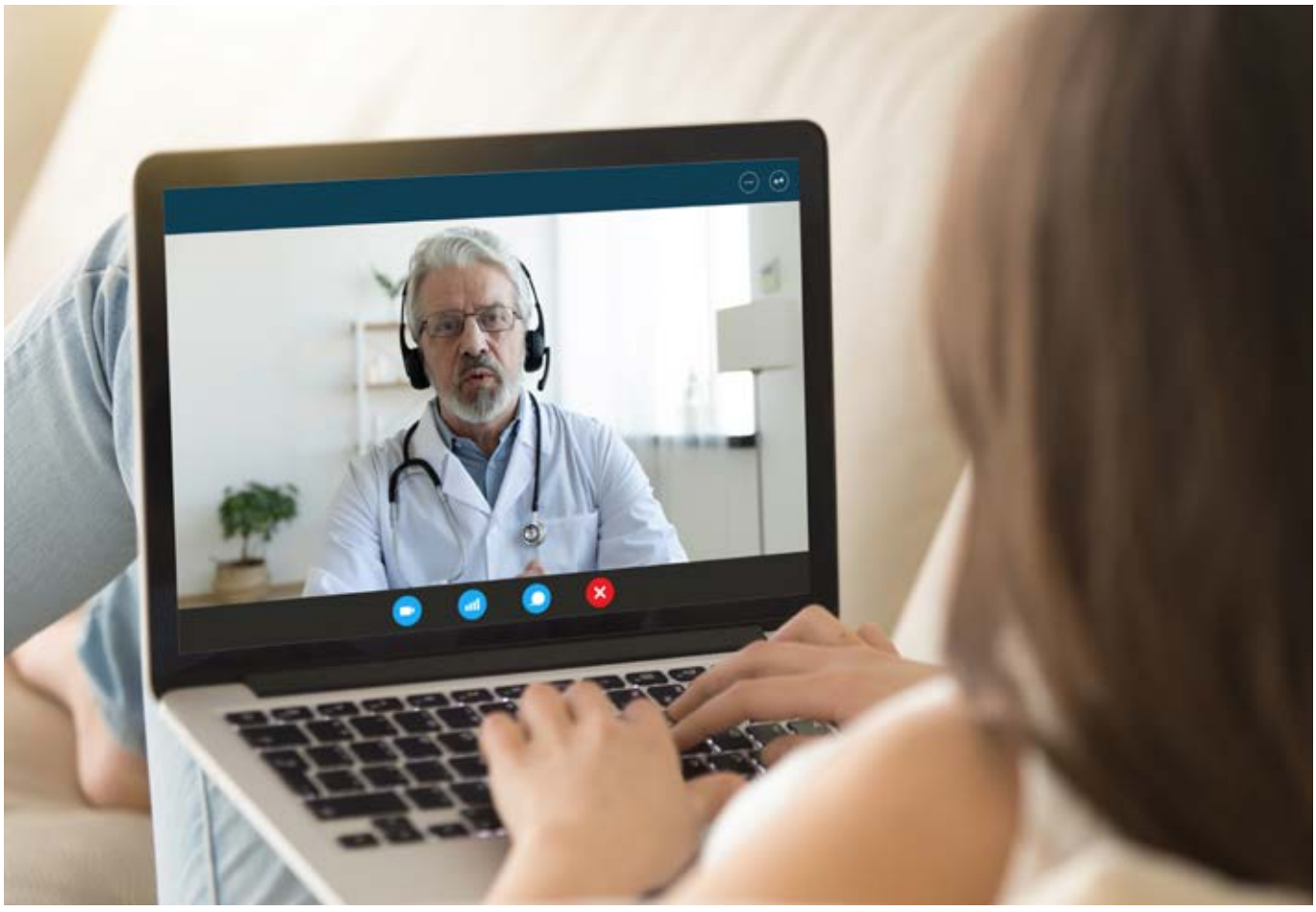
Entrando più nel merito dei tratti aziendali, GPI è nata nel 1988 a Trento ed è costantemente cresciuta nel tempo grazie a significativi investimenti in M&A (operazioni di acquisizione e di fusione) e a progetti sviluppati in *partnership* con università e centri di ricerca, nazionali e internazionali. Dal 2018 è quotata in borsa italiana sul mercato MTA (mercato telematico azionario).

Nel suo percorso GPI non ha mai perso di vista il senso più profondo del proprio lavoro: realizzare soluzioni all'avanguardia per rendere i sistemi sanitari sostenibili e migliorare la qualità della vita delle persone. L'integrazione di *software*, servizi e tecnologia, unita alla pluriennale esperienza maturata stando a fianco dei clienti, costituiscono un concreto supporto per innovare i modelli di cura, ottimizzare i processi e contenere i costi. In questa prospettiva sono di grande aiuto le iniziative che GPI sta conducendo nei cruciali ambiti della ricerca e dell'innovazione, a cui dedica mediamente il 6% dei ricavi, quindi una percentuale più che ragguardevole.

Il settore *Healthcare* sta affrontando una fase di profonda evoluzione per rendere i sistemi sanitari sostenibili, continuando a perseguire il carattere universalistico dell'accesso alle cure. Per vincere la sfida è inevitabile favorire la *digital transformation* dei modelli di prevenzione, diagnosi e assistenza, in linea con gli scenari applicativi attuali e futuri: il *cloud*, i *device* mobili, l'IOT, i *Big Data*, l'Intelligenza artificiale. L'approccio orientato al cliente e l'offerta integrata di soluzioni *software*, tecnologie e servizi di GPI, consentono alla società di supportare i processi in atto, ponendosi in una posizione di assoluto vantaggio nei confronti dei *provider* sociosanitari. I macro ambiti di ricerca e sviluppo sui quali GPI è particolarmente impegnata sono la gestione delle cronicità, la medicina predittiva, la prevenzione, la gestione dei percorsi di accoglienza in modalità multicanale, i nuovi modelli di assistenza basati sul *virtual-care*.

È questa la strada per rendere realmente esigibili i livelli essenziali di assistenza e affidare agli ospedali solo le necessità sanitarie acute, post-acute e riabilitative. In questa prospettiva è doveroso tener conto che considerare la propria casa come primo e principale luogo di cura, è oggi possibile con la telemedicina e con l'assistenza domiciliare integrata.

Telemedicina



Gestione dei flussi di accesso alla prenotazione delle vaccinazioni anti-Covid

La grande sfida: rispondere all'emergenza Covid-19

Venendo all'attualità, una menzione particolare merita il modo con cui l'azienda trentina ha saputo affrontare l'emergenza Covid-19. A tutti è drammaticamente noto che il fenomeno pandemico ha duramente messo alla prova l'intero sistema sanitario, non solo in Italia e in Europa, ma in tutto il mondo, anche con valenze e risvolti dolorosissimi ed economicamente dirompenti. Questo ha creato problemi organizzativi e inconvenienti estremamente gravi nella gestione dei flussi informativi e nell'attuazione delle misure di controllo e di cura sul territorio. Lo stato di emergenza ha inoltre rallentato (o addirittura interrotto) molte attività di prevenzione e promozione della salute, sia in ambito sanitario che sociale.

Nel corso del 2020 le risposte ai servizi attivati da GPI hanno dato un serio e importante contributo nel contenere e nel mitigare gli effetti della pandemia in molte parti del Paese, potenziando le attività a sostegno del Sistema sanitario nazionale. Più in dettaglio, accanto ai servizi e alle tecnologie messe a supporto dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari di Trento, ha elaborato un sistema per ridurre i contagi e uno per guidare i pazienti all'interno delle strutture ospedaliere, sempre per abbassare il contagio.

Attraverso un sistema di *screening* sviluppato da GPI, adattando un *software* già in uso, è stato avviato in Veneto lo *screening* esteso a tutta la popolazione.

A Napoli è stato attivato un servizio di "sostegno oltre la distanza", come presidio psicologico per restare in contatto con i più fragili attraverso un *contact center*.

È attivo in Lombardia il servizio di telemedicina, con in gestione i primi 40mila pazienti. Sempre in Lombardia è stato istituito "Mai più pazienti soli", un servizio di telesorveglianza e telemonitoraggio. Infine, almeno per l'ambito sanitario, la trentina GPI ha salvato Roma dalle code per i tamponi e in Valle D'Aosta le vaccinazioni anti-Covid sono regolate dall'intelligenza artificiale.

> LA PANDEMIA HA CONFERMATO LA BONTÀ DEL MODELLO DI INTERVENTO DELL'AZIENDA

Sul piano del supporto all'economia, per contrastare gli effetti del Covid, è stata adottata la soluzione di Argentea per far fronte all'aumento delle consegne a domicilio, agevolando gli operatori meno strutturati. Inoltre, con "Prenotami" è stato messo a disposizione un *cloud* per accedere ai negozi in sicurezza senza file e assembramenti.

La pandemia ha quindi confermato la bontà del modello di intervento che da tempo GPI propone, sia per far fronte all'emergenza, che per rispondere a una domanda di salute più efficiente e qualitativa. Una domanda attenta alle crescenti necessità di azioni di prevenzione e di promozione della salute, che tengano conto del cambiamento avvenuto, non solo per migliorare la risposta alla pandemia, ma anche per recuperare le ricadute negative sul benessere psicofisico e sulle disuguaglianze provocate dal distanziamento e dai *lockdown*. ■

“PMI ACADEMY”

BRUNO DEGASPERI *Direttore di Accademia d’Impresa*

Formazione manageriale per le piccole e medie imprese del Trentino

Le piccole e medie imprese costituiscono l’ossatura economica del nostro territorio, sia in termini di numeri assoluti (si mantengono sopra le 40mila unità da oltre dieci anni), sia in termini relativi ad altri agenti del sistema economico, rappresentando complessivamente il 92% del totale di tutte le unità locali produttive iscritte al Registro delle imprese della Camera di Commercio di Trento. Le PMI trentine rappresentano inoltre la categoria che genera il numero maggiore di occupati (79% sul totale addetti delle imprese attive) e anche quella che genera il maggiore impatto in termini di ricadute economiche sul territorio. Se, quindi, non vi sono dubbi sull’importanza economica delle piccole imprese, allo stesso modo vi è sempre maggiore consapevolezza delle importanti sfide che esse oggi sono chiamate ad affrontare, soprattutto in termini di capacità di irrobustire la propria struttura patrimoniale, di organizzarsi in modo da incrementare la produttività, di diventare sempre più competitive sui mercati attivando innovazioni tecnologiche e di processo capaci di contribuire in modo significativo alla creazione di valore.

Oltre a queste sfide decisive, che le ripercussioni dell'emergenza sanitaria hanno ulteriormente reso impervie, oggi gestire una piccola impresa significa anche creare le condizioni per generare "ecosistemi" capaci di garantire benessere per i propri collaboratori, alleanze con i propri clienti e, più in generale, attività che tengano conto di principi di attenzione alle dimensioni dello sviluppo sostenibile e responsabile del territorio in cui si opera, principi che possono costituire per la proposta un valore aggiunto significativo. Nonostante la difficoltà di contesto, ogni giorno crescente, migliaia di imprenditori trentini affrontano con grande impegno queste sfide, contribuendo in modo decisivo a costruire un futuro di benessere per il sistema economico-sociale del nostro territorio.

La cultura manageriale per affrontare i cambiamenti

"L'organizzazione si trova a dover gestire contemporaneamente due processi che vanno integrati: un processo di efficientamento del noto, affiancato a un processo di esplorazione dell'ignoto" [1].

1 *A.F. De Toni in AA.VV., "In equilibrio dinamico all'orlo del caos", Franco Angeli, Milano 2020.*

Essere sull'onda della complessità, come scrive Alberto De Toni, docente ordinario presso l'Università degli studi di Udine, vuol dire trovare il punto di equilibrio tra ordine e disordine, tra noto e ignoto, dimensioni costantemente presenti nella vita delle persone e delle imprese. In modo particolare per queste ultime, l'emergenza sanitaria e la conseguente sospensione e/o riduzione di gran parte delle attività per un periodo prolungato ha di fatto, in molti casi, rotto quell'equilibrio, facendo pendere la bilancia verso una dimensione ancora sconosciuta e carica di incognite.

Per questo, sempre più, si avverte la necessità di agire nelle due direzioni esemplificate da De Toni: da una parte "l'efficientamento del noto", quindi interventi di tipo organizzativo, gestionale e finanziario per consentire all'impresa di ristrutturare e razionalizzare la propria attività in funzione dei cambiamenti avvenuti, dall'altra "l'esplorazione dell'ignoto", intesa come capacità e strumenti da mettere in campo per innovare la propria offerta, intercettare mutati bisogni e modalità di acquisto, implementare una strategia adeguata a "tempi complessi". Imprenditori e *manager* da un anno a questa parte hanno dovuto acquisire nuove conoscenze e abilità, mettendo in campo azioni che li hanno messi alla prova, e

hanno misurato le loro capacità comunicative, organizzative e strategiche in uno scenario assolutamente inedito. Con una ulteriore consapevolezza: i cambiamenti si affrontano innanzitutto con una cultura manageriale solida.

