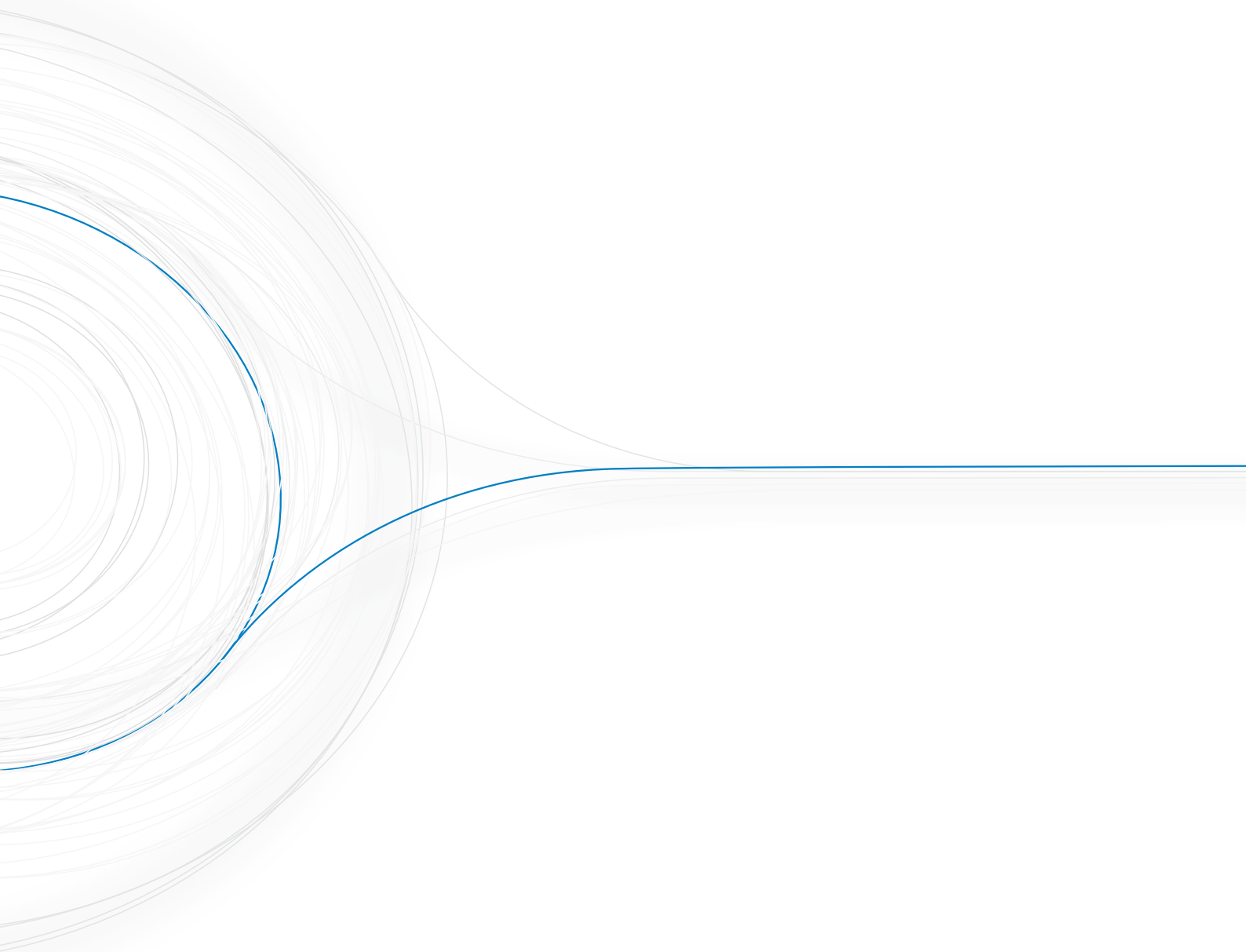


# Bilancio di missione

giugno 2011

**TRENTINOSVILUPPO**  
IMPRESA INNOVAZIONE SOSTENIBILITÀ



## Bilancio di missione

---



Il **Bilancio di missione** rappresenta per Trentino Sviluppo un deciso segnale di trasparenza e di prospettiva.

Con questo lavoro, infatti, si dà conto delle ricadute economiche e sociali prodotte da investimenti di denaro pubblico a sostegno dello sviluppo del territorio.

Ma il Bilancio di missione contiene al tempo stesso una precisa scelta di campo: la determinazione a far sì che i servizi resi dall’Agenzia di sviluppo locale – siano essi di tipo immobiliare, finanziario o immateriali - possano essere sempre più apprezzati dalle imprese e dagli operatori economici del territorio.

L’attività della Società sta stretta dentro le tabelle di un rendiconto economico. Il raggiungimento degli obiettivi che ci vengono affidati dall’Azionista di riferimento, la Provincia Autonoma di Trento, non si possono “pesare” con la sola relazione sulla gestione dei fondi provinciali. Perciò, a partire dal 2007, abbiamo scelto di accompagnare il Bilancio tradizionale con un’informativa divulgativa, una pubblicazione fatta di parole, numeri ed immagini, che spiegasse in modo semplice le attività svolte di anno in anno. Per garantire chiarezza d’informazione e massima trasparenza, facendo arrivare al lettore, e al contribuente, una corretta e completa rappresentazione di quanto fatto. L’abbiamo chiamato “Solidamente Insieme”, rendendo così palese il legame profondo tra la nostra società, le Imprese, il Territorio.

---

“Solidamente Insieme” ora cambia pelle ed evolve, per diventare un Bilancio di missione articolato e completo. A Trentino Sviluppo non si chiede di realizzare utili, di accantonare riserve, di incrementare un patrimonio immobiliare importante, ma di utilizzare le risorse che le sono affidate per far sì che altri possano crescere, realizzando ricchezza economica, lavoro, coesione sociale, sviluppo sostenibile. Trentino Sviluppo è “lievito”, e come tale efficace nella misura in cui riesce a interagire per far crescere le imprese, gli uomini che le governano e, con queste, l'intero Trentino. Questa è la nostra Mission e come tale va misurata. Con il Bilancio di missione abbiamo provato a farlo. Ci siamo avvalsi per questo dell'aiuto di un partner scientifico quale l'Università degli Studi di Trento.

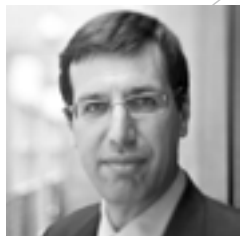
La sfida è quella di verificare il raggiungimento dei risultati ribaltando il punto di vista, la prospettiva: non più la nostra, ma quella dei nostri interlocutori, portatori di istanze e di aspettative. Convinti che questo metodo, quello di valutare da prospettiva esterna, possa portare benefici a noi stessi e, in definitiva, ai destinatari del nostro impegno professionale: le aziende e le tante anime del Territorio Trentino. Una Terra chiamata nei prossimi anni a sfide alte ed importanti.

Un ringraziamento anche al team di Trentino Sviluppo che ha creduto in questa sfida, non si è scoraggiato per le difficoltà e continua a guardare avanti, con determinazione e coraggio. Per il Territorio e per le Imprese.

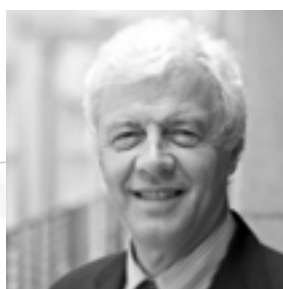
**Paolo Mazzalai**

Presidente di Trentino Sviluppo Spa

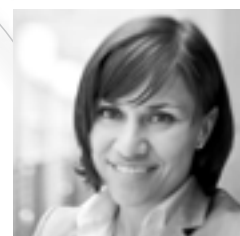
## IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



