

# TRENTINO SVILUPPO PROIETTATA NEL FUTURO

*di Alessandro Olivi \**

## **1. Da "pronto soccorso" a "clinica" specializzata**

Benché il dibattito su Trentino Sviluppo si riaccenda spesso casualmente, la decisione della Giunta provinciale di riorientarne la *mission* ha ragioni profonde. Fra queste, l'esaurirsi del ciclo espansivo della finanza dell'autonomia e le debolezze del nostro tessuto produttivo sul versante dell'internazionalizzazione. Ragioni che avvalorano l'obiettivo di spostare il baricentro della società, che ha assunto nella nostra politica economica un'importanza enorme e impreveduta, verso l'area dei servizi alle imprese.

Per questo nell'ultima assemblea dei Soci ho chiesto a Trentino Sviluppo una svolta: focalizzarsi su obiettivi strategici e riconfigurare l'assetto organizzativo per garantire servizi specialistici, integrando la non più sufficiente funzione immobiliare-finanziaria, finora prevalente. Gli snodi cruciali sono l'innovazione, sia in senso diffuso, sia concentrata nei poli tecnologici; l'*export*, la nuova imprenditorialità; l'utilizzo dei fondi europei per lo sviluppo e l'occupazione; la promozione di investimenti e, in generale, del differenziale competitivo del Trentino.

Ciò che ho detto all'assemblea non è però una critica: anzi, in un certo senso è il riconoscimento del grande attivismo della struttura societaria, cui la Provincia ha chiesto negli anni di occuparsi dei temi più diversi e delicati. Ne sono esempio l'animazione territoriale, la *film commission*, le partecipazioni azionarie, il marchio territoriale, il distretto del

porfido, il progetto legno, la *green economy*, la promozione turistica, l'internazionalizzazione. Questa eterogeneità di compiti è frutto dello stretto rapporto fiduciario con la Provincia, ma anche del dilemma sul ruolo strategico della società: il primato, o meno, dell'offerta immobiliare-finanziaria rispetto ai servizi innovativi e, nell'ambito di questi ultimi, la preferenza per le aziende ad alto valore aggiunto piuttosto che una risposta diffusa ad una domanda generica. Oggi sentiamo il dovere di orientare più decisamente la macchina pubblica verso l'innovazione e la selettività, pur consapevoli che la pressione della domanda sociale sulla parte *hard* è ancora fortissima, così come le aspettative di una piccola imprenditorialità radicata nei settori tradizionali ma non per questo meno innovativa.

La futura Trentino Sviluppo dovrà quindi cambiare fisionomia, ma non rinnegare la propria matrice. Dovrà coniugare l'operatività consolidata, che ha assicurato un robusto sostegno al multiforme sistema trentino, con le nuove priorità programmatiche; nuovi dovranno essere sicuramente l'approccio, la convinzione e lo spessore qualitativo che improntano questa preziosa società di sistema, perché essa sia sempre meno "pronto soccorso" e sempre più "clinica specializzata" a supporto dell'iniziativa, delle idee e del coraggio della compagine imprenditoriale. È il punto più delicato della nostra riforma: aggiustare la rotta senza smarrire il senso di quanto fatto finora.

In effetti, Trentino Sviluppo ha storicamente rappresentato la risposta più pragmatica all'incrocio di tre criticità fondamentali: a) la scarsità di spazi disponibili a prezzi non speculativi; b) le delusioni e i divieti nei confronti di

una politica per le imprese troppo ancorata alla lusinga finanziaria; c) la disorganicità dei meccanismi di *marketing* territoriale.

## **2. Una storia da valorizzare**

Il primo punto critico è una condizione endemica di un territorio morfologicamente poco adatto all'insediamento produttivo. Di qui l'utilità di una dotazione di immobili di proprietà pubblica, spesso acquisiti nel contesto di significativi interventi di riqualificazione urbanistica, da cedere o affittare alle imprese sottraendoli alle esasperazioni del mercato. Il "catalogo" esibisce un'offerta variegata, dalle aree produttive alle strutture modulari (BIC), particolarmente adatte alla fase di crescita, fino ad alcuni compendi di grande dimensione, ideali per "catturare" iniziative esterne di spessore. L'imprenditore è di norma attratto dalla facilità di reperire immobili a prezzi non speculativi, con un "padrone di casa" disponibile a migliorie anche costose: la buona impresa, infatti, investe di preferenza sui saperi e sulle reti, piuttosto che sui muri.