Imprenditore e *manager*: verso una complementarietà delle competenze

Originariamente sviluppatesi come figure separate nelle grandi *corporation*, imprenditore e *manager* nelle PMI sono facce, diverse, della stessa medaglia. Anche quando non coincidono in termini di funzione nella stessa persona, "imprenditorialità" e "*management*" costituiscono un insieme di saperi, competenze e pratiche sempre più intrecciate. Un imprenditore che non impara a gestire incontrerà grandi difficoltà, così come un *manager* che non impara a innovare e rischiare, nei limiti delle risorse e degli obiettivi di *business* prefissati, non assolverà al compito per il quale è stato assunto. Così accade che l'imprenditore, nella piccola o media impresa, spesso si avvalga di collaboratori con cui ha stretti nessi fiduciari e attivi deleghe anche su elementi decisivi alla gestione dell'impresa. Allo stesso modo, un *manager* deve poter agire con ampi margini di fiducia e di flessibilità gestionale. Tutto questo non vuol dire che i ruoli non siano diversi e che vadano confusi. Ma è altrettanto certo che vi sia una "complementarietà delle competenze" di cui tener conto indipendentemente dal ruolo ricoperto.

LA VARIABILE CHE HA INCISO NEL *MANAGEMENT* D'IMPRESA È QUELLA DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Sempre più appare evidente, quindi, come chiunque sia a capo di una piccola-media impresa – nelle funzioni diverse in cui si articola la *governance* – debba essere dotato di solide capacità manageriali, ovvero di quell'insieme di abilità gestionali e competenze tecniche tipiche di chi governa un'organizzazione complessa: strategia, *marketing*, controllo di gestione, gestione finanziaria, unite alle competenze tecniche specifiche di prodotto o processo; e accanto a esse abilità gestionali che comprendono la *leadership*, la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, il *problem solving*, la capacità di innovazione.

La sede di Accademia d'Impresa

L'identità del *management* d'impresa

Per tracciare rapidamente l'identità del *management* d'impresa, partiamo ancora una volta da una citazione, questa volta di uno dei più grandi esperti di questa disciplina, Peter Drucker: "Il compito fondamentale del *management* non è mai cambiato: fare in modo che le persone realizzino una *performance* comune attraverso obiettivi comuni, valori comuni, una giusta struttura e attraverso la formazione e lo sviluppo di cui hanno bisogno per realizzare risultati e reagire al cambiamento" [2].

Questa apparentemente semplice frase dice molto su cosa sia il *management*, che viene definito innanzitutto come capacità di costruire una "*performance* comune" attorno a quattro assi portanti:

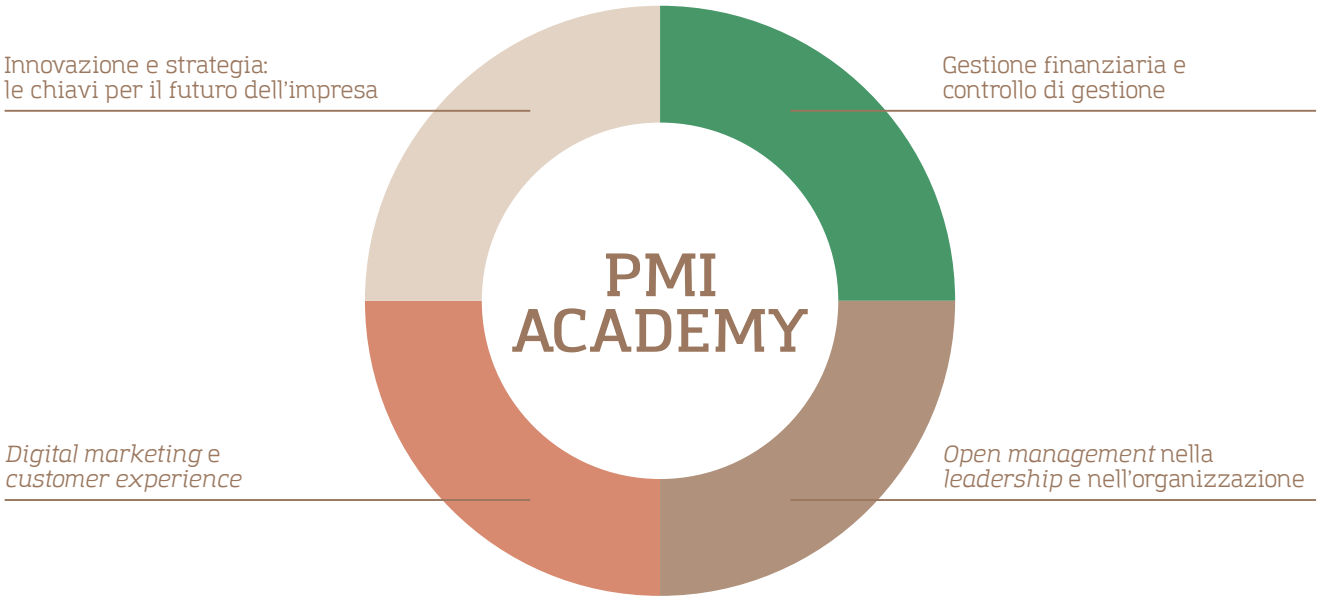
- "obiettivi comuni", per definire i quali è necessario possedere una conoscenza ampia del mercato in cui si opera e dei cambiamenti che su di esso incidono, unitamente all'orientamento all'innovazione e al possesso di competenze strategiche e gestionali;
- "valori comuni", per costruire i quali è indispensabile adottare valori di rigore, trasparenza, equità, e soprattutto capacità di valorizzare il contributo di tutti;
- "giusta struttura", che sta a indicare non l'applicazione di un modello astratto, ma la costruzione di un'organizzazione adatta agli obiettivi di *business*;
- "formazione e sviluppo", perché il *management* d'impresa non può non farsi carico della obsolescenza delle competenze, e quindi dell'impegno a far progredire i lavoratori affinché il loro contributo alla *performance* comune sia sempre all'altezza della situazione.

In aggiunta a quanto sopra esposto, possiamo rilevare che la variabile che, soprattutto negli ultimi venti anni, ha inciso profondamente nel *management* d'impresa è quella dell'innovazione tecnologica: sempre più l'imprenditore e il *manager* sono chiamati a occuparsi parimenti di "risorse umane" e "risorse non umane". Questa espressione, rilanciata dal *manager* e studioso Francesco Varanini, non sta a indicare una provocatoria equiparazione tra persone e macchine, ma vuole porre l'attenzione alla necessità per il *manager* di saper gestire non solo un *team* di lavoro, ma anche quelle tecnologie che costituiscono un fattore non più eludibile: il modo di lavorare, di produrre, di offrire i propri prodotti sul mercato, è condizionato in modo significativo e non più reversibile dalla tecnologia, in modo particolare quella digitale.

"PMI Academy", un nuovo progetto per la crescita manageriale

La Camera di Commercio di Trento e la sua Azienda speciale, Accademia d'Impresa, da molti anni sono impegnate in progetti di crescita delle competenze manageriali nelle imprese trentine. Accademia d'Impresa anche nell'ultimo anno, nonostante le notevoli difficoltà e restrizioni date alla formazione degli adulti in relazione all'emergenza sanitaria, ha proposto un'ampia offerta formativa, svolta sia in presenza che in modalità a distanza, coinvolgendo centinaia di persone e aziende sui principali temi della gestione d'impresa.

2 *P.F. Drucker, "Il management, l'individuo, la società. Una guida per comprendere il mondo attuale e gli strumenti per affrontare i nuovi compiti di capi d'azienda, dirigenti, professional", Franco Angeli, Milano 2005, p. 17.*



La nostra azione è stata guidata dalla convinzione che spesso proprio quest'ultima possa fare la differenza: come sottolineato anche in un recente intervento dal Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, "gran parte dei divari nella produttività, tra imprese all'interno di un Paese o nel confronto tra Paesi, è stata recentemente spiegata con le differenti pratiche nella gestione" [3], con effetti che si ritengono comparabili a quelli che possono portare le differenze negli investimenti in ricerca e sviluppo e nell'adozione di tecnologie ITC.
Per questo riteniamo che nel 2021 siano maturi i tempi per un progetto importante, che metta al centro il rafforzamento della cultura manageriale nelle piccole e medie imprese del nostro territorio. Da questo obiettivo nasce il progetto "PMI Academy", una proposta formativa rivolta agli imprenditori e ai *manager* e focalizzata sui caposaldi del moderno *management* d'impresa: strategia, innovazione, organizzazione, *leadership*, *marketing*, gestione economico-finanziaria.
"PMI Academy" si articola in quattro aree distinte ma correlate tra loro, a disegnare un percorso di *general management* che può essere fruito per intero o nelle sue singole parti. Questo per consentire alle imprese di scegliere consapevolmente e in modo flessibile le proposte più aderenti ai loro bisogni. La proposta progettuale pertanto prevede un'articolazione dei contenuti impostata sui criteri di un *master* in *management* d'impresa, ma con una modalità innovativa di accesso, pensata per le esigenze di tempo e di risorse tipiche delle piccole realtà imprenditoriali del territorio.
In termini metodologici, la realizzazione delle quattro aree, correlate tra loro ma autonome nella loro articolazione e fruizione, si avvale principalmente della formazione d'aula, organizzata nei fine settimana per favorire al massimo la partecipazione. Le aree di intervento si articolano su quattro giornate ciascuna e, oltre alla formazione frontale d'aula, il progetto sviluppa proposte diversificate, come l'orientamento, la formazione *on-line,* il *personal assessment*, gli *open webinar* su argomenti di cultura manageriale. Il programma e le modalità organizzative sono presenti sul sito di Accademia: pmi.accademiadimpresa.it, a cui si rimanda per approfondimenti e dettagli.

"PMI ACADEMY" RIMETTE AL CENTRO DELLA STRATEGIA D'IMPRESA IL RAFFORZAMENTO DELLA CULTURA MANAGERIALE

Come ci ricorda ancora Drucker, per l'impresa "cercare di costruire il futuro è un'attività ad alto rischio; tuttavia presenta meno rischi che non sforzarsi di costruirlo" [4]. Nella costruzione del futuro la formazione ha una parte significativa, per questo siamo convinti che "PMI Academy" sia una proposta innovativa e necessaria, che auspichiamo possa incontrare l'interesse diffuso delle persone che guidano e collaborano con le imprese trentine, con cui condividiamo la sfida di un futuro di crescita e sviluppo. ■

3 *Intervento al convegno organizzato da Bankitalia con il Cepr e Eief su "Ownership, Governance, Management & Firm Performance", 21 dicembre 2020.*

4 *P.F. Drucker, "Le sfide di management del XXI secolo", Franco Angeli, Milano 2016, p. 93.*

L'accesso all'ospedalino "Angeli custodi"

L'OSPEDALE DEI BAMBINI

ALBERTO FOLGHERAITER Giornalista e scrittore

Il racconto del dottor Pedrotti, storico pediatra trentino

Abbiamo chiuso l'*annus horribilis* con meno di 4mila nati, in Trentino.

Sessant'anni fa, nel pieno del *baby-boom*, i neonati erano 8mila all'anno. Per contro, in mezzo secolo si è passati da una mortalità infantile di 30 bambini su mille nati, a meno del due per mille. In linea con le nazioni più evolute. Merito, certo, delle condizioni generali di vita, ma soprattutto di un piccolo-grande medico pediatra: Dino Pedrotti.

Ottantotto anni, laurea in biologia e, successivamente, in medicina e chirurgia; due anni di specializzazione a Pavia. Dino Pedrotti ha trascorso una vita tra le mura dell'ospedale infantile di via della Collina, a Trento, dove ha cominciato come Assistente (1961-1965), e poi come Aiuto-primario (1965-1985). Ha concluso quale Primario (1985-1997) del reparto di neonatologia da lui promosso. Andato in pensione, ha proseguito il servizio alla casa di cura San Camillo fino al 2012, quando è stato chiuso il reparto di maternità.

In verità, l'Ospedalino, com'era chiamato, restò sulla collina di Trento sino al 1991 quando, trent'anni fa per l'appunto, fu trasferito nel complesso ospedaliero di Largo Medaglie d'Oro. Gli anni "d'oro" della neonatologia cominciarono proprio cinquant'anni fa, agli "Angeli custodi", la struttura sull'erta, da piazza Venezia verso le Laste di Cognola.

Racconta il dottor Pedrotti: “Se all’Ospedalino abbiamo salvato tanti bambini, il merito va condiviso con una trentina di infermiere che andavano a prendere i neonati con l’autolettiga della Croce Rossa nei quattordici punti nascita della provincia e, a rotta di collo, li trasferivano all’Ospedalino”. Non c’erano le culle termiche. I neonati erano collocati in una valigia; aveva un’apertura per far passare il tubicino dell’ossigeno e una *boule* con l’acqua calda per mantenere la temperatura costante.

“In ottomila viaggi, in tutta la regione, non si è avuto mai alcun incidente”. Una grande fortuna, è il caso di aggiungere, poiché nessuna delle infermiere era assicurata contro gli infortuni. “Un impegno volontario di straordinaria umanità”. Ecco, la cifra che ha pressoché azzerato la mortalità neonatale in provincia di Trento: sapere scientifico ma, soprattutto, coinvolgimento emotivo. “Ognuno di quei frugoletti era come fosse nostro figlio. Non era un arido numero per la statistica”.