Flavio Tosi  
**Vicepresidente**



Paolo Mazzalai  
**Presidente**



Patrizia Ballardini  
**Consigliere Delegato**



Alessandro Garofalo  
**Consigliere Delegato**



Diego Laner  
**Consigliere Delegato**

## LA DIREZIONE



Stefano Robol  
**Direttore Generale**



Mauro Casotto  
**Vice Direttore Generale**

IL TEAM



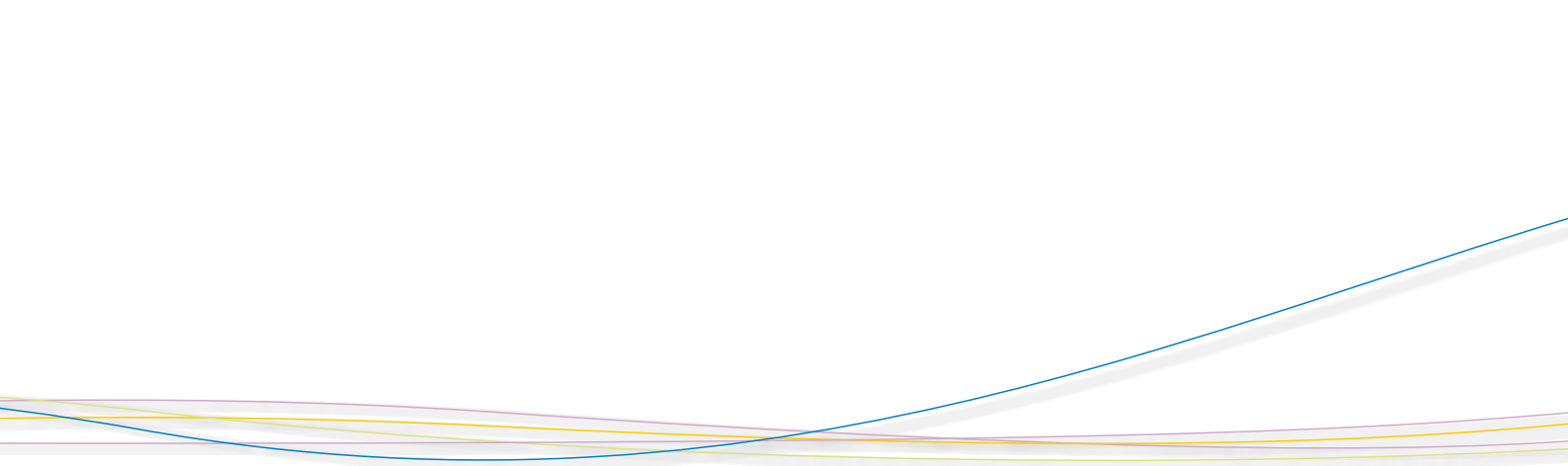
La rendicontazione a consuntivo dei risultati prodotti da un'azienda, non può che essere legata agli obiettivi che questa si pone. Tale considerazione, apparentemente banale, si scontra con vincoli normativi e soprattutto "inerzie mentali" in quelle aziende che non perseguono scopo di lucro, pur magari indossando la veste giuridica di società commerciale.

Innanzitutto vi sono infatti precisi obblighi normativi, che impongono di adottare una particolare struttura di bilancio, nata con preciso riferimento all'impresa commerciale volta alla creazione di ricchezza economica. Il parametro di misurazione di questa performance economica è stato a suo tempo individuato nel risultato d'esercizio. Tale sintonia tra obiettivi aziendali e schemi di bilancio, che possono quindi essere letti come schemi di vera e propria rendicontazione, si indebolisce nel momento in cui cambia il finalismo d'impresa. Oggi infatti, dove sempre più spesso si parla di gestione orientata alla crescita sostenibile nel tempo, di responsabilità sociale d'impresa, di rapporto con gli stakeholder, l'azienda deve perseguire una molteplicità di obiettivi e si pone quindi la necessità di individuare criteri e schemi nuovi di misurazione e quindi rendicontazione dell'efficacia della gestione aziendale, sia nel breve che nel medio-lungo termine.

Il rapporto tra finalismo e vincolo normativo salta invece completamente in quelle realtà, come Trentino Sviluppo, alle quali il socio o l'azionista non chiedono di creare utili. Chiedono, nella fattispecie di Trentino Sviluppo, di creare sì ricchezza, ma ricchezza sociale, ovvero di contribuire a mettere in condizione il territorio di creare ricchezza economica. Essendo Trentino Sviluppo una società per Azioni, il codice civile impone un preciso standard di comunicazione contabile. Attraverso questa comunicazione giuridicamente obbligatoria, l'azionista – e più in generale la Comunità Trentina – e i fruitori dei servizi erogati, non riescono a valutare a fondo l'efficacia dell'azione. La stessa comunicazione contabile è per definizione debole. Si consideri infatti che i ricavi non sono di mercato, ma derivano in buona parte dall'accordo di programma con l'azionista. I costi per certi versi sono l'obiettivo di Trentino Sviluppo, che deve essere sì efficiente, ma la sua capacità di raggiungere gli obiettivi la posso misurare dai costi che sostiene. In altri termini, una crescita del risultato d'esercizio potrebbe anche essere letta, magari in modo frettoloso, come una sostanziale incapacità di raggiungere i propri obiettivi. I costi non rappresentano però l'obiettivo ultimo, ma rappresentano semmai l'allocazione di risorse al fine del conseguimento di determinati obiettivi. A questo punto il problema si apre definitivamente, in quanto l'interrogativo che sorge spontaneo è: come misuro i miei risultati?

Di fronte alla consapevolezza di questa situazione, all'interno di Trentino Sviluppo si è da tempo sviluppata una cultura aziendale e quindi un'organizzazione ed un sistema informativo interno volto a "misurare" i risultati delle proprie azioni attraverso parametri quantitativi e di natura extracontabile. Sulla base di queste informazioni Trentino Sviluppo ha nel tempo consolidato un'attenta e precisa comunicazione istituzionale.





Attraverso questa prima edizione del Bilancio di missione, viene fatto un vero e proprio salto di qualità, dove, partendo dagli obiettivi definiti in sede di pianificazione pluriennale e di pianificazione annuale – con grande attenzione quindi al *commitment* dell'azionista e quindi della Comunità Trentina – si è innanzitutto effettuata una verifica della coerenza dei dati già sistematicamente raccolti dalla struttura di Trentino Sviluppo, per integrare poi tali indicatori con ulteriori parametri, in grado di monitorare la capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi.

Questo lavoro va visto innanzitutto come un esperimento, in quanto, come generalmente avviene in queste situazioni, parte delle analisi non possono che essere svolte su dati ricavati da un sistema informativo strutturato per altri obiettivi. Lo sforzo del gruppo di lavoro è stato infatti innanzitutto quello di lavorare sulla fase di reporting, gettando le basi per rendere tale approccio sistematico nel tempo.

Il lavoro va inoltre visto come l'avvio di un percorso in quanto questo documento si concentra essenzialmente sugli aspetti di missione di Trentino Sviluppo, trascurando, salvo specifici focus, la parte che potrebbe essere definita di bilancio sociale. Questa sezione, utilizzando un'estrema sintesi, deriva dalla declinazione dei valori aziendali con le istanze degli interlocutori. La complessità del lavoro svolto sul Bilancio di missione non sarebbe stata compatibile con l'avvio in contemporanea anche di questo aspetto, che correttamente il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto opportuno rinviare alla prossima edizione.

Un aspetto di fondamentale importanza nella realizzazione del progetto è stato il continuo confronto tra il gruppo del Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali dell'Università di Trento ed il gruppo di lavoro di Trentino Sviluppo, che in modo reciprocamente propositivo hanno progettato, lavorato ed affinato una metodologia che potrà dare nel tempo risultati certamente interessanti sia per gli organi di governo dell'azienda, sia per la Comunità Trentina.

Mi preme ringraziare tutto il gruppo di lavoro, in particolare la dottoressa Ericka Costa, ricercatrice presso il Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali dell'Università di Trento, Tommaso Ramus, research assistant presso IESE-Barcellona e dottorando presso l'Università di Bergamo, la dottoressa Monica Carotta, responsabile Area Marketing e Sviluppo Territoriale di Trentino Sviluppo.

**Michele Andreus**

Professore Ordinario in Economia Aziendale – Università di Trento  
Direttore del Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali

<b>PARTE PRIMA</b>	<b>p 10</b>
<b>p12</b>	
<b>Capitolo 1: L'IDENTITÀ</b>	
1.1 Profilo generale	14
1.2 Il contesto di riferimento	15
1.3 La storia	18
1.4 La missione	20
1.5 Il disegno strategico	21
<b>p26</b>	
<b>Capitolo 2: L'ORGANIZZAZIONE E LA GOVERNANCE</b>	
2.1 La compagine sociale	28
2.2 Il sistema di governo e i processi di partecipazione	29
2.3 La struttura organizzativa	33
2.4 Le società controllate	39
<b>p40</b>	
<b>Capitolo 3: IL SISTEMA DELLE RELAZIONI</b>	
3.1 Gli stakeholder	42
<b>PARTE SECONDA</b>	<b>48</b>
<b>p50</b>	
<b>PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO DI MISSIONE</b>	
<b>p54</b>	
<b>Capitolo 4: I SERVIZI A SUPPORTO DELLE IMPRESE</b>	
4.1. La cultura d'impresa a sostegno dello sviluppo	58
4.2. "Chioccia": i servizi a supporto dell'impresa che nasce	61
- Animazione imprenditoriale	61
- Premio D2T Start Cup	65
- Preincubazione	68
- Sportello Ricerca Impresa (SRI)	69
- Seed Money	70
- Contatti con potenziali investitori	72
4.3. I servizi a supporto della competitività d'impresa	74
- Il team delle Aquile Blu	74
- La metodologia Kaizen	76