Il secondo nodo critico risale agli anni ottanta. Gli ingenti esborsi di denaro pubblico sotto l'egida del *progetto reindustrializzazione*, varato con legge provinciale nel 1987 per rimarginare le ferite della profonda crisi del tempo, consentirono importanti innesti nel tessuto locale, ma non poterono evitare anche clamorosi fallimenti (situazioni più o meno ingenerosamente appellate come "mordi e fuggi"). Nello stesso periodo le norme europee vietarono gli aiuti di Stato sugli investimenti fissi delle grandi imprese e sulle ristrutturazioni finanziarie, determinando la fine di un'epoca (1998): di qui la necessità di strumenti alternativi, individuati appunto nell'offerta di

strutture produttive pubbliche. L'investimento in BIC si è quindi progressivamente rafforzato, fino a raggiungere oggi una superficie coperta di 80 mila mq, suddivisa in sei centri distribuiti sul territorio, cui si aggiunge l'ultimo imponente centro di innovazione e incubazione ricavato dalla ex Manifattura Tabacchi di Rovereto. Decisivo si è poi rivelato l'acquisto di immobili e il loro riaffitto alle imprese cedenti: il discusso *leaseback*, pur mirato ad una cerchia ristretta di aziende (26), costituisce oggi un intervento di carattere straordinario di grande impatto. Assieme ai BIC rappresenta una peculiarità della nostra politica economica, che risponde alla duplice esigenza di rimpiazzare gli aiuti finanziari e di stendere una rete protettiva all'intervento pubblico (la proprietà dell'immobile, in caso di insuccesso dell'azienda ospitata). Sull'onda dell'interesse suscitato, Trentino Sviluppo è stata poi abilitata ad utilizzare anche strumenti tipicamente finanziari, come le partecipazioni azionarie e, recentemente, i prestiti obbligazionari e le garanzie. In tutti questi strumenti - che la legge provinciale 6 del 1999 definisce *interventi di sistema* - l'effetto incentivante, benché indiretto, è intenso.

Il terzo nodo è più complesso. Riguarda, da un lato, un problema di promozione: con l'attenuarsi dell'incentivo finanziario si è intensificata l'esigenza di una strategia di tipo "pubblicitario" più aggressiva; si invoca, specie da parte del Sindacato, la presenza di una squadra di "uomini con la valigia" in grado di far conoscere ovunque le opportunità d'investimento offerte dal Trentino, allo scopo di attirare attività sostitutive, mentre le parti datoriali da sempre lamentano l'inefficacia dei processi di trasferimento tecnologico. D'altro lato, il rafforzamento del ruolo di Trentino Sviluppo

come braccio operativo della Provincia ha posto un problema di organicità del sistema, in presenza di una pluralità di attori e, soprattutto, della finanziaria provinciale Tecnofin Trentina s.p.a. Agli inizi dello scorso decennio cominciò così a prendere corpo l'intuizione che accompagnerà le varie implementazioni del modello fino ai giorni nostri: nella sostanza, tutto ciò che attiene ai servizi alle imprese sarebbe confluito su Trentino Sviluppo (mentre Tecnofin Trentina si sarebbe concentrata su servizi pubblici fondamentali, come l'energia elettrica, l'autostrada e il *social housing*), con enfasi sull'obiettivo del ricambio del tessuto imprenditoriale.

### **3. Offrire alle imprese non uno spazio ma un sistema**

Una focalizzazione sui servizi non è dunque sconvolgente, è anzi nelle corde della società, per quanto oggi ancora saldamente legata all'offerta immobiliare, come nel caso del *Polo della mecatronica* (con le relative componenti di servizio quali il trasferimento tecnologico, il collegamento tra ricerca, università e imprese, e il confronto scuola-lavoro) o del *Progetto Manifattura* (volano per valorizzare la *green economy*). Che cosa deve cambiare allora? Queste due realtà dovranno sempre più rappresentare un nuovo modello di convivenza fra le imprese e i centri della conoscenza e della formazione, meritevole di essere potenziato e replicato: nella nostra visione i poli tecnologici saranno infatti i punti di ancoraggio di una rete di imprese sospinte verso una reciproca collaborazione in sinergia con il mondo della scuola, della ricerca e dell'innovazione, favorendo il trasferimento tecnologico. Alle imprese

dobbiamo infatti offrire non un semplice spazio fisico, ma un sistema di relazioni, di supporti e di conoscenze.