L’OSPEDALE INFANTILE FU INAUGURATO A TRENTO NEL 1920 E AMPLIATO, FINO A 250 POSTI LETTO, NEL 1967

Quando Dino Pedrotti cominciò l’attività di pediatra, all’ospedale infantile moriva un neonato alla settimana. Al cimitero di Trento, nello spazio dedicato ai bambini, si aprivano sessanta tombe all’anno. “Lo consideravamo un nostro reparto”, ricorda. Nel 1964 fu avviato il “Centro immaturi”. La neonatologia era agli albori. L’anno prima, Jacqueline Bouvier, moglie del Presidente degli Stati Uniti, John Fitzgerald Kennedy, aveva perso un figlio nato prematuramente. Quell’episodio fece scalpore, tanto che cominciò a diffondersi una nuova cultura sanitaria nei confronti dei neonati. “A quel tempo parlare di bambini intubati e ventilati pareva un’assurdità”, racconta Pedrotti. Sulla collina di Trento c’era ancora il reparto dei bambini colpiti dalla poliomielite (la vaccinazione di massa cominciò nel 1964) e dei bambini affetti da TBC (negli anni Trenta erano stati riservati loro ben 80 posti letto). Numerosi bambini ricoverati (la degenza media era di tre settimane) erano aggrediti da infezioni gastriche. Molti morivano per la dissenteria.

Dino Pedrotti

I bambini malati di TBC

La svolta si ebbe negli anni Settanta quando Pedrotti attuò e impose al personale alcune misure di profilassi, le medesime riproposte in questi mesi per contrastare la pandemia di Covid: lavarsi frequentemente le mani e l'uso costante delle mascherine. Inoltre, i piccoli erano alimentati pressoché esclusivamente con latte in polvere. La distanza dal Santa Chiara impediva, infatti, alle neomamme di allattare direttamente i loro figli ricoverati sulla collina.

Individuato il problema, Pedrotti avviò la "banca del latte materno". Non contento, requisì due stanze destinate alle infermiere e fece predisporre quattro letti per le mamme disponibili all'allattamento. Fino al 1982 era proibito l'ingresso dei genitori all'Ospedalino. Fatte salve le ore di visita, due volte la settimana. Quell'anno, presentata dall'Assessore provinciale Antonio a Beccara, entrò in vigore la legge che consentiva alle mamme di accudire personalmente i loro figli in ospedale. Si rompeva un tabù che durava da oltre sessant'anni. Fin dalla fondazione della struttura. L'ospedale infantile di Trento "principessa Maria di Savoia" fu inaugurato, infatti, il 7 dicembre 1920. Giusto un secolo fa. Nel 1967, dopo lavori di ristrutturazione che l'ampliarono a 250 posti letto, fu denominato degli "Angeli custodi". Il 15 giugno 1991 l'attività sanitaria fu trasferita all'interno degli Istituti ospedalieri di Largo Medaglie d'Oro. Fu un trasloco sofferto e per il quale si era battuto contro tutto e contro tutti i colleghi proprio il dottor Pedrotti: "Ostetricia era al Santa Chiara, quando c'era un problema si doveva partire dall'Ospedalino, si impiegava mezz'ora e spesso si arrivava tardi. Medesimo problema per i neonati che avevano bisogno di cure e che dovevano essere trasferiti in collina. Certo, rispetto al Santa Chiara eravamo una sorta di 'repubblica autonoma' ma il bambino veniva prima di tutto".

> "L'ASSENZA DI MORTALITÀ INFANTILE È IL MIGLIOR INDICATORE DEL LIVELLO DI CIVILTÀ DI UN POPOLO"

All'Ospedalino, la degenza media era di tre settimane. I lungodegenti potevano frequentare le elementari. Infatti, c'erano tre insegnanti a loro completa disposizione. "Erano presenti due maestre in due aule del Preventorio (dove erano ricoverati i piccoli con la TBC) e una maestra nelle corsie. C'era pure un'insegnante di scuola materna". Alla fine degli anni Sessanta i medici erano una ventina. L'organizzazione dell'Ospedalino era in mano a una decina di suore di Maria Bambina. Nel tardo pomeriggio,

Il dottor Pedrotti in una foto di archivio

in visita ai bambini arrivava un prete straordinario, Tullio Endrizzi (1919-1989). Con giochi di prestigio e racconti mimati riusciva a strappare un sorriso anche ai più sofferenti.
Dei diecimila bambini che furono degenti negli ultimi trent'anni dell'ospedalino, Dino Pedrotti conserva fotografie, testimonianze, affetti. A Natale riceve ancora numerosi messaggi di augurio. C'è chi rammenta quei giorni, chi racconta ciò che è diventato.
"C'era una neomamma che abitava a Prato allo Stelvio. Ogni due giorni mandava a Trento il proprio latte per sua figlia che era ricoverata all'Infantile. Quella bambina è cresciuta e oggi fa l'infermiera nell'ospedale di Silandro".
Un'altra testimonianza lo ha colpito e commosso. "È forse la più emozionante: mi ha scritto una giovane laureata in medicina. 'Ho scelto questa professione, mi fa sapere, perché volevo restituire ciò che ho avuto venticinque anni fa. Si è iscritta a pediatria, a Torino. Per la prima volta, dice, ha tenuto un prematuro tra le mani".
Ecco, quando è nata questa giovane dottoressa pesava 480 grammi.
Dino Pedrotti conserva una collezione delle "Miss 500 grammi", di quelle neonate di 23-25 settimane, sopravvissute e oggi ormai persone mature. "Sono soprattutto le femmine che avevano e hanno maggiori probabilità di farcela".
L'adozione delle culle termiche, la rianimazione pediatrica, le vaccinazioni a tutto campo hanno quasi azzerato la mortalità infantile. Ribadisce il pediatra Dino Pedrotti: "L'assenza di mortalità infantile è il miglior indicatore del livello di civiltà di un popolo".
Lo sviluppo della neonatologia, di un reparto dedicato, senza suora caposala ma "con una straordinaria Ester Girardelli", ha fatto della "nipiologia" (Nipios, in greco, è il lattante) una delle perle della sanità trentina. Se, per l'Azienda sanitaria la terapia intensiva neonatale va fatta in modo tecnico, per il dottor Pedrotti "deve essere valorizzato soprattutto l'aspetto umano di pari passo con il sapere medico".
"Un bambino di mezzo chilo di peso è l'assoluto della debolezza". In sessant'anni di professione Dino Pedrotti si è guadagnato sul campo la definizione di "sindacalista dei bambini".
Nell'anno funesto che ci siamo lasciati alle spalle anche per le cicogne sono stati mesi di clausura: solo 3.900 voli in tutto il Trentino. In attesa della sconfitta di Covid-19 con la vaccinazione generale della popolazione, si attende una terapia per contrastare la denatalità. Si chiama "fiducia" che può essere innescata solo da una buona politica. Rara di questi tempi, come il nido della cicogna. ■

LA CICOGNA SI È INCEPPATA

ALBERTO FOLGHERAITER *Giornalista e scrittore*

In Trentino, famiglie sempre meno numerose

Un solo dato fotografa la crisi: nel gennaio 2021, in provincia di Trento, gli ottantenni, i nati nel 1941 cioè, erano 4.081, vale a dire più dei bambini che sono nati nel corso del 2020 (3.900). La denatalità è dovuta al concatenarsi di più fattori: la diminuzione delle potenziali madri; la crescita delle donne senza figli; la crisi della nuzialità; le unioni "ballerine"; i figli che restano nel "nido" familiare oltre i trent'anni e via discorrendo.

Nella prima metà del secolo scorso le coppie avevano una media di cinque figli. Le famiglie con più di dieci pargoli non si contavano. L'alta mortalità infantile, la "fabbrica degli angioletti", provvedeva a ridimensionare le nidiate.

Oggi una famiglia con tre o più figli è considerata "numerosa". Nel Trentino della denatalità le "famiglie numerose" sono circa diecimila. Tra di loro, per il ruolo pubblico ricoperto, emergono gli ex-senatori Renzo Gubert (nove figli, con 21 anni di differenza tra il primo e l'ultimo), Giorgio Tonini (sette figli in undici anni) e l'ex-parlamentare Lucia Fronza Crepaz (sei figli in tredici anni).

"Negli ultimi dieci anni, in provincia di Trento abbiamo perso più di mille nati all'anno. Un crollo della natalità che si farà sentire pesantemente anche sull'economia. Insomma i

non-nati equivalgono ai morti di Covid della pandemia in corso". Massimo Sebastiani, 35 anni, ingegnere, e Federica Betta, 31 anni, laurea in scienze infermieristiche, sono i coordinatori provinciali dell'Associazione famiglie numerose. Con la loro nidiata di cinque bambini (quattro femmine e un maschietto) si pongono nella media dei nuclei familiari "speciali".

Perché i figli sono sempre meno?

"Perché far figli comporta un investimento del proprio tempo e oggi il tempo è il perno attorno al quale sembra ruotare tutto: il denaro, la posizione sociale, il benessere. Il tempo è correlato al guadagno. Oggi, nella maggior parte delle famiglie, si è costretti a lavorare in due: per le spese, il mutuo-casa, per le vacanze. Così, alla fine, ai figli manca il tempo dei genitori. I quali non hanno tempo per far figli e accudirli".

Un *report* (2020) di Carlo Buzzi, docente dell'Università degli studi di Trento, sulla denatalità in Trentino ipotizza che "entro tre lustri gli studenti frequentanti le scuole superiori trentine si ridurranno di oltre un quarto; più avanti si ridurranno gli ingressi nel mondo del lavoro e saranno molto di meno le donne in età feconda che potranno in futuro diventare mamme".

Negli ultimi vent'anni le donne trentine fra 30 e 35 anni, la fascia centrale riproduttiva, sono diminuite di 5.400 unità, "quasi un terzo della loro consistenza di partenza. La diminuzione delle nascite, in provincia, dipende dunque anche dal fatto che ci sono meno donne nelle età nelle quali si massimizzano i parti. Il Trentino, quindi, è entrato in una spirale demografica negativa in cui le poche figlie del passato determinano una progressiva riduzione delle potenziali madri di oggi".

Calano i figli e aumentano le donne "*childfree*", in particolare fra le laureate, le occupate e le residenti nei centri maggiori della provincia.

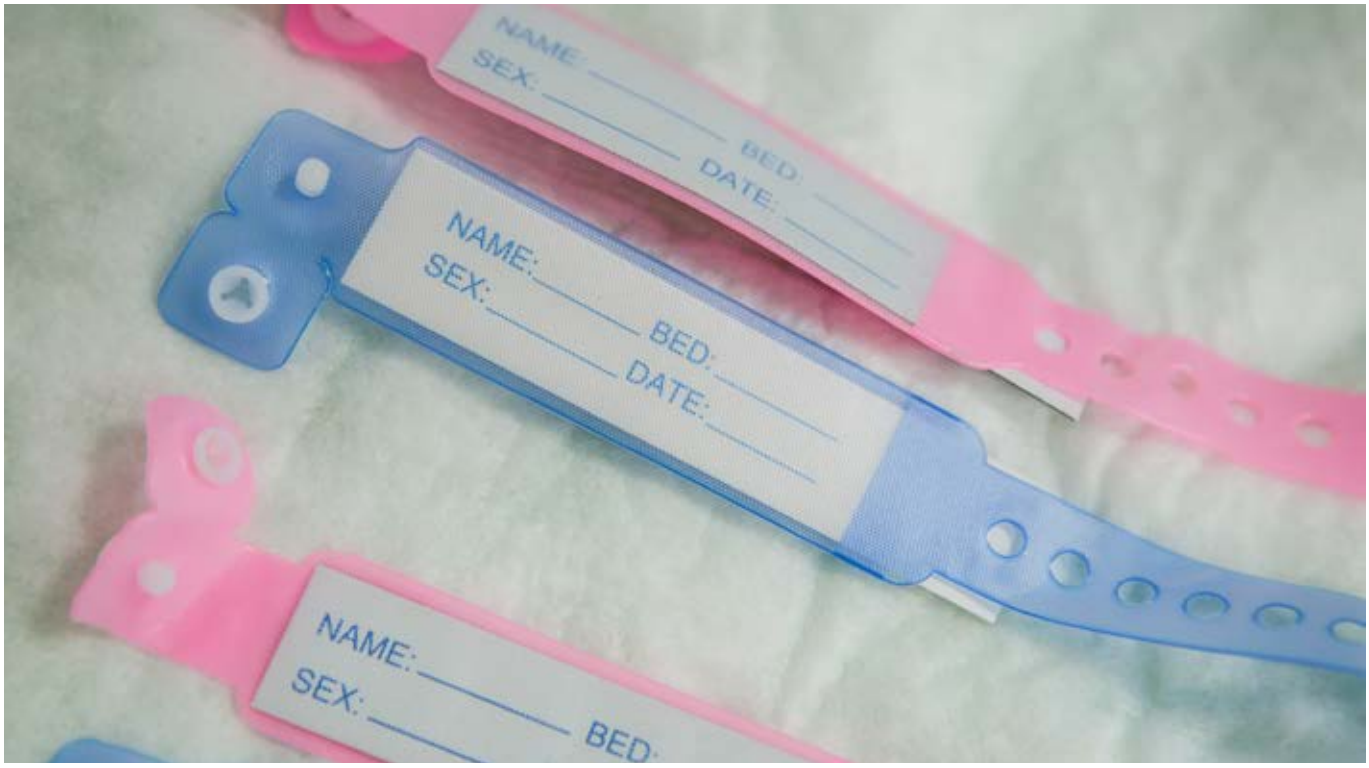
In questo contesto, la "Grande recessione", cominciata nel 2008 e che ha causato una persistente instabilità economica, ha costretto molte donne a procrastinare la gravidanza "sfociata poi in una rinuncia forzata per il superamento dei limiti fisiologici". Ormai il primo figlio arriva in età sempre più avanzata: da 33 anni in su.