4.4. I servizi per l'innovazione d'impresa	78
- Trasferimento tecnologico e la rete Enterprise Europe Network	78
- Tutela della proprietà intellettuale	80
- Fondo Brevetti	81
- Fondo Impianti	82
- Progetto I3SMEs	82
- Quality Function Deployment	82
- Hub della creatività	83
4.5 Comunicazione: strumento di marketing e sviluppo territoriale	84

p88

### **Capitolo 5: IL PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO DI ROVERETO E I BIC TARENTINI**

5.1 Business Innovation Centre: cosa sono, dove sono e a cosa servono	90
5.2 Analisi delle performance delle aziende insediate nei BIC	96
5.3 Customer Satisfaction delle aziende operanti nei BIC	111

p114

### **Capitolo 6: DISTRETTI E FILIERE: FARE SISTEMA PER ESSERE COMPETITIVI**

6.1 Il Distretto del Porfido e delle Pietre Trentine	117
6.2 La Filiera Foresta-Legno-Energia	120
6.3 Il Distretto per l'Energia e l'Ambiente	126
6.4 Il Progetto Manifattura	129
6.5 Le filiere sport e benessere	132

p136

### **Capitolo 7: SPAZI E LIQUIDITÀ PER SVILUPPARE L'IMPRESA**

7.1 Aree industriali	138
7.2 Altri immobili produttivi	140
7.3 Lease back	145
7.4 Appalti di lavori, servizi e forniture	152

p158

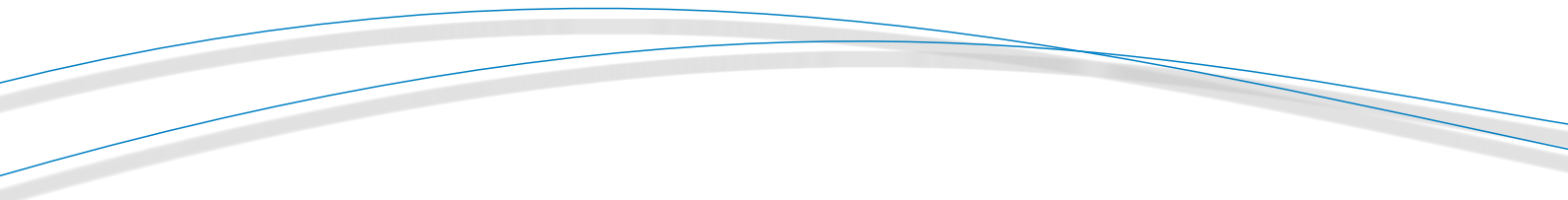
### **Capitolo 8: RISORSE PER LO SVILUPPO D'IMPRESA E DEL TERRITORIO**

8.1 Le partecipazioni societarie	160
8.2 I risultati della customer satisfaction	179

p184

### **Capitolo 9: PRINCIPALI DATI DI BILANCIO**

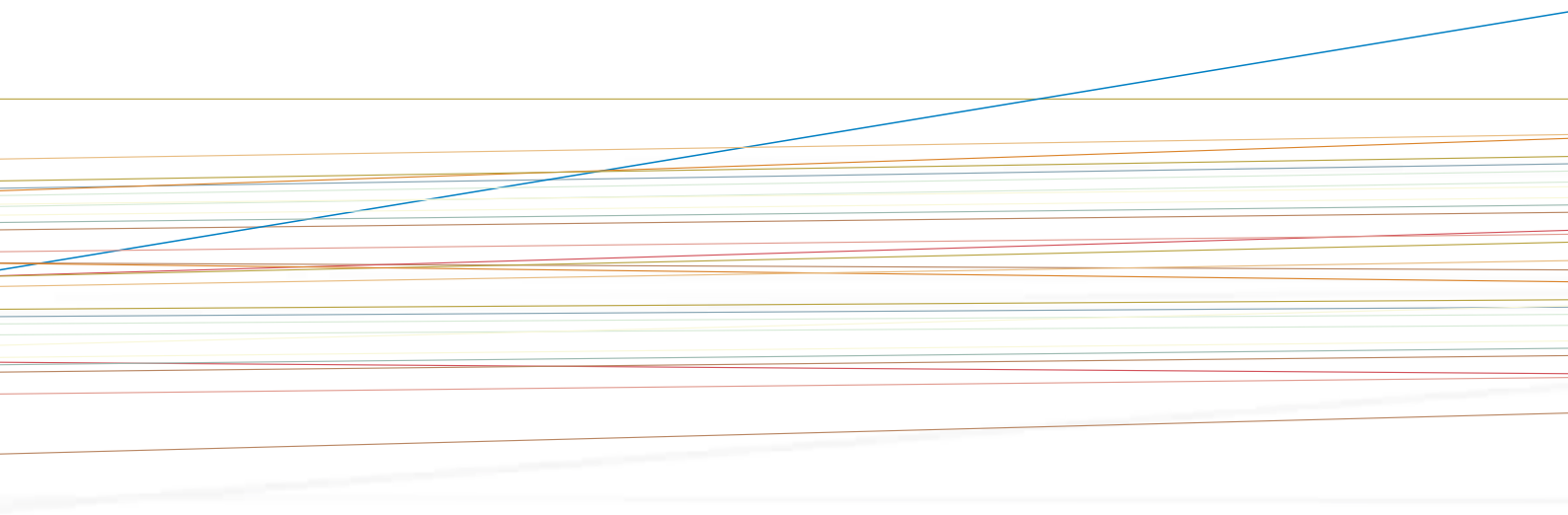
Glossario	190
-----------	-----

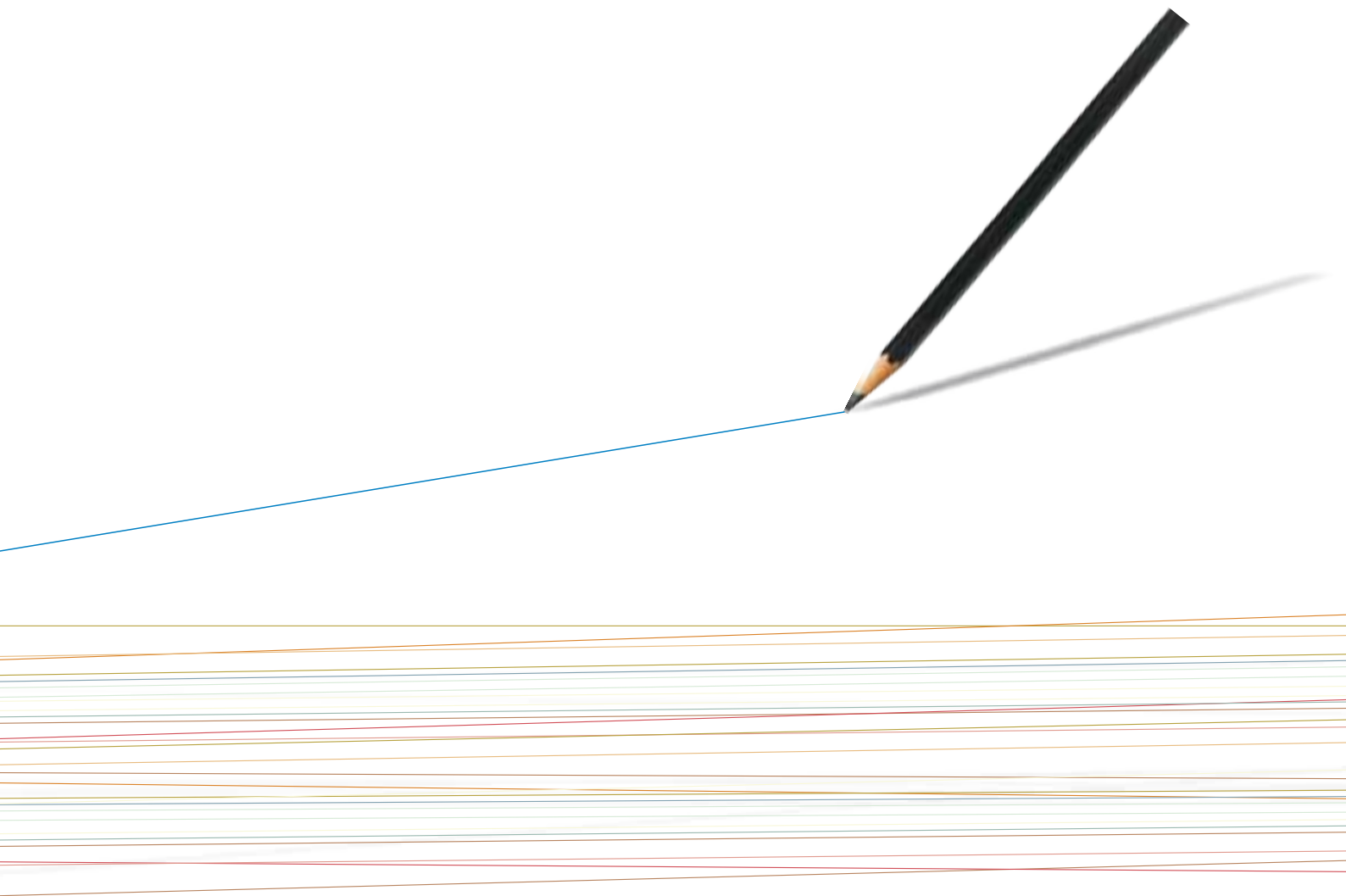




● **PARTE PRIMA**

# 1. L'IDENTITÀ





## 1.1. Profilo generale

**Impresa, innovazione, sostenibilità.** I tre filoni di attività, diventati ormai parte integrante del brand di Trentino Sviluppo, sintetizzano la missione dell'Agenzia di sviluppo locale. Risultato di un percorso avviato a partire dagli anni Ottanta, è lo strumento del quale la Provincia autonoma di Trento si è dotata per favorire lo sviluppo sostenibile del territorio attraverso azioni e servizi volti a supportare la crescita dell'imprenditorialità e la capacità di fare innovazione.