Già oggi, peraltro, non mancano esperienze di successo nel campo di servizi svincolati dalla proprietà immobiliare. Questi ultimi hanno infatti accompagnato, senza dar molto nell'occhio, l'intero percorso storico di questa società: tra il 1997 e il 2000, ad esempio, il *Consorzio Innovazione d'Impresa*, germinato da un'alleanza con l'Università e più tardi assorbito nella struttura societaria, fatturò circa 3 milioni di euro in servizi alle imprese, con un rilevante afflusso di fondi europei; ma già in precedenza una collaborazione stabile con la stessa Università era sfociata nello *Sportello Tecnologico*, che contribuì a candidare Trentino Sviluppo come *Business Innovation Center*, riconosciuto dall'Unione Europea nel 1992. In epoca più recente, oltre al caso della promozione turistica, ricondotta pur in posizione autonoma nell'orbita di Trentino Sviluppo, possono essere d'esempio la promozione del marchio di sistema ARCA per la certificazione degli edifici in legno, le azioni di rilancio in chiave distrettuale del martoriato comparto del porfido e il *giardinaggio economico* nelle imprese artigiane (acquisito nell'esperienza societaria con l'incorporazione di CEii Trentino).

L'eterogeneità dei compiti affidati a Trentino Sviluppo, e il loro spessore strategico e finanziario, aiutano a comprendere i vari e corposi interventi sull'assetto societario (emblematici gli scorpori e le fusioni con cui il *duo* Tecnofin Strutture, nata dalla ex Pirelli di Rovereto, e Iniziativa Elettronica, nata dalla ex Grundig di Rovereto, è approdato all'attuale Trentino Sviluppo) fra cui la recente nascita della controllata *Trentino Marketing srl* per la promozione turistica.

In prospettiva diverrà dunque fondamentale sostituire o affiancare in modo più consistente l'offerta fisico-finanziaria della proprietà pubblica con la creazione di reti e di collaborazioni competitive fra i soggetti che fanno impresa. L'internazionalizzazione è uno dei campi in cui ciò potrà avvenire concretamente, consentendo a Trentino Sviluppo un reale protagonismo nell'accompagnare le aziende o i prodotti trentini all'estero.

Una speculare attenzione andrà riservata alle imprese operanti nei territori più periferici, per puntare ad un Trentino "a trazione integrale": ogni territorio dovrà disporre, a fianco delle realtà private, di una presenza pubblica che sia di stimolo alla nuova imprenditorialità, anche proveniente dall'esterno, e di sostegno a quella esistente.

L'impegno della società nel campo dei servizi alle imprese, che, pur in continuità con le esperienze pregresse, rappresenta la linea del futuro, appare decisamente sfidante per le aspettative sociali e istituzionali, e per la sua estrema delicatezza. Da un lato, infatti, sarà necessario scongiurare ogni forma di spiazzamento del mercato (il quale può fornire alle imprese servizi anche di fascia alta, che la Provincia ha scelto di agevolare attraverso incentivi, soprattutto dal lato della domanda, piuttosto che fornire per via istituzionale); dall'altro andrà evitato qualsiasi ripiegamento sulla qualità, sempre in agguato quando l'offerta pubblica si cumula con quella privata (il medesimo pericolo che corre, per fare un esempio grossolano ma espressivo, il sistema sanitario). Il ruolo di Trentino Sviluppo resta poi ancora intimamente legato alla necessità di attrarre investimenti e imprese a capitale esterno per la rigenerazione del tessuto produttivo: si è dunque in presenza di una combinazione, ma anche di una sorta di rivalità, fra la

funzione di *marketing-out* e quella di *marketing-in* per un sistema territoriale che ambisce a competere in Europa e nel mondo.

In questo scenario poliedrico si colloca dunque il compito di gettare le basi di una "nuova" Trentino Sviluppo, affinché la società possa permanere il braccio forte della politica economica provinciale, non limitandosi a rincorrere il presente ma proiettandosi nel futuro.

Assemblea dei Soci, 2 agosto 2014

*\*vicepresidente Provincia autonoma di Trento e assessore allo Sviluppo economico e Lavoro*