> CALANO I FIGLI E AUMENTANO LE DONNE *CHILDFREE* TRA LE LAUREATE, LE OCCUPATE E LE RESIDENTI NEI CENTRI MAGGIORI

Più di un bambino arriva a scuola con genitori i quali, per l'anagrafe potrebbero figurare come nonni. Perché vale la pena avere tanti figli?

Federica e Massimo: "Perché sono una grande ricchezza di benessere e di affetto, e questa è senza prezzo. Se poi teniamo conto che saranno i figli di oggi a dover pagare le pensioni di domani, ogni bambino che nasce è un investimento pro-futuro".

Così ragionano i genitori delle famiglie numerose e così dovrebbero ragionare quei politici i quali, invece di guardare alle elezioni dietro l'angolo, dovrebbero pensare alle prossime generazioni. Peraltro in provincia di Trento qualcosa si fa per favorire e, possibilmente, incrementare il volo delle cicogne. Rispetto ad altre regioni, qui una famiglia è considerata "numerosa" già con tre figli. Da quest'anno e fino al 2024 la



Provincia stacca un assegno di natalità per i primi tre anni del bambino: sostituisce gli 80 euro dello Stato. Si aggiungono contributi per l'abbattimento delle spese per l'asilo nido, per la mensa scolastica, i trasporti, oltre a una quota per cultura e pratica dello sport. Alla lunga, tuttavia, si è dimostrato che questi strumenti non sono sufficienti a riempire le culle.

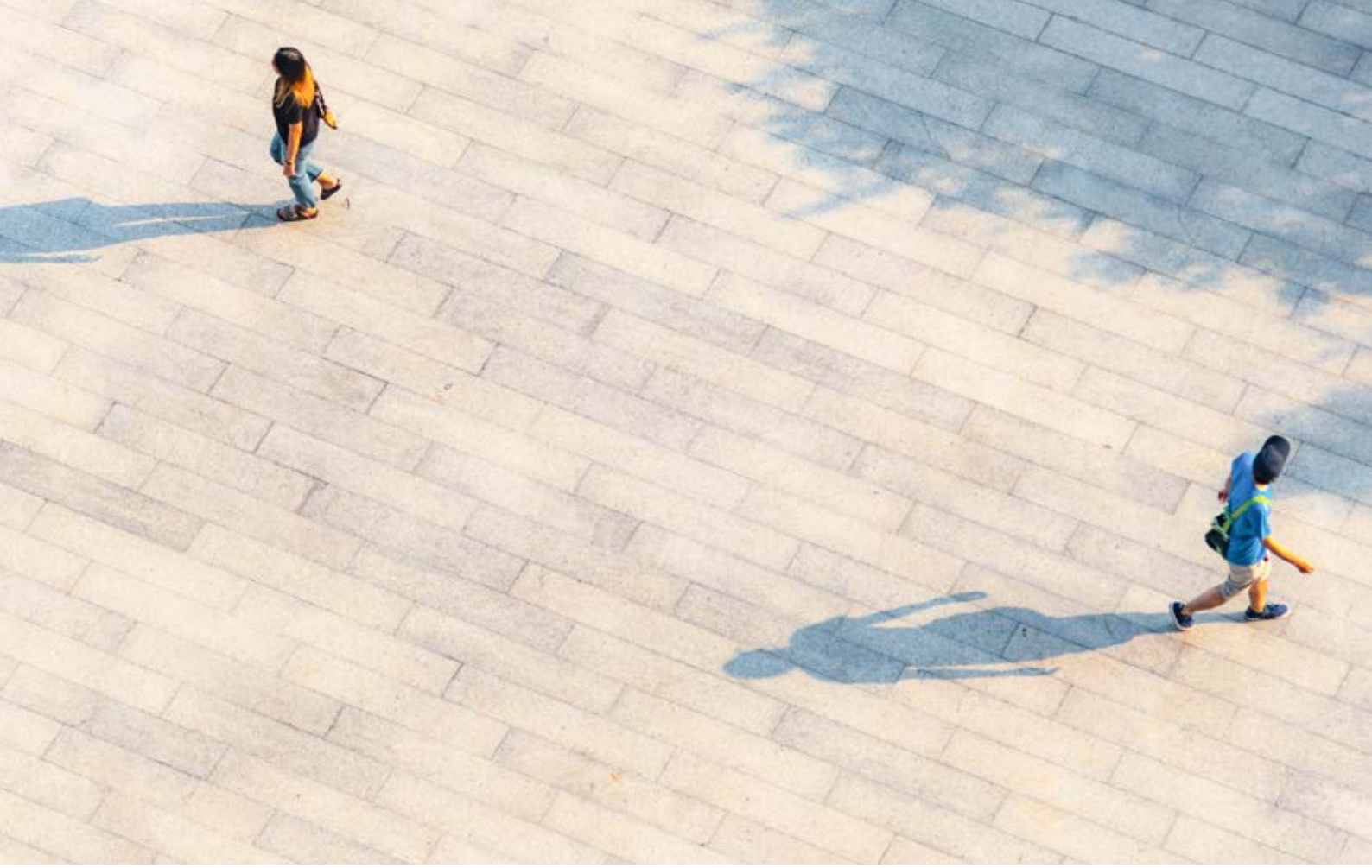
Massimo Sebastiani: "Si è fatto poco per dare ai genitori il tempo. A guardare i nostri vicini tedeschi e la sorella provincia di Bolzano, si può osservare che il *trend* di denatalità è stato invertito con un paniere di provvedimenti atto a garantire ai genitori risorse economiche e, soprattutto, il tempo".

Per accudire la sua nidiata, Federica Betta ha rinunciato "temporaneamente" alla professione: "Bisogna abbattere il concetto secondo il quale, una mamma, se fa la scelta libera di prendersi il tempo per i figli, è una mancata donna lavoratrice. Entrambi i genitori, pertanto anche il papà, devono poter stare a casa dal lavoro e fare quello che ritengono opportuno per la prole. Senza che un genitore che fa questa scelta possa essere discriminato. Deve essere una libera scelta, non una costrizione. Ci sono famiglie numerose, diverse dalla nostra, in cui il papà si è preso il tempo per accudire i figli. Quanto a me, sto a casa perché ritengo importante accompagnarli nei primi anni di vita. Quando saranno autonomi non escludo l'idea di tornare a lavorare in ospedale".

Massimo Sebastiani, rammenta che in Germania la famiglia percepisce da 204 a 235 euro al mese per ogni figlio, fino a 21 anni di età. Inoltre c'è l'*Elterngeld*, l'assegno parentale. Prevede per il genitore in aspettativa il pagamento del 70% dello stipendio per 14 mesi. Aggiunge: "In Italia si dovrebbero individuare strumenti che consentano alle famiglie di creare un contesto armonico fra tempo ed economia familiare. Inoltre si dovrebbero rivedere le politiche per la casa. La Provincia autonoma di Trento eroga contributi a fondo perduto, mutui o prestiti agevolati, ma si ripetono gli stessi schemi da anni. Non si tiene conto se il denaro va al servizio di una coppia senza figli o se, invece, arriva a sostenere una coppia che sta generando e facendo crescere i futuri cittadini, i futuri contribuenti. Fai figli? Ti abbatto il mutuo per la casa. È quanto accade, per esempio, in Ungheria: più figli fai e meno paghi per il mutuo".

> "BISOGNA ABBATTERE IL CONCETTO SECONDO CUI UNA MAMMA È UNA MANCATA DONNA LAVORATRICE"

Una proiezione per i prossimi trent'anni ipotizza che, da qui al 2050, in Trentino gli ultrasessantacinquenni possano aumentare di dieci punti percentuali: dal 21,7% di oggi al 31,4% del 2050; quando, l'età media dei maschi sarà di 86,9 anni, delle femmine di 90,1 anni. Dal 1971 la popolazione trentina è passata da 428mila a 541mila residenti; di questi, 47.880 sono stranieri. Nei prossimi dieci anni si prevede di raggiungere e mantenere le 550mila unità. Sempre che la crisi non acceleri la fuga degli immigrati. I quali, oltre a contribuire al pagamento delle pensioni, con un tasso di natalità doppio rispetto alle donne italiane, hanno arginato le falle del tasso di sviluppo negativo. ■



DINAMICHE DEMOGRAFICHE, ITALIA VS BURKINA FASO

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

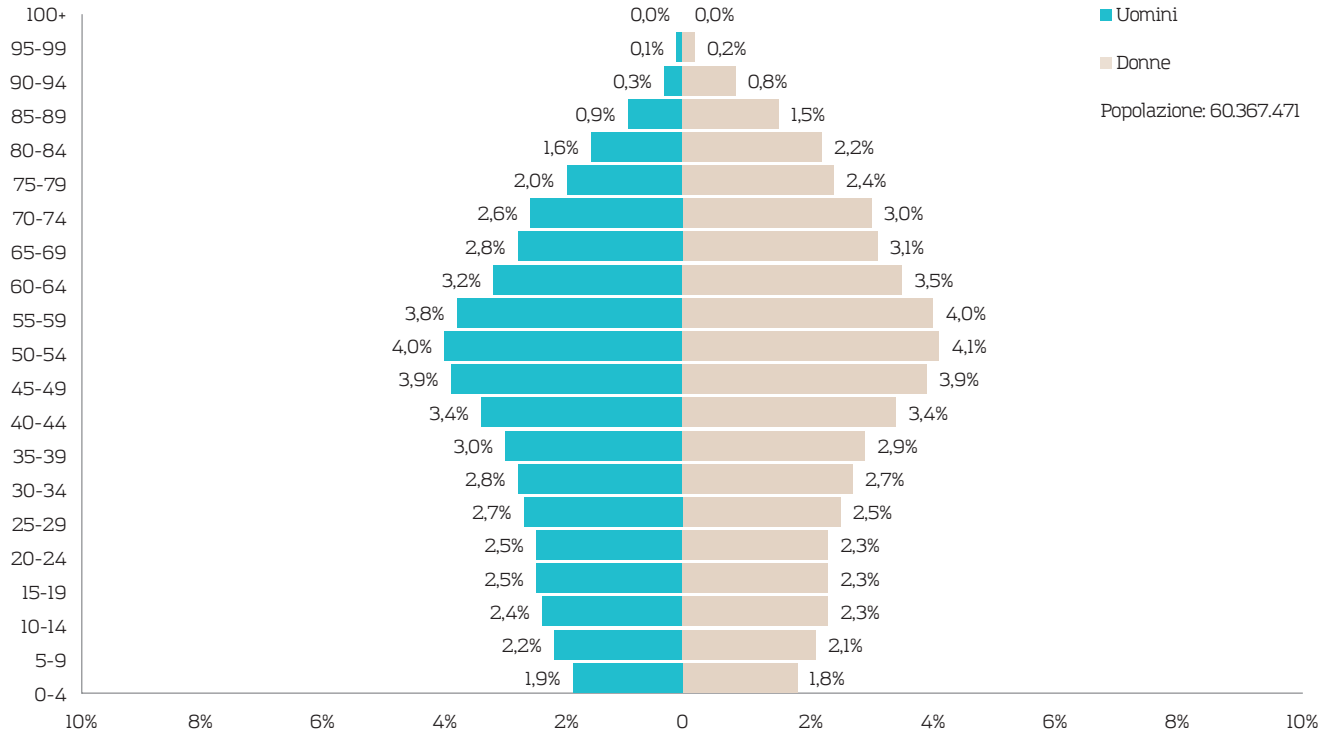
L'impatto degli andamenti sulla società e sull'economia

Una delle principali criticità dell'Europa e dell'Italia in particolare, è rappresentata dall'andamento demografico atteso. Non si tratta di un qualche cosa di inaspettato, in quanto all'interno delle scienze sociali una delle più esatte è la demografia, ossia lo studio statistico delle variazioni delle popolazioni e del relativo andamento atteso. Si sa quanto in media si vive, di cosa e come si muore, quanto si nasce, quindi è molto facile capire quale sarà la struttura demografica di un Paese nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

L'andamento demografico ha un impatto diretto non solo sulla società, ma anche e soprattutto sull'economia, sia a livello macro, ossia l'andamento dei conti pubblici, sia a livello micro, ossia la gestione delle imprese e delle famiglie.