Per supportare lo sviluppo del sistema imprenditoriale locale, Trentino Sviluppo opera lungo due direttrici fondamentali: la diffusione di pratiche e strumenti legati ad una avanzata cultura d'impresa e di innovazione ed il supporto diretto alle aziende, sia attraverso interventi specifici sia attraverso azioni di contesto.

Fondamentale braccio operativo a servizio delle politiche economiche ed industriali della **Provincia autonoma di Trento**, che ne è l'azionista di maggioranza con il **99,96% del capitale**, Trentino Sviluppo Spa può oggi contare su un team composto da una cinquantina di collaboratori e gestisce fondi per oltre un miliardo di euro a sostegno del sistema produttivo locale, dell'innovazione e della crescita sostenibile del territorio.

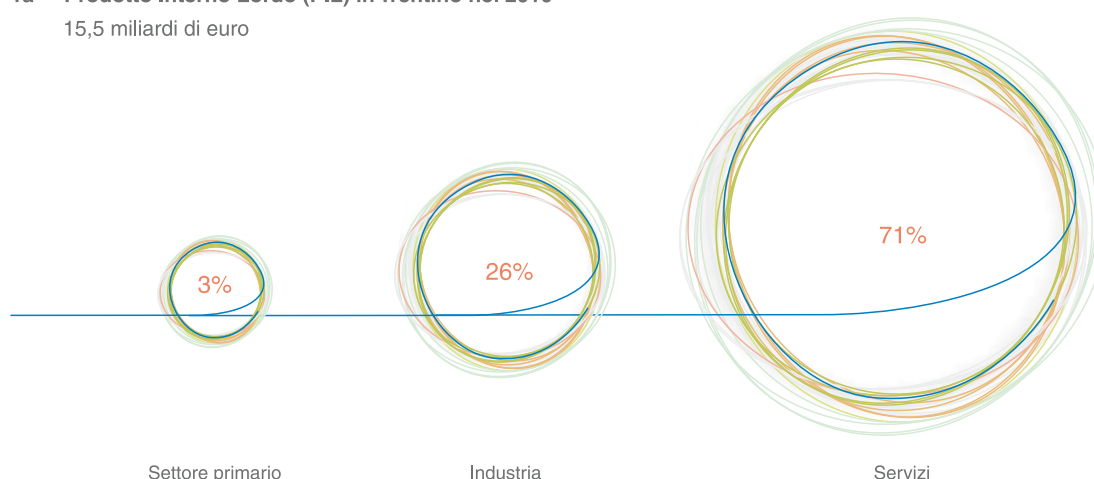




## 1.2. Il contesto di riferimento

Una realtà piccola ma vivace, un tessuto economico diversificato composto in gran parte di piccole e medie imprese, con esperienze imprenditoriali di eccellenza ed un importante ruolo propulsivo esercitato dai centri di ricerca pubblici. Questo è il Trentino **produttivo**, il campo d'intervento rispetto al quale opera Trentino Sviluppo. Con una popolazione di 525 mila abitanti ed una ricchezza pro-capite di 24.294 euro (dato 2010), Trento si colloca tra le province italiane più ricche, decisamente sopra la media del Pil pro-capite italiano (20.043 euro) e superiore anche al Nord Est (23.761 euro). Il Prodotto Interno Lordo (PIL) nella provincia di Trento si è assestato, nel 2009, attorno ai 15,5 miliardi di euro. In termini di contributo dei diversi comparti produttivi, il settore primario partecipa alla formazione del prodotto provinciale in misura pari al 3%, l'industria al 26% ed i servizi al 71%. Una particolare rilevanza è assunta quindi dal terziario, che assomma i contributi di settori in forte dinamica evolutiva, quali appunto il turismo, il commercio ed i servizi alle imprese. La popolazione attiva ammonta a circa 238 mila unità (103 mila femmine e 135 mila maschi), portando il tasso di attività al 69,1%, tra i più alti d'Italia.

**1a Prodotto Interno Lordo (PIL) in Trentino nel 2010**  
15,5 miliardi di euro



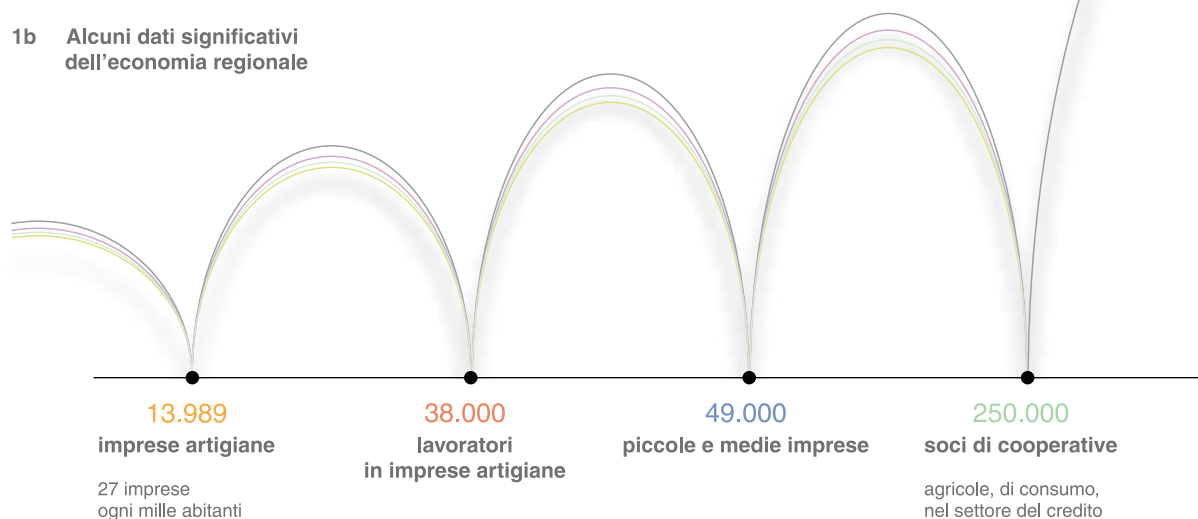
Il tessuto economico trentino è fatto principalmente di piccole e medie imprese, circa 49mila, ma sono attive sul territorio anche aziende di dimensioni più grandi e imprese multinazionali.

Molto forte e assai diffusa è la Cooperazione (agricola, di consumo, nel settore del credito), che su poco più di mezzo milione di abitanti può contare su ben 250 mila soci di cooperative: una famiglia su due è interessata al sistema-cooperazione.

Altrettanto importante e determinante da un punto di vista economico è l'artigianato, che può contare su 13.989 imprese (di cui 10 mila individuali), pari a **27 imprese ogni mille abitanti**: poco meno del 50% delle imprese trentine sono artigiane e occupano 38mila lavoratori, con valori di molto superiori a quelli registrati in Italia (34,8% nel 2005); un'analisi dei fatturati evidenzia come il 63,6% delle imprese artigiane ha un fatturato che non supera i 100 mila euro.

Un ruolo fondamentale nella formazione del Pil, come si evidenziava, è quello svolto dal **settore terziario**, grazie anche all'incessante crescita del **turismo**. Sono 160.763 i posti letto nei 2.720 esercizi alberghieri e complementari, a cui vanno aggiunti i 113.806 letti negli alloggi privati e i 199.821 nelle seconde case. Si può dire che quasi ad ogni trentino corrisponde un letto a disposizione degli ospiti turisti. E infatti, prendendo come riferimento l'ultima stagione invernale 2009-2010, il Trentino è stato visitato da 1 milione e 200 mila turisti, per un totale di circa 5 milioni e 400 mila pernottamenti, con un incremento dell'1,6% rispetto all'anno precedente e malgrado l'imperversare della situazione di crisi.