La situazione demografica dell'Italia vede una crescita negativa o comunque piatta (i morti superano i nati), ma nel contempo si vive più a lungo e quindi abbiamo attualmente una distribuzione della popolazione a rombo, come nella seguente immagine:

Struttura demografica dell'Italia nel 2021

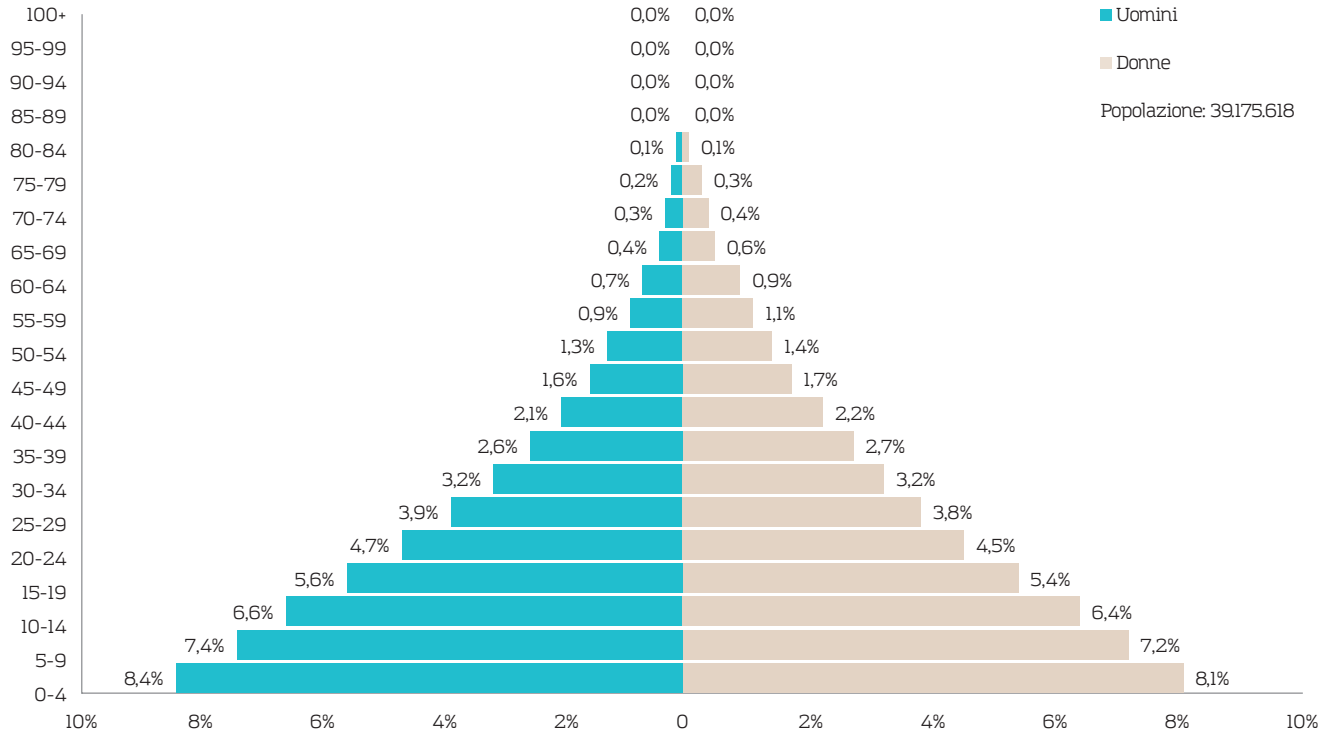


Fonte: https://www.populationpyramid.net/italy/2021

La scalinata di Piazza di Spagna e via Condotti nel centro di Roma

Tanto per fare un confronto, se andiamo a vedere la medesima struttura demografica in un Paese africano in via di sviluppo, appaiono evidenti le differenze, come indicate nella seguente immagine:

Struttura demografica del Burkina Faso nel 2021



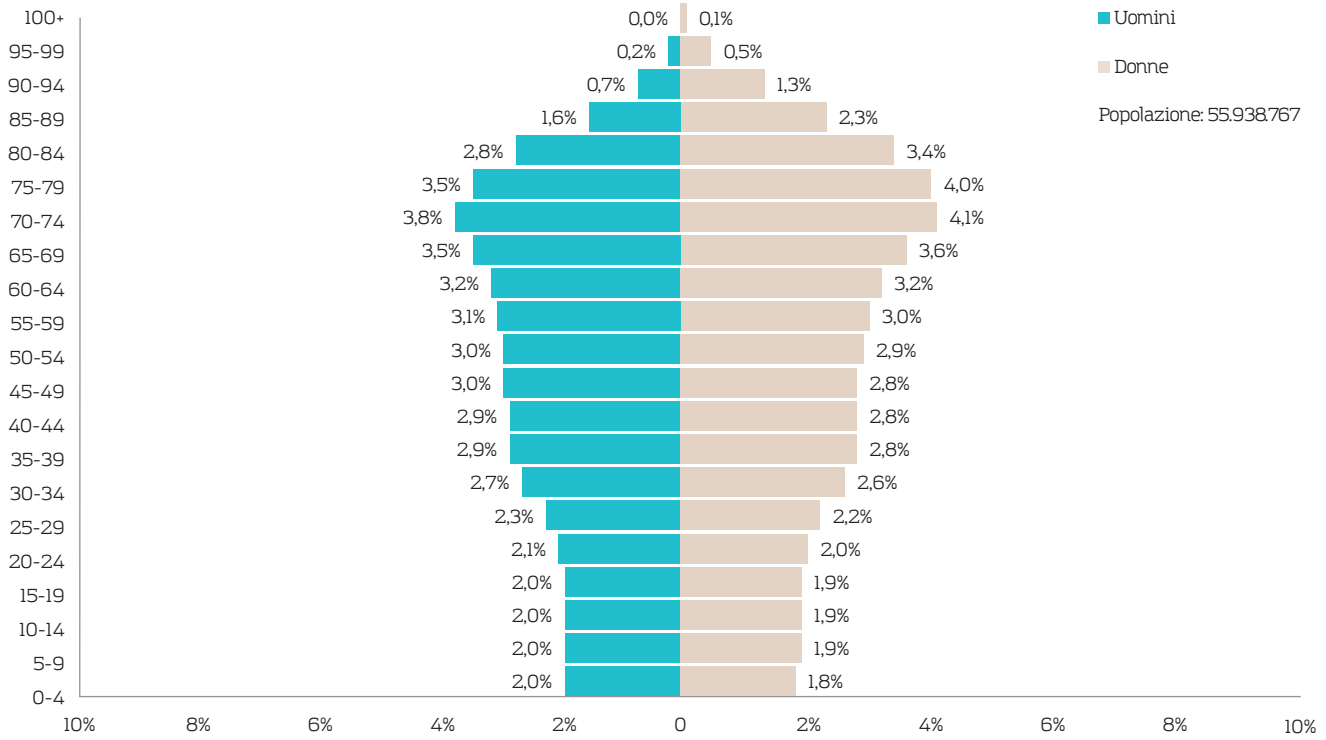
Fonte: https://www.populationpyramid.net/burkina-faso/2021/

La strada principale di accesso a Ouagadougou, capitale del Burkina Faso

In Italia una fascia della popolazione centrale, ma spostata su un'età non lontana dalla pensione, deve sostenere sia chi sta sopra (i pensionati), sia chi sta sotto (i bambini e i giovani non produttivi), oltre ovviamente alle persone in cerca di lavoro. Si tratta dei figli del *boom* economico degli anni Sessanta del secolo scorso, i cosiddetti *boomer*, che costituiscono una fascia di età numericamente importante, quindi preziosa per il consenso politico di breve periodo, e questo spiega il senso di talune riforme avvenute in Italia negli ultimi anni, che vanno di fatto a penalizzare i giovani a scapito proprio di coloro che stanno andando in pensione ora. Nel Burkina Faso (Paese preso a paragone), la piramide è ben evidente, con la base larga a sostegno delle fasce più anziane.

Se proiettiamo nel lungo periodo l'andamento demografico, la statistica ci evidenzia una distribuzione "a sarcofago", metafora ahimè molto efficace. Compare con evidenza statistica la fascia dei centenari (si allungano le aspettative di vita), molti pensionati e pochi lavoratori attivi, pochissimi giovani, perché si nasce meno e anche perché, come vedremo, questa distribuzione non rende "facile" la vita in un Paese.

Struttura demografica dell'Italia nel 2045



Fonte: https://www.populationpyramid.net/italy/2045

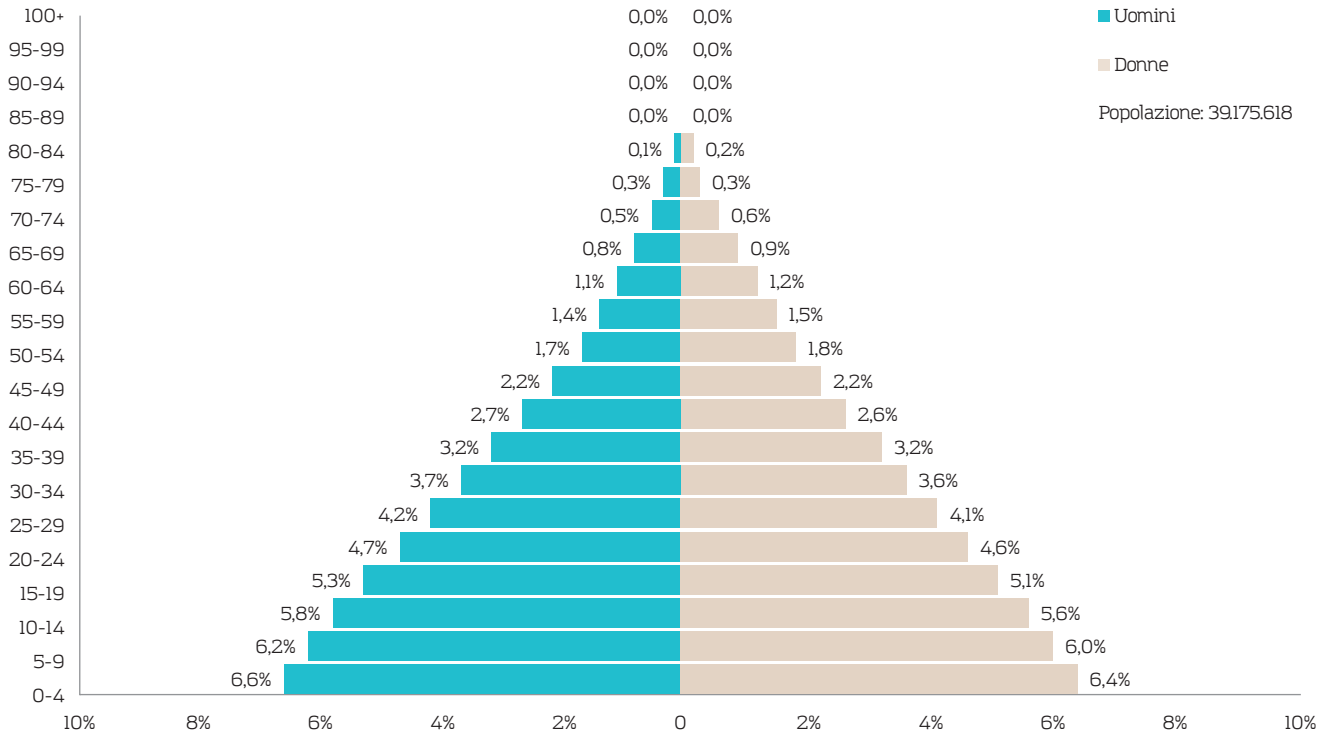
Sempre mantenendo il confronto con il Burkina Faso, vediamo che la piramide si attenua, ma rimane ben evidente, a dimostrazione di un *trend* demografico di popolazione in forte crescita, con un tasso di natalità molto elevato, con una vita media molto più bassa rispetto al mondo "ricco". Il risultato è quindi quello di una popolazione che rimane molto giovane.

Tutto questo, che impatto ha sull'economia e sulla nostra vita e come potrebbe essere gestita la situazione? Gli impatti sono molto semplici: se non si fa nulla, o addirittura si prendono decisioni in direzione opposta a quelle che l'analisi della situazione raccomanderebbe, si va verso una progressiva insostenibilità degli attuali sistemi di *welfare* e quindi dei conti pubblici. L'inazione della politica, determinerà infatti un progressivo aumento del debito pubblico, per finanziare quel *welfare* che non può più essere coperto con la fiscalità. Ma oltre un certo limite, l'indebitamento diviene insostenibile, sino al *default* del Paese. L'andamento demografico ci evidenzia infatti chiaramente un *welfare* sempre più costoso (le fasce anziane costano molto), con una fiscalità sempre più rarefatta, dato che il numero di lavoratori cala.

A questo punto cosa di può fare? Innanzitutto si potrebbe decidere di mutare il funzionamento del *welfare* basandolo non più sulla fiscalità, che prevede un numero di soggetti attivi (che "costano" meno di quanto producono) maggiore di quelli passivi (che "costano" molto di più di quanto producono), ma sul risparmio. In altri termini, il mio *welfare* futuro sarà finanziato da quanto ho risparmiato nel corso della vita. Questo sistema è simile a quello degli Stati Uniti (con una certa approssimazione), ma divide sempre più la popolazione tra chi ha e chi non ha, con una distribuzione di ricchezza, anche sociale e sanitaria, sempre più spostata su pochi ricchi. In ogni caso, va gestita la fase intermedia, perché questa opzione richiede tempi lunghi per entrare a regime, ammesso sia quella corretta.

È necessario lavorare quindi su due ulteriori fronti: distribuzione della popolazione (e quindi demografia) e produttività. Sul primo fronte ci sono due vie. La prima, quella che piace alla politica per tutta una serie di motivi, è di spingere sull'aumento della natalità. Dall'agghiacciante "*fertility day*" del 2016, alle dichiarazioni di quasi tutti i ministri di ogni schieramento politico, è tutto un "crescete e moltiplicatevi".

Struttura demografica del Burkina Faso nel 2045



Fonte: https://www.populationpyramid.net/burkina-faso/2045/

Che però non ha mai spostato di un millimetro l'andamento demografico: in ogni Paese sviluppato la natalità è bassa, per tutta una serie di motivi. Il primo dei quali è che nei Paesi in via di sviluppo l'elevata natalità sopperisce da un lato all'elevata mortalità infantile e alle minori aspettative di vita, in secondo luogo, le braccia umane rappresentano sempre la principale forza lavoro. Quindi questa via è facile e può anche magari creare un certo consenso di breve periodo, ma non funziona. E anche ove funzionasse, potrebbe forse risolvere i problemi nel lungo periodo, ma nel breve li potrebbe addirittura aggravare, in quanto andrebbe ad aumentare la fascia di soggetti passivi (bambini e giovani studenti) a carico della (scarsa) fiscalità collettiva.