#### 1b Alcuni dati significativi dell'economia regionale



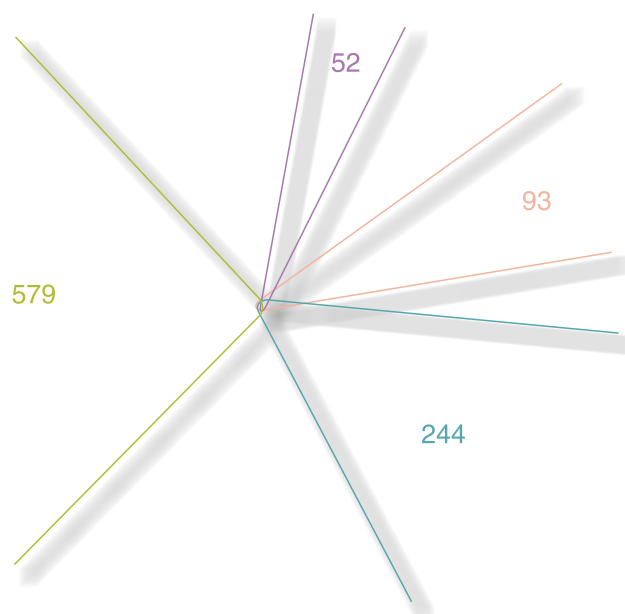


E proprio la crisi economica mondiale ha testato la capacità del governo della Provincia autonoma di Trento di farsi parte attiva, efficace e tempestiva nel contrastare i deficit produttivi, decidendo interventi capaci di accompagnare e di stimolare il tessuto sociale ed economico in vista dell'uscita dal tunnel della crisi: la significativa **manovra anticongiunturale** approvata dalla Giunta provinciale nel 2009 ha messo sul campo 1.250 milioni di euro, di cui 967 riferiti al solo 2009. Sempre nel 2009, 93 milioni di euro sono andati alle fasce deboli in difficoltà, 244 milioni sono stati erogati a sostegno delle imprese, 52 milioni sono serviti per azioni a favore della produttività e la competitività del sistema, 579 milioni sono stati invece investiti in funzione anticongiunturale, compresi quelli delle società di sistema e gli interventi a sostegno dell'edilizia privata, nonché quelli dei comuni. Ma è soprattutto sul versante dell'innovazione che il Trentino, forte della sua Università e dei molti centri di ricerca presenti sul territorio, concentra oggi le sue energie. Dalle ICT (*Information Communication Technologies*) alle biotecnologie, dalle ricerche sul genoma alle partnership con Microsoft e con Fiat, dalla presenza nel campo della ricerca della Fondazione Bruno Kessler, dell'Istituto agrario di San Michele all'Adige-Fondazione Edmund Mach, al decollo dell'ex Manifattura Tabacchi di Rovereto come polo di innovazione nel campo della *green economy*.

Gli investimenti in ricerca in ambito provinciale sono stati molto elevati negli anni più recenti, portando il Trentino ad emergere in tal senso: gli investimenti complessivi in ricerca superano il 3% del Pil, contro l'1,1% della media nazionale.

**1c Manovra anticongiuntura**  
milioni di euro erogati nel 2009

- alle fasce deboli in difficoltà
- a sostegno delle imprese
- per la produttività del sistema
- investiti in funzione anticongiuntura



## 1d Venticinque anni di trasformazioni e crescita

1986

Tecnofin Strutture S.p.A.  
Tecnofin Trentina S.p.A.  
Mediocredito Trentino AA  
riorganizzano e destinano  
lo stabilimento ex Pirelli  
di Rovereto a piccole  
e medie imprese

Iniziativa Elettronica S.p.A.  
opera in modo simile  
con la ex Grundig

1992

Il Centro di Rovereto  
diventa B.I.C.  
(Business Innovation Centre)

1994

Dalla collaborazione tra  
Tecnofin Strutture Spa e  
Università degli Studi di Trento  
nasce lo "Sportello Tecnologico"  
per la ricerca

### 1.3. La storia

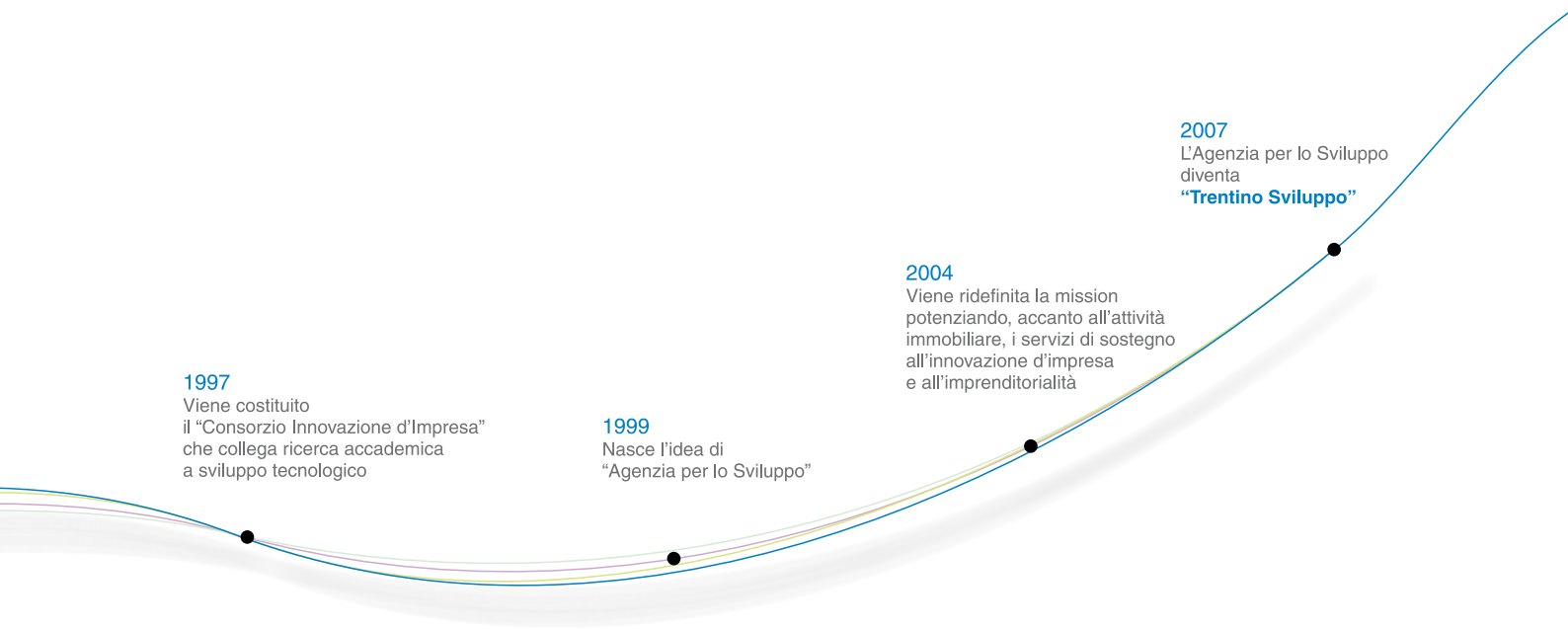
La realtà che oggi prende il nome di Trentino Sviluppo affonda le sue radici in quella che avrebbe potuto essere una sconfitta dell'economia trentina e cioè la chiusura, a pochi anni di distanza l'una dall'altra, di due grandi realtà industriali: lo stabilimento **Pirelli di Rovereto** e lo stabilimento **Grundig di Trento**. Nell'affrontare quella difficile prova è nata, tra gli amministratori pubblici trentini, l'idea di utilizzare lo strumento immobiliare, gestito da società pubbliche, come sostegno all'attività d'impresa.

Così **Tecnofin Strutture Spa**, joint venture di Tecnofin Trentina Spa e del Mediocredito Trentino Alto Adige, ha avviato la propria attività operando nel compendio Pirelli, ristrutturato e organizzato in spazi flessibili da destinare alle piccole e medie imprese, per offrire posti di lavoro e, al tempo stesso, favorire il rilancio di nuovi investimenti sul territorio. Era il 23 luglio 1986.

Nello stesso anno un'altra società, Iniziativa Elettronica Spa, ha riorganizzato, frazionandoli, gli spazi del compendio ex-Grundig con l'obiettivo di destinarli ad imprese che si potevano insediare con il vincolo di assorbire, almeno in parte, gli ex dipendenti Grundig rimasti senza lavoro. Le due società, unite poi ad altre tra il 2000 e il 2003, hanno dato vita all'attività di **Agenzia per lo Sviluppo Spa** che nel 2007 ha cambiato il proprio nome in **Trentino Sviluppo Spa**.

Due le idee trainanti del progetto: sostenere le imprese, offrendo loro spazi industriali attrezzati, preferendo il leasing ad altre forme di cessione degli immobili, al fine di poterne seguire l'evoluzione; incubare idee imprenditoriali di qualità, sostenendole nella fase iniziale fino al loro definitivo decollo, offrendo spazi e servizi qualificati in un contesto fertile nel quale imprenditori di buone idee – non necessariamente dotati di grandi esperienze - potessero trovare il luogo ideale per far maturare e sviluppare iniziative innovative.

Fin da principio, l'attività nell'ex-Pirelli è stata impostata seguendo le indicazioni di un apposito studio del Censis, che analizzava l'esperienza dei cosiddetti "incubatori di impresa". Si è prestata molta attenzione, quindi, alla promozione di alcuni servizi nell'ambito dell'innovazione dei processi lavorativi e all'assistenza nell'avvio delle imprese, offerte tipiche degli incubatori. Grazie a questa impostazione, il Centro di Rovereto è stato riconosciuto



dall'Unione Europea nel 1992 come **B.I.C.** (*Business Innovation Centre*) ed è entrato a fare parte dell'**E.B.N.** (*European BIC Network*), organismo che raggruppa questi centri a livello europeo.

Nel 1994 sono poi nati nuovi servizi nell'ambito della ricerca, come lo "Sportello Tecnologico", scaturito dalla collaborazione fra Università degli Studi di Trento e Tecnofin Strutture Spa e finalizzato a promuovere programmi di ricerca in sinergia con le imprese, per accelerarne lo sviluppo qualificandone l'attività.

Nel 1997 si è infine consolidato il collegamento tra ricerca accademica ed applicata e sviluppo tecnologico delle imprese, grazie alla diretta connessione con l'I.T.C. (Istituto Trentino di Cultura, ora Fondazione Bruno Kessler) e con l'Università degli Studi di Trento. A tal fine è stato costituito il "Consorzio Innovazione d'Impresa", confluito poi anch'esso - qualche anno dopo - in Agenzia per lo Sviluppo Spa

Nel 1999 la Provincia ha operato perché le società attive nel supporto delle attività economiche si fondessero in un unico soggetto, assumendo un nome che, allora, non rappresentava solo una funzione da svolgere ma anche una scommessa per il territorio trentino: Agenzia per lo Sviluppo.

In questa fase, avviata nel 2000, Agenzia per lo Sviluppo Spa ha acquisito anche alcune "partecipazioni di contesto" in società che gestivano impianti funiviari e attività fieristiche.

A partire dal 2004, per precisa volontà della Provincia autonoma di Trento che ne ridefinisce in parte la *mission*, si aprono nuovi fronti di impegno, che vedono Agenzia per lo Sviluppo affiancare alle tradizionali attività immobiliari e finanziarie (parte "hard") una presenza sempre più importante e qualificata sul versante dei **servizi "soft" a sostegno dell'innovazione d'impresa e dell'imprenditorialità**, ma anche come propulsore di **progetti di sistema e di filiera**.

In quest'ottica l'adozione nel 2007 del nuovo nome "Trentino Sviluppo" sottolinea la volontà di essere punto di riferimento per il sistema Trentino, con un ruolo di catalizzatore dello sviluppo economico territoriale e di creatore di valore attraverso il sostegno alle imprese e alle attività di ricerca e innovazione.



## 1.4. La missione

Il Trentino è un territorio che sta dando prova di interessante vitalità. Il ruolo di Trentino Sviluppo è quello di portare questa vitalità al singolo imprenditore e dentro la specificità della sua azienda, ma anche alle filiere e alle reti di imprese e quindi a livello di sistema, cercando di offrire soprattutto alle piccole imprese, tessuto portante del sistema produttivo locale, l'occasione per evolvere utilizzando strumenti e metodologie innovative. La missione affidata a Trentino Sviluppo dalla Giunta provinciale - formalizzata nelle "Linee guida per gli interventi della Provincia autonoma di Trento effettuati tramite Agenzia per lo sviluppo Spa" emanate il 22 ottobre 2004 - è infatti quella di "favorire lo sviluppo del territorio e delle imprese trentine, con particolare attenzione a quelle medio-piccole". Nella sua enunciazione più estesa, la *mission* è quella di **"favorire lo sviluppo sostenibile del Trentino** attraverso azioni e servizi volti a supportare la crescita della capacità imprenditoriale e di innovazione del territorio, con azioni di promozione dei fattori di attrattività, operando in una logica di rete secondo principi di imprenditorialità, innovazione, coesione sociale, qualità della vita, del lavoro e dell'ambiente".

La filosofia che muove Trentino Sviluppo è quindi sintetizzabile in alcuni concetti che rimandano ai temi diventati ormai parte integrante della sua stessa identità: impresa, innovazione, sostenibilità. Verso questo obiettivi si è mossa e si muove l'azione di Trentino Sviluppo per favorire e supportare la crescita del sistema-imprese, per promuovere l'innovazione, diffondere la cultura d'impresa ed essere volano di una forma di sviluppo sostenibile. Nella convinzione che solo attraverso la costruzione di un "sistema" il territorio trentino possa essere competitivo in ambito internazionale, Trentino Sviluppo promuove iniziative atte a favorire la creazione di reti virtuose di conoscenza e competenze, in grado di generare sinergie competitive tra i protagonisti del mondo della ricerca e dell'economia locale. Concertazione, collaborazione competitiva, network: queste le parole chiave alla base dell'attività di Trentino Sviluppo.

In questi anni si è molto lavorato affinché Trentino Sviluppo si consolidasse come riferimento per il sistema Trentino, facilitatore, catalizzatore dello sviluppo economico territoriale e creatore di valore, attraverso il sostegno alle imprese, alla ricerca e ai progetti di innovazione.

La *mission* di Trentino Sviluppo è quindi quella di dare corpo ad una visione strategica che vede nel Trentino un insieme di potenzialità notevoli che, per esprimersi al meglio e garantire qualità della vita e futuro equilibrato all'intero territorio, deve trovare un punto di coagulo comune.

In altri termini, **tradurre la forte coesione sociale in fonte di sviluppo economico sostenibile e di qualità.**



## 1.5. Il disegno strategico

Se la *mission* di Trentino Sviluppo è quella di favorire lo sviluppo del territorio e delle imprese trentine, con particolare attenzione a quelle medio-piccole, obiettivo strategico prioritario è quello di **rendere più competitive le imprese ed il sistema imprenditoriale trentino**.

Per centrare questo obiettivo il Consiglio di Amministrazione di Trentino Sviluppo nel 2005 ha varato un primo piano "Marketing territoriale 2005-2008". A pochi mesi dalla definizione della missione dell'allora "Agenzia per lo sviluppo", si è resa chiara infatti una condizione imprescindibile per il raggiungimento degli obiettivi assegnati dalla Giunta provinciale: il necessario riconoscimento da parte del territorio dell'Agenzia quale soggetto autorevole, in grado di fungere da catalizzatore a livello di sistema, superando la percezione diffusa all'epoca, che rappresentava "Agenzia per lo sviluppo quale ente burocratico dedito esclusivamente alla gestione di immobili e aree industriali". Da qui, una serie di interventi necessari per dare contenuti nuovi e favorire la costruzione di una nuova identità, coerente con la nuova *mission*. Attività, progetti, iniziative di marketing e comunicazione mirata, associate all'attivazione di relazioni costruttive, hanno permesso a Trentino Sviluppo di iniziare a guadagnarsi, progressivamente, un'apertura di credito da parte degli *stakeholder* attivi sul territorio, anche attraverso la capacità di ascolto e concertazione unite ad una visione strategica.

L'azione di meta-management, con l'obiettivo di gestire relazioni di tipo cooperativo e competitivo fra gli attori coinvolti, per facilitare lo sviluppo di sistemi di offerta territoriali, ha permesso di realizzare importanti progetti che hanno visto protagonisti proprio gli attori del sistema della ricerca e dell'impresa in ambito provinciale. I progetti "Fare impresa in Trentino. Tensione all'eccellenza", "Habitech. Il Distretto Energia Ambiente", "SOFIE Veritas", così come le iniziative di promozione integrata del sistema, ne rappresentano un esempio.

Coerentemente con questa impostazione strategica, anche il Consiglio di Amministrazione in carica a partire dall'estate 2008 ha varato un "**Piano strategico 2009-2011**", documento funzionale a raggiungere i due obiettivi prioritari della propria *mission*: rendere più competitivo il sistema imprenditoriale trentino e favorire la nascita di nuove imprese.

**Cinque gli assi strategici di intervento**, ritenuti imprescindibili per garantire efficacia ed efficienza nell'azione di sviluppo (strategia del 3+2):

1. impresa e mercato, essere competitivi per essere nel mercato;
2. innovazione, evolvere per competere e integrare ricerca e impresa;
3. logistica e spazi competitivi;
4. fare sistema;
5. marketing territoriale e cultura d'impresa.



### 1.5.1. L'impresa e il mercato

In un contesto competitivo sempre più agguerrito, dove la crisi dei mercati globali non è più solo una paura ma è una realtà tangibile, che si è allargata dai mercati finanziari all'economia reale, risulta ancora più cruciale il ruolo di soggetti territoriali nell'individuare strategie e strumenti atti a favorire la continuità delle aziende attive, attraverso iniziative per supportarle nel competere e nel generare le risorse necessarie per garantire lo sviluppo prospettico.

In questa direzione deve intendersi la strategia di Trentino Sviluppo, volta a creare competenza e servizi mirati per sostenere le aziende in più ambiti, cruciali per favorirne la competitività: dall'accompagnamento nell'individuare nuovi mercati, nuovi obiettivi di acquirenti e aree di sviluppo, all'accompagnamento nel conoscere strumenti ed opportunità per reperire le risorse finanziarie funzionali allo sviluppo, sino alla messa a disposizione di aree ed immobili industriali, ed includendo tutte le azioni miranti a far crescere la capacità imprenditoriale del territorio. Trentino Sviluppo, in questo senso, vuole rappresentare un **partner per lo sviluppo d'impresa**, cercando di sensibilizzare le imprese, da un lato, rispetto a temi specifici e cruciali, e fornendo servizi evoluti, dall'altro.

Una strategia dedicata è ritenuta inoltre essenziale per favorire la nascita di nuove imprese sul territorio, in particolare nei settori più evoluti che mostrano prospettive di sviluppo interessanti e focalizzando l'attenzione sui giovani imprenditori.