L'altra via è quella di "importare" mano d'opera, soprattutto specializzata e in grado di produrre immediatamente ricchezza. Qui si tocca il tasto sensibilissimo della gestione dei flussi migratori, che andrebbero appunto pianificati. Va poi considerato che, per gestire un certo tipo di immigrazione, il Paese deve essere attrattivo, ossia essere in grado di reggere la concorrenza dell'attrattività di altri Paesi, non solo europei,

che stanno attuando queste politiche già da parecchi anni.
Ma ancora più prioritario è lavorare sulla produttività, per fare in modo che i pochi lavoratori siano in grado di produrre una quantità sempre crescente di ricchezza. Non è un caso che la più alta concentrazione di *robot* per lavoratore sia in Germania, Singapore e Giappone, dove c'è la più alta età media della forza lavoro e una popolazione sempre più vecchia. Ma per fare questo è necessario avere un sistema formativo di altissimo livello, una produzione industriale ad alto valore aggiunto e quindi imprese, soprattutto di grandi dimensioni, in grado di investire somme importanti nell'innovazione, e, ancora, la capacità non solo di trattenere, ma anche di attrarre cervelli e qui si ritorna al punto precedente, ossia la capacità di richiamare l'immigrazione che serve per far crescere il Paese. Fondamentale poi un sistema che investa sulle infrastrutture, in grado di rendere sempre più efficiente la produzione e la vendita di beni e servizi.

CI VUOLE UN SISTEMA CHE INVESTA IN INFRASTRUTTURE PER RENDERE EFFICIENTE LA PRODUZIONE E LA VENDITA DI BENI E SERVIZI

Infine l'economia dovrà essere in grado non solo di gestire i vincoli che derivano da questa situazione, ma anche di cogliere le opportunità di un mercato sempre più grande, che sarà formato da quella classe che in inglese viene definita "*young elder*" o "*young senior*": persone attive e sociali, con discrete possibilità economiche, che avranno bisogno di beni e servizi su misura, non adattati a loro, come spesso avviene oggi. Questo riguarda non solo il consumo quotidiano, ma le case, i servizi domestici, la domotica.
In definitiva sono queste le grandi sfide non solo della politica, ma anche dell'economia e della società, che non riguardano solo i livelli a noi lontani, che non vediamo e che comunque troppo spesso temiamo, ma che riguardano direttamente tutti noi, non solo a livello nazionale, ma anche a quello locale, sino a quello di comunità. ■

RECESSIONE ECONOMICA, PERCEZIONE E PARADOSSI

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

Senso di incertezza, calo di fiducia e aspettative del Nord Est

Polarizzazione, perdita e paradosso: sono le "3P" che caratterizzano le situazioni economiche delle famiglie nordestine nell'epoca Covid. Polarizzazione perché la pandemia tende ad approfondire le divisioni delle condizioni finanziarie delle famiglie, così come del sistema produttivo. Perdita rappresenta la dimensione della fiducia sulle prospettive future che si erode progressivamente. Paradosso poiché in una situazione incerta come l'attuale si fatica a comprendere correttamente la realtà, lasciando spazio a interpretazioni contraddittorie.

Le ricerche sulla popolazione di Community Research&Analysis evidenziano, infatti, un paradosso: è in corso una recessione economica, ma le famiglie l'avvertono in modo distorto. La serie storica (dal 2013 a oggi) mostra come il *sentiment* sui mutamenti intervenuti nelle condizioni economiche degli ultimi anni, nel 2020 risulti in leggero miglioramento. Seppure in misura contenuta, nel Nord Est aumentano quanti hanno avvertito un miglioramento (oggi al 18,1%, era il 13,8% nel 2019), e in misura superiore alla media nazionale (11,9%). Mentre diminuisce chi vive un peggioramento (35,7%,

dal 41,3% del 2019). Tale percezione meno negativa rispetto a tutta la serie storica si può spiegare col fatto che nei periodi di *lockdown* i consumi sono diminuiti, aumentando le risorse disponibili, testimoniate anche dall'aumento delle riserve bancarie. Il secondo paradosso riguarda le prospettive future della propria situazione finanziaria: aumenta chi prevede resterà invariata (56,2%, dal 50,4% del 2019), diminuiscono leggermente quanti ritengono di peggiorare (30,5%, dal 34,6%), ma soprattutto continua a calare chi attende di poter migliorare (12,8%, dal 41,2% del 2014). Da un lato, conferma l'idea di un Paese bloccato nelle prospettive, dove sempre meno persone hanno una prospettiva di sviluppo: gli unici che più di altri la sostengono sono gli imprenditori (24,3%), mentre la maggioranza spera di poter contenere l'erosione delle risorse. Orientamento confermato dal calo dei pochi investimenti e dai consumi che restano al palo. Dall'altro lato, la previsione che riguarda l'economia regionale, piuttosto che quella nazionale ed europea, è invece segnata marcatamente in senso negativo. La maggioranza prefigura una forte crescita delle difficoltà per il proprio territorio (50,7%, 38,8% nel 2019), soprattutto per l'Italia (71,3%, dal 59,4%), ma anche l'Europa non se la passa meglio (50,9%, dal 47,1%).

Il paradosso, a sua volta, mette in luce una polarizzazione fra l'auspicare di riuscire a mantenere le proprie condizioni, seppure in un contesto economico che peggiora progressivamente. Quanto tale immaginario sia indotto dalle misure introdotte a salvaguardia del lavoro e dai diversi *bonus* elargiti in questi mesi, e nei prossimi, è tutto da verificare. Si è però creata una sorta di limbo, di sospensione della realtà, i cui effetti si manifesteranno appieno non appena i vincoli posti cadranno, e qualche avvisaglia negativa s'è già manifestata nelle scorse settimane.

La somma delle indicazioni fin qui ottenute consente di creare un indice di fiducia nel futuro dei nordestini che negli anni peggiora progressivamente e, nell'epoca della pandemia, evidenzia una polarizzazione: il senso di incertezza verso il futuro (27,2%) e un novero costante e maggioritario di pessimisti (61,1%), lasciano il passo a un incremento di ottimisti (11,7%). Come se la società gradualmente si dividesse fra chi, una minoranza, pur nelle difficoltà generate dal virus, avesse ancora un'aspettativa (o una speranza) di fiducia sul futuro (soprattutto anziani, imprenditori), da un lato, e, dall'altro, una platea sempre più larga fosse segnata dallo scetticismo (in particolare donne, occupati, laureati).

L'INCERTEZZA E LA DIREZIONE CONFUSA INTRAPRESA PER FRONTEGGIARE LA PANDEMIA INGESSANO ANCORA DI PIÙ IL PAESE

Scetticismo che nasce da un senso di perdita: di sicurezze, di prospettive. Tant'è che i problemi che più preoccupano i nordestini per i prossimi anni sono il futuro dei giovani (27,3%), il peggioramento ambientale (22,4%) e la disoccupazione (18,3%). La diffusione della pandemia (9,5%) è più distante nella classifica, assieme al costo della vita (9,0%). Futuro delle nuove generazioni, problemi ambientali e lavoro sono le dimensioni che inquietano maggiormente.

L'incertezza, la direzione confusa intrapresa per fronteggiare la pandemia ingessano ancor di più un Paese bloccato ed erodono ulteriormente una fiducia già messa a dura prova dalla lunga fase di difficoltà economica, peraltro tutt'ora aperta. Per crescere sono necessari investimenti nelle imprese e nei lavoratori. Ma se non si sostiene parimenti il sentimento di fiducia – che nasce da una visione definita del futuro – il rischio di un regresso è reale. ■

NOTA METODOLOGICA

La ricerca si è svolta a livello nazionale dal 14 al 21 settembre 2020 su un campione rappresentativo della popolazione residente in Italia, con età superiore ai 18 anni. I rispondenti totali sono stati 1.495 (su 13.337 contatti). L'analisi dei dati è stata riproporzionata sulla base del genere, del territorio, delle classi d'età, della condizione professionale e del titolo di studio. Il margine di errore è pari a +/-2,5%. La rilevazione è avvenuta con i sistemi CAWI e CATI. Gli aspetti metodologici e la rilevazione sono stati curati dalla società Questlab. Documento completo su www.agcom.it

I cambiamenti nella condizione economica negli ultimi anni (%)

		Peggiorata	Rimasta uguale	Migliorata
Italia	2020	34,9	53,2	11,9
	2019	57,2	31,7	11,1
	2015	56,7	33,0	10,3
	2013	57,9	31,4	10,7
Nord Est	2020	35,7	46,2	18,1
	2019	41,3	44,9	13,8
	2015	48,7	36,2	15,1
	2013	48,7	38,6	12,7

Fonte: Community Research&Analysis, 2020 (n. casi: 1.495)

Nel 2020, la situazione economica vivrà una fase di... (Nordest; %)

		Sviluppo	Come ora	Difficoltà	Non so
Per me/la mia famiglia	2020	12,8	56,2	30,5	0,5
	2019	13,6	50,4	34,6	1,4
	2015	19,4	42,5	33,4	4,7
	2014	41,2	34,7	20,9	3,2
Nel territorio dove vivo	2020	11,8	33,2	50,7	4,3
	2019	21,6	39,6	38,8	0,0
	2015	15,6	23,9	51,0	9,5
	2014	61,1	21,1	17,1	0,7
In Italia	2020	11,8	14,2	71,3	2,7
	2019	16,7	23,9	59,4	0,0
	2015	29,0	17,4	43,1	10,5
	2014	62,5	17,0	18,5	2,0
In Europa	2020	21,7	21,7	50,9	5,7
	2019	19,6	31,9	47,1	1,4
	2015	40,9	16,0	30,3	12,8
	2014	46,4	21,1	28,6	3,9

Fonte: Community Research&Analysis, 2020 (n. casi: 1.495)

Indice di fiducia sul futuro (%)

		Pessimisti	Incerti	Ottimisti
Italia	2020	61,4	24,8	13,8
	2019	54,9	36,8	8,3
	2015	43,2	34,9	21,9
	2014	26,5	39,2	34,3
Nord Est	2020	61,1	27,2	11,7
	2019	62,7	33,6	3,7
	2015	59,1	28,3	12,6
	2014	29,2	40,1	30,7

Fonte: Community Research&Analysis, 2020 (n. casi: 1.495)

Quali sono i problemi che più preoccupano per il futuro? (%)

	Nord Est	Italia
Futuro dei giovani	**27,3**	**23,1**
Peggioramento ambientale, inquinamento	22,4	17,4
Disoccupazione	**18,3**	**21,1**
Diffusione globale di nuovi virus, pandemie	9,5	10,8
Costo della vita, aumento dei prezzi	**9,0**	**10,4**
Immigrazione	4,0	5,9
Criminalità	**5,9**	**5,5**
Costo dei servizi sociosanitari	3,6	4,7
Non so	**0**	**1,1**

Fonte: Community Research&Analysis, 2020 (n. casi: 1.495)

"UNA GRAMMATICA DELLA DIGITALIZZAZIONE"

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

Come interpretare la metamorfosi di società, economia, organizzazioni

Ogni parola che pronunciamo, o pensiamo, si collega a un oggetto oppure, in maniera più complessa, a un concetto. È difficile comprendere il significato di una parola se si riferisce a un oggetto che non abbiamo mai visto, oppure a un sentimento o a un'idea che non ci appartiene. Le parole, in effetti, altro non sono che strumenti che utilizziamo per definire, convenzionalmente, qualcosa. Questo è il senso profondo dell'argomentato, brillante volume, scritto da Daniele Marini e da Francesca Setiffi, dal titolo "Una grammatica della digitalizzazione. Interpretare la metamorfosi di società, economia e organizzazioni" [1]. Le parole racchiudono diverse sfumature, sentimenti, pensieri, idee molto diverse tra loro e, al contempo, i nostri pensieri generano parole. E come fare quando nascono nuovi concetti, nuove abitudini, e le parole ancora non ci sono? Quando nasce l'esigenza di creare un nuovo linguaggio? Le parole riferite al mondo del lavoro che utilizziamo tutt'oggi, o meglio i concetti, per esempio "Grande e piccola impresa,

1 *Ed. Guerini Scientifica, 2020.*

lavoro manuale e intellettuale, settori produttivi come artigianato, industria, commercio e servizi" sono, per citare l'autore "tutte categorie tipicamente fordiste che oggi faticano a «spiegare» la realtà, ad aiutare a comprenderla e, quindi, a rappresentarla".