In questo primo asse di intervento rientrano quindi una serie di azioni, tra cui: la promozione di servizi non reperibili sul territorio per la conoscenza e l'ampliamento del mercato; la promozione di una regia unica, assieme ad altri soggetti operanti in quest'ambito, per la gestione delle risorse e delle azioni di accompagnamento verso nuovi mercati e l'internazionalizzazione delle imprese trentine; servizi non reperibili sul mercato, di eccellenza, in campo patrimoniale e finanziario; affiancamento mirato per neo imprenditori; servizi idonei per favorire riconversioni aziendali e fornire supporto nell'individuazione di attività sostitutive; partecipazioni al Capitale Sociale dell'azienda che possono essere di sistema (settore funiviario, fieristico, di infrastrutturazione del territorio in generale) o strumentali al rilancio dell'azienda stessa; interventi di realizzazione di strutture immobiliari ed impiantistiche, acquisizione di immobili mediante operazioni di leaseback funzionali al rilancio del piano di sviluppo aziendale; servizi ed attività di supporto alla nuova imprenditorialità, all'insediamento ed all'ampliamento di aziende innovative nell'ambito dei *Business Innovation Centre* (BIC).

### 1.5.2. L'innovazione

La rapida evoluzione di mercati e prodotti richiede una costante attitudine ad innovare, in grado di tradursi in nuove soluzioni per il mercato ma anche in miglioramenti del prodotto, del servizio, del processo produttivo, dell'organizzazione, degli obiettivi e dei mercati di riferimento. Insomma, in capacità di evolvere in tutti quei fattori che contribuiscono a rendere competitiva un'azienda.





**Favorire l'innovazione** d'impresa a 360° emerge quindi come area strategica prioritaria per un soggetto territoriale quale Trentino Sviluppo, che ritiene essenziale affiancare innanzitutto le aziende nell'identificazione delle aree potenziali di innovazione nell'ambito dell'impresa (prodotto, processo, mercato, tecnologia), ma anche favorire il collegamento tra il mondo della ricerca e il mondo dell'impresa, così come favorire il trasferimento tecnologico in ambito internazionale, attraverso reti privilegiate di accesso.

Nondimeno, supportare le aziende innovative nelle prime fasi dello sviluppo, anche attraverso gli incubatori d'impresa, favorendo al tempo stesso la contiguità di ricerca e impresa, anche nell'ambito dei parchi tecnologici sul territorio.

La **tutela dell'innovazione**, da intendersi come interesse prioritario sia a livello di singola azienda che a livello di territorio, si conferma quale asse strategico essenziale in un contesto che compete a livello globale. In questo contesto il ruolo di Trentino Sviluppo è quello di sensibilizzare, ideare, coinvolgere e organizzare, evolvendo dall'approccio sperimentale ad un approccio più sistemico.

In questo secondo asse di intervento rientrano quindi: servizi, non già reperibili sul mercato locale, di analisi delle esigenze di tecnologia e di innovazione e di trasferimento tecnologico nazionale e transnazionale, anche mediante incontri aziendali mirati; servizi di base di formazione ed a supporto della valorizzazione della proprietà intellettuale; servizi di supporto e affiancamento agli inventori, alla prototipazione, all'adeguamento a standard; servizi di supporto all'innovazione di prodotto, processo e modello di business; attivazione di occasioni di incontro per le aziende dei BIC; servizi ed azioni specifiche di supporto nella fase di preincubazione di aziende innovative nelle prime fasi di sviluppo.

### 1.5.3. La logistica, spazi attrezzati

Supportare le aziende attraverso la creazione di aree e spazi tecnologico-industriali, anche attraverso la valorizzazione del patrimonio immobiliare attuale di Trentino Sviluppo, emerge quale area ancora strategica su un territorio per sua natura dimensionalmente limitato.

Da qui l'opportunità per Trentino Sviluppo di mettere a disposizione aree e spazi a costi competitivi per favorire lo sviluppo di aziende trentine, limitando le possibili speculazioni legate ad un ambito territoriale ristretto, dando continuità a quanto realizzato negli ultimi anni ed evolvendo in coerenza con le nuove esigenze del mercato.

Con riferimento alle imprese in fase di start-up, in quest'area strategica si colloca l'offerta di spazi e servizi logistici nell'ambito dei BIC, **i Business Innovation Centre**, dislocati in Trentino e gestiti dalla società.

In questo terzo asse di intervento rientrano attività di: creazione di aree e spazi tecnologico-industriali per le imprese trentine, anche attraverso la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico; prosecuzione dell'attività di incubatore d'impresa, con l'offerta di spazi attrezzati e servizi logistici alle aziende in fase di start-up; gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare industriale disponibile, anche con cessione di compendi immobiliari.

#### 1.5.4. Fare sistema

“Fare sistema” risulta oggi essenziale per competere in una dimensione globale. Da qui il ruolo di Trentino Sviluppo nel favorire il superamento della dimensione individuale, integrando gli attori in una logica di sistema, funzionale alla competizione tra territori. Ideare, proporre e quindi organizzare e promuovere iniziative di sistema: questo il ruolo di **Trentino Sviluppo quale catalizzatore ed integratore di sistema**, con funzioni di meta management per gestire relazioni di tipo cooperativo e competitivo tra gli attori.

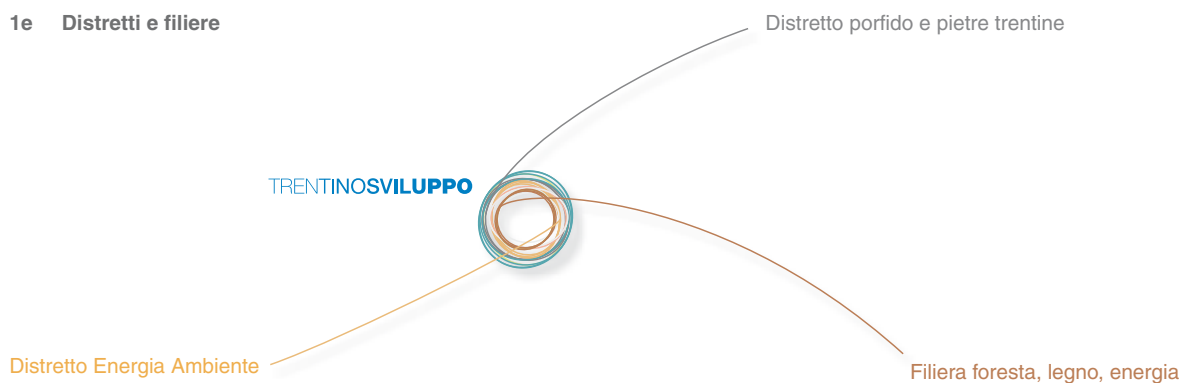
In particolare, la strategia della società è mirata alla creazione di “distretti” o “cluster” ad alta specializzazione, ove far convergere ricerca e *know how* sviluppati nel tempo in ambito locale e dove trovare un equilibrio di territorio tra grandi e piccole/medie imprese.

La stessa esperienza maturata a partire dal 2005 porta a ritenere valida l'attività di Trentino Sviluppo quale “attivatore” e “incubatore” nelle fasi iniziali di sviluppo e fa emergere al tempo stesso l'esigenza di limitare alla “fase di avvio” l'intervento diretto, per lasciare successivamente spazio all'imprenditoria.

In parallelo, la strategia di marketing territoriale volta a rendere competitivo il sistema Trentino per favorire lo sviluppo delle singole aziende attive sul territorio.

Azioni rientranti in questo quarto asse di intervento sono: la creazione di opportunità d'incontro e collaborazione concreta tra imprese, tra imprese e sistema della ricerca e centri di innovazione del territorio, su progetti specifici, in una logica di filiera, a partire dai distretti già attivati e favorendo l'attivazione di nuovi; ed ancora la promozione di iniziative di sistema volte alla valorizzazione di specifiche esperienze di territorio, quali il Distretto Energia Ambiente, il Distretto porfido e pietre trentine, il progetto filiera legno.

##### 1e Distretti e filiere





### 1.5.5. Marketing territoriale e cultura d'impresa

La diffusione di una evoluta cultura d'impresa e di innovazione sono da ritenersi un asse strategico fondamentale per lo sviluppo prospettico di un territorio. Si tratta di un investimento sul profilo culturale dell'imprenditore, che in periodo di crisi si è altresì rivelato cruciale in termini di **“strumenti di azione” innovativi** fatti conoscere alle aziende, con conseguenti incrementi di produttività rapidi ed incisivi.

Gli investimenti in cultura d'impresa producono per loro natura risultati solo nel medio-lungo termine ma in questo caso, messi alla prova in piena crisi, hanno già dimostrato di poter dispiegare effetti anche nel breve periodo. La diffusione di una adeguata cultura imprenditoriale è risultata quindi essenziale per costruire oggi la competitività di aziende e territorio nel domani.