Siamo giunti a un punto di rottura dove la creazione di nuovi strumenti è necessaria per comprendere ciò che sta avvenendo? Questo libro nasce proprio da una visione del futuro attenta e sottile. Gli autori, abili conoscitori delle teorie sociologiche, hanno colto la velocità con la quale la tecnologia, partendo dal lavoro, si sta diffondendo nella nostra quotidianità, cambiando il nostro modo di organizzare la società, le nostre esigenze, le nostre abitudini e hanno intuito che senza un nuovo lessico i nostri schemi mentali rischiano di restare bloccati nel passato. I processi di digitalizzazione permeano ormai le nostre azioni quotidiane e lavorative, ma richiedono nuove categorie analitiche e un nuovo linguaggio. Un ruolo chiave per delineare le future dinamiche organizzative del lavoro lo sta avendo, purtroppo, anche la pandemia di Covid-19. Tale fenomeno, come più volte ripreso nei diversi contributi offerti nel volume, ha modificato gli assetti economici, ha cambiato le nostre esigenze e fatto emergere nuovi bisogni. E anche in questo caso, come vedremo, il rapporto con la tecnologia ha giocato un ruolo-chiave nella creazione di nuovi equilibri. Queste modifiche fanno emergere l'esigenza di strumenti nuovi, di cui non sempre le aziende dispongono, ma anche e soprattutto della capacità di integrarle nel proprio sistema aziendale. Digitalizzazione, nuove tecnologie, linguaggio, nuovi schemi mentali, pandemia sono tutti fenomeni che richiedono delle modifiche e nello stesso tempo che le subiscono. Le analisi degli autori, tuttavia, forniscono un "antidoto" per non restare indietro in questa veloce corsa verso il futuro, per correre alla velocità con la quale scarichiamo i *file*: studiare e comprendere i nuovi schemi mentali che, anche senza accorgercene, si stanno oramai diffondendo.

> IL "VALORE DELLA PERSONA" SARÀ UN ELEMENTO IMPORTANTE NELLA DEFINIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Entrando più nel dettaglio, il volume è organizzato in 14 capitoli che, presi indipendentemente gli uni dagli altri, costituiscono saggi dettagliati ed esaustivi, ma che si possono anche leggere come contributi di un'analisi unica utile a definire tre macro-aree tematiche: il lavoro e le organizzazioni; la formazione e le competenze; le implicazioni politiche e sociali dell'innovazione tecnologica.

In un lavoro così pioneristico e innovatore, l'approccio principale scelto, quello dell'analisi sociologica, non poteva che essere accompagnato e arricchito dal contributo di altre discipline quali l'economia e l'ingegneria. La profonda conoscenza della materia ha permesso agli autori di comprendere che le teorie sociali finora sviluppate non possono bastare da sole a spiegare un processo appena nato, anzi, ancora in divenire. L'unica strada è quindi il dialogo tra approcci diversi, che permette una visione di più ampio respiro.

La prima macro-area è quella che entra direttamente nel *core* dell'argomento trattato: "Lavoro e organizzazione" e lo fa presentando diversi nuovi concetti. Un primo spunto emerge leggendo i saggi: i "nuovi" termini tra poco non saranno più così nuovi, creeranno altri concetti, nuove strutture conoscitive e teorie analitiche. E per questo è opportuno, quanto prima, conoscerli, comprenderli e farli nostri. I lavori proposti in questa sezione mettono in luce la necessità di cambiare i punti di vista teorici finora utilizzati: gli studi del settore, insomma, sono in divenire e solo cambiando schemi mentali potranno approcciarsi in maniera chiara alle novità proposte. "Se non attuiamo questa prospettiva, il processo di trasformazione a cui guardiamo rischia di essere banalizzato (anche dal punto di vista delle *policy*) a mero adeguamento tecnologico del modello produttivo preesistente". Accettare il cambiamento non significa solo aggiornare il nostro vocabolario, ma cambiare prospettiva di pensiero e attualizzare i modelli organizzativi.

Ma che risvolti sociali avranno queste nuove modalità organizzative? Come per ogni novità, c'è il rischio di coglierne solo alcuni aspetti, di interpretare l'innovazione in maniera univoca. Oppure, ancora, potrebbe porsi il problema, diciamo così, del malinteso: se da un lato chi decide di adottare i modelli innovativi (le aziende) può scegliere, più o meno in buona fede, quali aspetti dell'innovazione prediligere, non è automatico che chi in qualche modo subisce queste innovazioni (i lavoratori) sia d'accordo con le scelte operate. Una sfida, questa, anche per il sistema delle industrie italiane.

La seconda macro-area è dedicata a un tema strettamente collegato con il mondo del lavoro: la formazione. Fino all'altro ieri si sentiva dire che le "macchine" avrebbero sostituito il lavoro dell'uomo e forse, in parte, è stato così. Ma la rivoluzione principale non è stata e non sarà questa. Il vero cambiamento sono i nuovi lavori, i nuovi bisogni e i nuovi modi, un tempo impensabili, di lavorare. La formazione e la conoscenza saranno la chiave per creare i nuovi ambienti di lavoro, ma perché ciò avvenga si dovrà rivedere la struttura stessa della formazione. La digitalizzazione e il nuovo sistema di lavoro a essa legato, oltre che il post-pandemia, incideranno molto, come detto, sulle modalità di lavoro, ma anche e forse soprattutto sui suoi aspetti "umani" e relazionali. Il "valore della persona", come riportato nel volume, sarà un elemento sempre più importante nella definizione dell'organizzazione futura del lavoro. Ecco qui il valore della formazione: essa dovrà

da un lato formare e aggiornare continuamente i lavoratori, rispettando dall'altra il valore della formazione come diritto della persona. La formazione del futuro, specialmente quella terziaria (universitaria), dovrà essere in grado di preparare i nuovi lavoratori sia alle nuove professioni sia ad affrontare il loro continuo cambiamento con spirito di adattamento.

L'ultima macro-area si concentra inevitabilmente sulle implicazioni politiche e sociali dell'innovazione. I contributi offerti sono puntuali analisi delle principali politiche industriali italiane degli ultimi anni, intese come intervento dello Stato nell'organizzazione economica. Ma in questa sezione si affronta anche il rapporto tra uomo e macchina: il rischio della perdita dell'umanità e, parallelamente, quello dell'antropoformizzazione dei *computer*, fenomeni che dovranno far rivedere i concetti di relazioni sociali, proprio tenendo conto del ruolo sempre maggiore delle "macchine", i pc ovviamente. Le relazioni sociali potrebbero da un lato mutuare impostazione, assumendo sempre di più caratteri tipicamente digitali ("... Superare la temporalità delle relazioni. Rendere reversibili le relazioni sociali renderle suscettibili di «*reset*»...") e dall'altro le applicazioni tecnologiche potrebbero venire sempre di più rese umane (rispondendo a esigenze e caratteristiche umane).

Bella sfida, per la sociologia futura, che dovrà rivedere i principali ambiti di analisi attualizzandoli e, in molti casi, analizzandoli con prospettive totalmente diverse.

Volendo trarre, in conclusione, alcune sintetiche considerazioni sulla prospettiva offerta dal volume, due sono gli aspetti che emergono con maggior forza dalla lettura complessiva dei contributi. La prima è che i fenomeni di digitalizzazione, di "nuovo modello industriale" o Industria 4.0, e di cambiamento degli schemi mentali sono strettamente collegati e interdipendenti. Le nuove tecnologie hanno portato a un cambiamento del mondo del lavoro che tuttavia, se non riesce a introdurre le novità, resterà indietro. E ancora, se la nostra capacità di organizzare, di conoscere, di formarci e di relazionarsi non si adeguerà a questi cambiamenti, sicuramente ne deriveranno degli "scogli" sociali da affrontare. Ma nel contempo sono proprio i nuovi modi di pensare, le nuove esigenze delle persone a richiedere un cambio di rotta ideologico.

Vale la pena, infine, di evidenziare un'ultima considerazione: che si tratti di studiare nuove forme di lavoro oppure nuovi modi per organizzarlo, o ancora di cercare di capire come far evolvere gli studi futuri, il centro della ricerca resta sempre l'uomo. Al centro resta e deve restare l'uomo: nella dinamica circolare tra lavoro 4.0, digitalizzazione, nuovi schemi e nuovi linguaggi, tutti gli studi dovranno rivolgersi, ancora, alle relazioni umane. ■

STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE

SHIRA FANO *Ricercatrice Fondazione Nord Est,* *SILVIA OLIVA* *Ricercatrice senior Fondazione Nord Est*

Una priorità aziendale per ottenere efficienza, ridurre i costi e aumentare il benessere

Aziende, governi e consumatori stanno diventando sempre più consapevoli in merito all'impatto delle loro scelte attuali sul benessere futuro. Le aziende maggiormente consapevoli dell'importanza di investire in sostenibilità adattano i loro processi produttivi investendo in tecnologie e attrezzature rispettose dell'ambiente, progettano prodotti a ridotto impatto ambientale, realizzano iniziative rivolte al miglioramento del benessere dei propri dipendenti, fornitori e della comunità locale. Oltre alla crescente sensibilità degli imprenditori nei confronti di tematiche relative alla sostenibilità, è importante considerare che il tema della sostenibilità ambientale ed economica è oggi centrale per costruire le condizioni per ottenere una maggiore efficienza e una riduzione dei costi nel me-

dio-lungo periodo. Minimizzare lo scarto di materiale o utilizzare macchinari più efficienti dal punto di vista energetico, per esempio, sono azioni che consentono, da un lato, di essere un'impresa sostenibile e, dall'altro, di ottenere significativi risparmi in termini di costi. Anche in quest'ottica, quindi, la sostenibilità è in questo periodo un tema quanto mai al vertice delle priorità aziendali. Appare quindi interessante analizzare quali siano i fattori e i soggetti in grado di determinare precise scelte in termini di sostenibilità, così come comprendere quali siano gli elementi che ancora impediscono alle imprese di adottare strategie e comportamenti di sostenibilità.
Per indagare questa tematica è stato somministrato un questionario a un campione rappresentativo di imprese del Nord Est, con l'obiettivo di analizzare le azioni di sostenibilità ambientale e sociale delle imprese e stabilire una relazione empirica tra le caratteristiche aziendali e la propensione a intraprendere determinate azioni di sostenibilità.

La rilevazione

Per analizzare le azioni di sostenibilità ambientale e sociale intraprese, è stato somministrato un questionario a un campione significativo di imprese del Nord Est. Nel dettaglio, sono state intervistate un totale di 298 unità manifatturiere nelle regioni Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna e Provincia autonoma di Trento. Ci si è focalizzati su imprese con almeno 20 milioni di fatturato, ipotizzando che queste aziende possano intraprendere significativi interventi e trasformazioni in termini di sostenibilità[1].
La Tabella 1 presenta la distribuzione del campione in base alle diverse variabili (classe di fatturato, classe dimensionale, tipologia di impresa e di clienti) utilizzate nelle successive elaborazioni per indagare come le scelte di sostenibilità, sociale e ambientale, dipendano da esse.

Sostenibilità ambientale

Alle aziende è stato chiesto quali azioni legate alla sostenibilità ambientale siano state intraprese, distinguendo tra azioni volontarie e azioni effettuate su spinta delle norme. La Figura 1 riassume i risultati per ciascuna delle azioni legate alla sostenibilità ambientale. In generale, le azioni sono implementate prevalentemente su base volontaria, unica eccezione in cui la percentuale di azioni volontarie è simile a quella di azioni spinte dalle norme è la riduzione di emissioni nell'atmosfera. In particolare, l'azione effettuata dal maggior numero di imprese è il risparmio energetico e la riduzione dei consumi. Ben l'81,1% delle imprese intraprende queste azioni su base volontaria e il 9,4% perché spinte dalle norme. Un'elevata percentuale di aziende è in grado di riciclare e riutilizzare i propri materiali di produzione, almeno in parte. Per quanto riguarda il riciclo, il 58,9% delle imprese intervistate attua queste politiche su base volontaria e il 6,5% perché spinto dalla normativa vigente.
Per quanto riguarda l'utilizzo nei propri processi produttivi di materiale riciclato, il 55,3% delle imprese intervistate attua volontariamente questa politica e il 6% perché spinto dalle norme. C'è qui un tema interessante che riguarda il rapporto tra materiale utilizzato e prestazione del prodotto. Non sempre, infatti, utilizzando materiali riciclati è possibile garantire le medesime prestazioni, che vengono invece richieste dal cliente. Per quanto riguarda la riduzione degli imballaggi, il 51,9% delle aziende ha effettuato volontariamente questa politica, e il 7,9% perché spinto dalle norme.

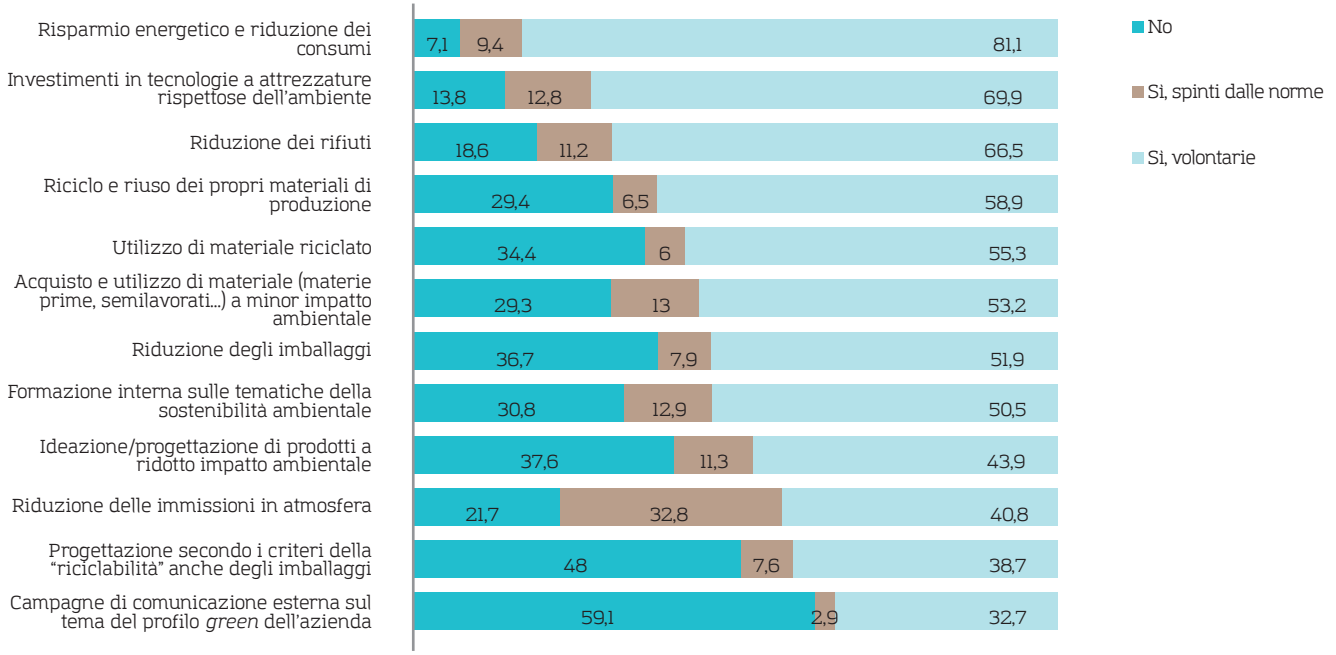
1 *Nell'analisi delle principali risposte ai questionari, i dati sono stati pesati in funzione della classe dimensionale e la regione di appartenenza, consentendo di ottenere un campione rappresentativo delle imprese manifatturiere del Nord Est, con fatturato maggiore di 20 milioni.*

Tabella 1. Descrizione del campione

		Emilia-Romagna	Friuli-Venezia Giulia	Trento	Veneto	Totale
Classe di fatturato	20-50 mln	55	13	7	67	142
	51-200 mln	43	11	10	53	117
	oltre 200 mln	12	1	2	24	39
Classe dipendenti	0-50 dip	9	4	1	15	29
	51-250 dip	73	13	10	85	181
	oltre 250 dip	28	8	8	44	88
Tipologia di impresa	con quote *private equity*	11	2	2	13	28
	familiare	46	9	11	75	141
	a proprietà mista	38	10	5	45	98
	quotata in borsa	15	4	1	11	31
Tipologia di clienti	B2B	80	19	14	115	228
	B2C	30	6	5	29	70
Totale		**110**	**25**	**19**	**144**	**298**

Figura 1. Azioni di sostenibilità ambientale

Nella sua impresa, sono state intraprese politiche aziendali riconducibili ad alcuni dei seguenti aspetti legati alla sostenibilità ambientale? (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est - BNL BNP Paribas (n. casi 298)

Nel settore dell'abbigliamento, per esempio, il *packaging* dei capi richiede in modo crescente la riduzione della plastica. Solo poco più di un terzo delle imprese realizza una campagna di comunicazione esterna *ad hoc* per comunicare il proprio profilo di sostenibilità. In particolare, maggiore è la dimensione, maggiore è la frequenza di aziende che attuano politiche volontarie di comunicazione esterna sul profilo *green* dell'azienda. Questa percentuale è rispettivamente del 17,7; 31,7 e 43,8 per cento per le aziende rispettivamente con 0-50; 51-250 e oltre 250 dipendenti. La comunicazione consentirebbe di migliorare i rapporti, non solo con i clienti diretti, ma anche con tutti gli *stakeholder* e la comunità locale.

LE IMPRESE PROMUOVONO POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE SPINTE DA MOTIVAZIONI ETICHE

Sostenibilità sociale

Alle aziende è stato anche chiesto quali azioni legate alla sostenibilità sociale siano state intraprese. Le frequenze relative a questa domanda sono riassunte nella Figura 2. L'azione che viene intrapresa con maggior frequenza è la predisposizione e l'utilizzo dello *smart working*, che viene utilizzato da ben il 78,7% delle imprese intervistate. Questo è certamente conseguenza della pandemia causata dal Covid-19 che ha accelerato questo processo. È tuttavia probabile che verrà utilizzato da alcune imprese, magari per parte della settimana, anche al termine dell'emergenza sanitaria. A farne uso sono state con maggiore frequenza le imprese di grandi dimensioni, dotate probabilmente di competenze e un'architettura informatica che lo hanno reso possibile in breve tempo. Rispetto alla collocazione geografica, tra le imprese intervistate, hanno predisposto lo *smart working* l'87,4% delle imprese in Emilia-Romagna, l'87,9% in Friuli-Venezia Giulia, il 72,7% nella Provincia autonoma di Trento e il 70,3% in Veneto. Scorrendo la classifica delle azioni intraprese, la seconda per frequenza è la predisposizione di orari di entrata e uscita flessibili. In questo caso, complessivamente, il 50,3% delle imprese intervistate risponde di aver predisposto questa azione. Anche in questo ambito, la pandemia ha accelerato questo percorso già in atto, consentendo per esempio di non congestionare i mezzi di trasporto. Inoltre, anche la predisposizione di orari flessibili aumenta con il numero di dipendenti. Tra le imprese rispondenti con oltre 250 addetti quelle che hanno predisposto

orari flessibili salgono infatti al 60,7%. Relativamente alla collocazione geografica la percentuale più alta si registra nella Provincia autonoma di Trento, dove le imprese che adottano questa politica sono il 69%.

Al terzo posto tra le azioni legate alla sostenibilità sociale intraprese dalle aziende vi è la predisposizione di una mensa aziendale. In particolare, il 46,6% delle imprese rispondenti ha predisposto una mensa aziendale. Certamente in questo caso la dimensione dell'impresa è un fattore determinante. Tra le rispondenti con oltre 250 dipendenti, infatti, il 58,1% ha predisposto una mensa aziendale. La percentuale scende a 48,1% nelle imprese della fascia 51-250 rispondenti e al 16,7% nelle imprese con 50 dipendenti o meno. Scorrendo la classifica, solo lo 0,83% delle imprese nel campione ha predisposto un asilo aziendale.

Leggendo complessivamente le azioni attivate in ambito sociale, si osserva come i percorsi di sostenibilità siano nella fase iniziale, quella rivolta all'attenzione e alla cura del benessere dei propri dipendenti, mentre sia ancora minoritaria una sostenibilità aperta e rivolta agli *stakeholder* dell'impresa: filiera, comunità e territorio.

NEL SISTEMA PRODUTTIVO DEL NORD EST L'ATTENZIONE VERSO I TEMI DELLA SOSTENIBILITÀ È FORTEMENTE DIFFUSA

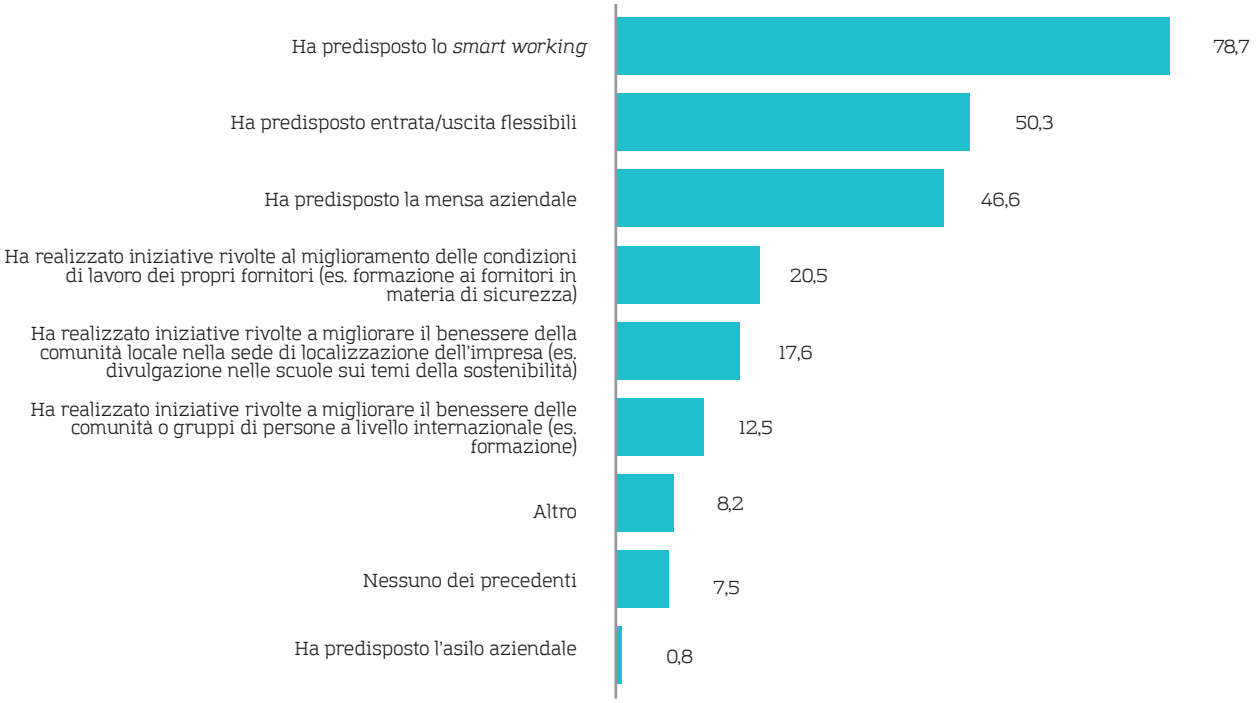
Motivazioni, benefici attesi e prospettive delle sostenibilità

La motivazione principale che spinge le aziende a promuovere politiche di sostenibilità ambientale e sociale è la volontà di adottare comportamenti etici e responsabili. Questa opzione viene scelta dal 78,8% delle imprese intervistate. Solo il 43% ritiene che la sostenibilità sia una scelta coerente con le crescenti richieste dei consumatori di prodotti e processi sostenibili. "Appena" il 30% delle aziende ritiene la sostenibilità uno strumento di competitività nell'ambito della filiera e per garantire la crescita dell'azienda nel lungo periodo. In realtà, confrontando le scelte di sostenibilità con la redditività delle imprese tramite i dati di bilancio, si osserva una correlazione positiva tra le due.

Relativamente ai benefici effettivamente ottenuti dall'essere sostenibili, quello indicato con maggior frequenza è il miglioramento della reputazione del marchio, scelto dal 59,9% degli intervistati. Al secondo e terzo posto si collocano rispettivamente la riduzione dei rischi e la maggior efficienza dei processi interni.

Guardando alle prospettive future, nei prossimi cinque anni le imprese saranno ancora concentrate principalmente nell'incrementare l'efficienza energetica (e il grado di sicu-

Figura 2. Quali delle seguenti azioni di sostenibilità sociale ha intrapreso la sua azienda?
(val %)



Fonte: Fondazione Nord Est - BNL BNP Paribas (n. casi 298)

rezza dei lavoratori, probabilmente come risposta alla pandemia). In seconda battuta, ma a grande distanza, emergono strategie più impattanti sul modello di *business*: prodotti/servizi ecocompatibili, recupero/riciclo rifiuti e riduzione dei fattori inquinanti. Un'impresa su sette sta prospettando di realizzare un *report* integrato, dando spazio a responsabilità sociale e sostenibilità con l'aspettativa di migliorare la reputazione dell'azienda verso il mercato e i propri collaboratori presenti e futuri.

Considerazioni conclusive

L'analisi di un campione significativo di imprese manifatturiere nel Nord Est ha mostrato come, nell'ambito del sistema produttivo locale, l'attenzione verso i temi della sostenibilità sia fortemente diffusa e le aziende abbiano comportamenti molto eterogenei nelle strategie implementate sia dal punto di vista sociale che ambientale.

Nella situazione attuale, le azioni di sostenibilità intraprese possono essere suddivise in tre macrogruppi, che evidenziano differenti approcci alla sostenibilità da parte delle imprese e che delineano tre fasi più o meno intense lungo il processo che porta alla revisione del *business* in chiave sostenibile. La fase iniziale che si concentra sulla riduzione dei costi e il risparmio energetico, una fase più avanzata che coinvolge il ripensamento dei processi produttivi aziendali e, infine, la fase più evoluta in cui si intravvedono scelte nella direzione dell'economia circolare che vanno dalla riprogettazione di prodotti a ridotto impatto ambientale alla progettazione, secondo i criteri della riciclabilità, anche degli imballaggi.

A oggi, la parte più rilevante del campione (oltre l'80%) ha già intrapreso la prima fase, quella dell'efficientamento energetico e della riduzione dei consumi e dei costi. Solo una parte via via più piccola si è concentrata su azioni che prospettano un nuovo modello di *business* e di capacità di coinvolgere nelle proprie iniziative i diversi *stakeholder*. Ne deriva che, nella situazione attuale, le imprese non hanno ancora intrapreso scelte "radicali" sul fronte degli investimenti in risorse umane per la sostenibilità e delle attività di comunicazione specifiche per valorizzare questi comportamenti dal punto di vista del marchio e della reputazione.

In prospettiva, le imprese, pur trovandosi in fasi diverse del proprio percorso di sostenibilità, riconoscono quanto questo sia un tema centrale destinato a guadagnare ulteriori posizioni nella classifica delle priorità nei prossimi anni: il 43% del campione ritiene che la sostenibilità sia oggi una scelta coerente con le crescenti richieste dei consumatori di prodotti e processi sostenibili, mentre il 30% ritiene la sostenibilità uno strumento di competitività nell'ambito della filiera e per garantire la crescita dell'azienda nel lungo periodo. Resta, tuttavia, ampiamente prevalente l'idea che la sostenibilità sia ancora e soprattutto una risposta etica e di responsabilità da parte delle imprese verso la propria comunità e il territorio. ■

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA TRENTO