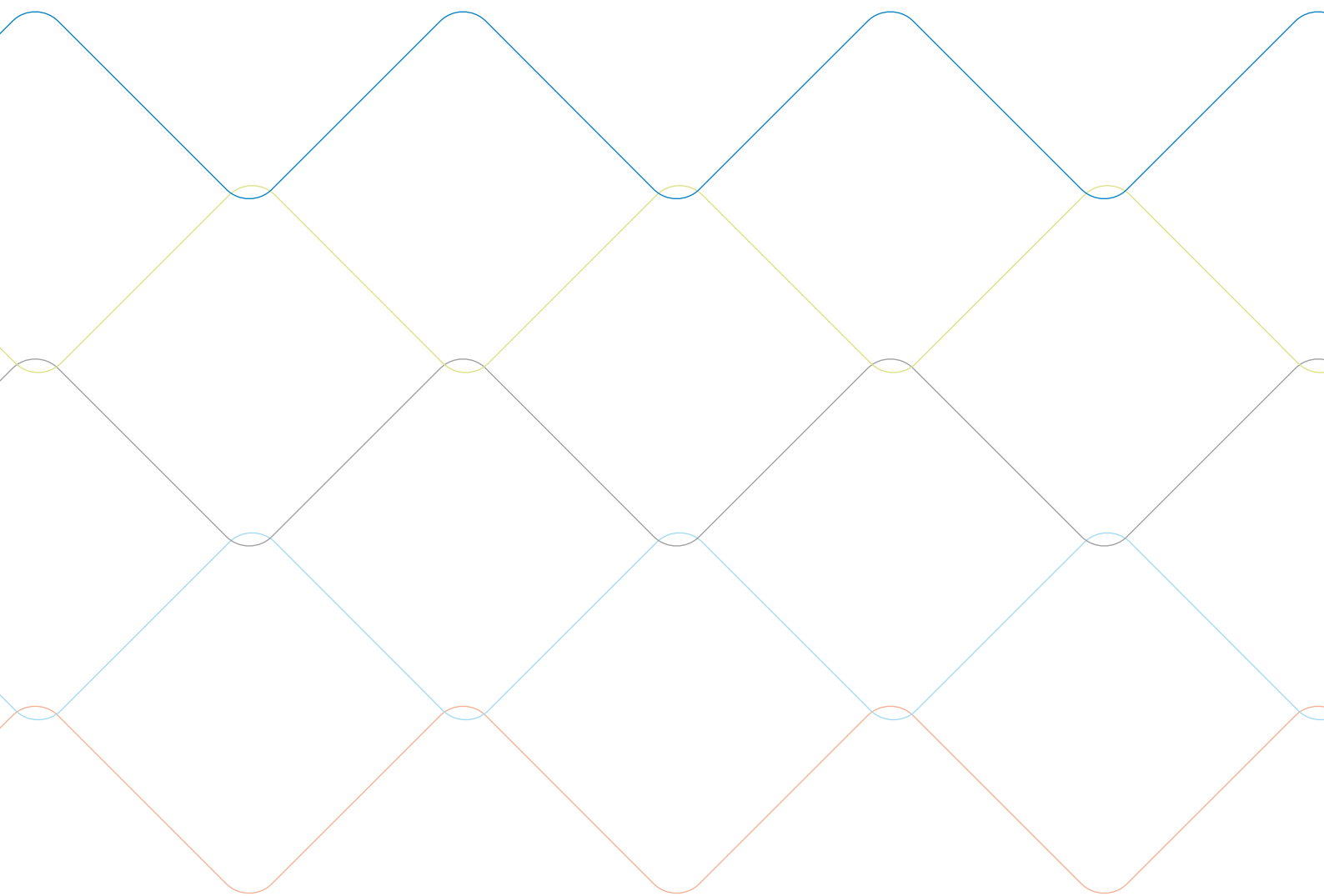
Trentino Sviluppo ha agito in questa direzione, in una logica di costante confronto e integrazione con gli altri soggetti attivi in ambito locale, passando da una prima fase sperimentale ad una fase più strutturata ed integrata con il territorio.

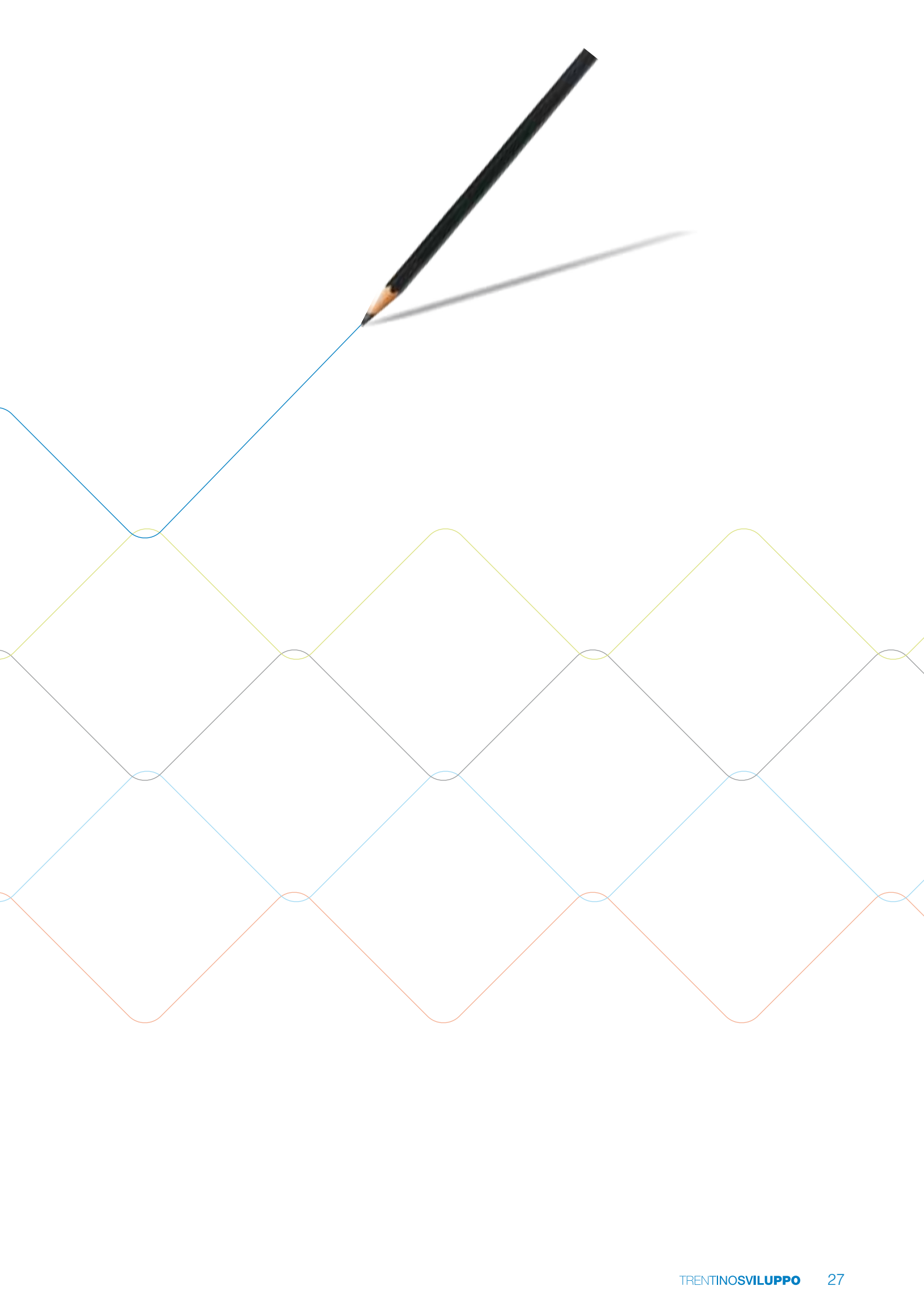
In questo quinto ed ultimo asse di intervento rientrano attività volte a: favorire la diffusione su base allargata di una moderna cultura d'impresa e sensibilizzare l'intero contesto produttivo sull'esigenza di innovare; favorire la creazione di una mentalità "imprenditiva"; stimolare la nuova imprenditorialità attraverso iniziative a premi o concorsi quali ad esempio il **Premio D2T Start Cup**; realizzare percorsi di animazione territoriale finalizzati a raccogliere e sostenere la domanda di imprenditorialità di un territorio e a favorire di conseguenza il recupero di capacità di auto sostentamento dei singoli territori.

Un'ulteriore nota meritano le modalità di azione. Trentino Sviluppo ha realizzato **iniziative e servizi “di sistema”** evitando di entrare in competizione con altri soggetti privati (quali società di consulenza e liberi professionisti). Questo tipo di approccio è stato confermato e valorizzato, anche con l'obiettivo di favorire progressivamente l'offerta di servizi innovativi da parte del mercato stesso in ambito locale. Trentino Sviluppo può così fungere da attivatore di iniziative innovative a supporto delle aziende, offrendo al territorio un'opportunità di apprendimento tale da favorire l'offerta di questi servizi da soggetti privati in un momento successivo.

Al tempo stesso, Trentino Sviluppo può rappresentare un *driver* utile all'attivazione di servizi strategici evoluti che risultano essere troppo costosi e di non facile attivazione da parte delle piccole e medie imprese. In questo caso Trentino Sviluppo funge da catalizzatore di sistema, una sorta di intermediario tra il mercato e le piccole medie aziende, aggregandole per esigenze specifiche ed offrendo loro servizi mirati.

## 2. L'ORGANIZZAZIONE E LA GOVERNANCE





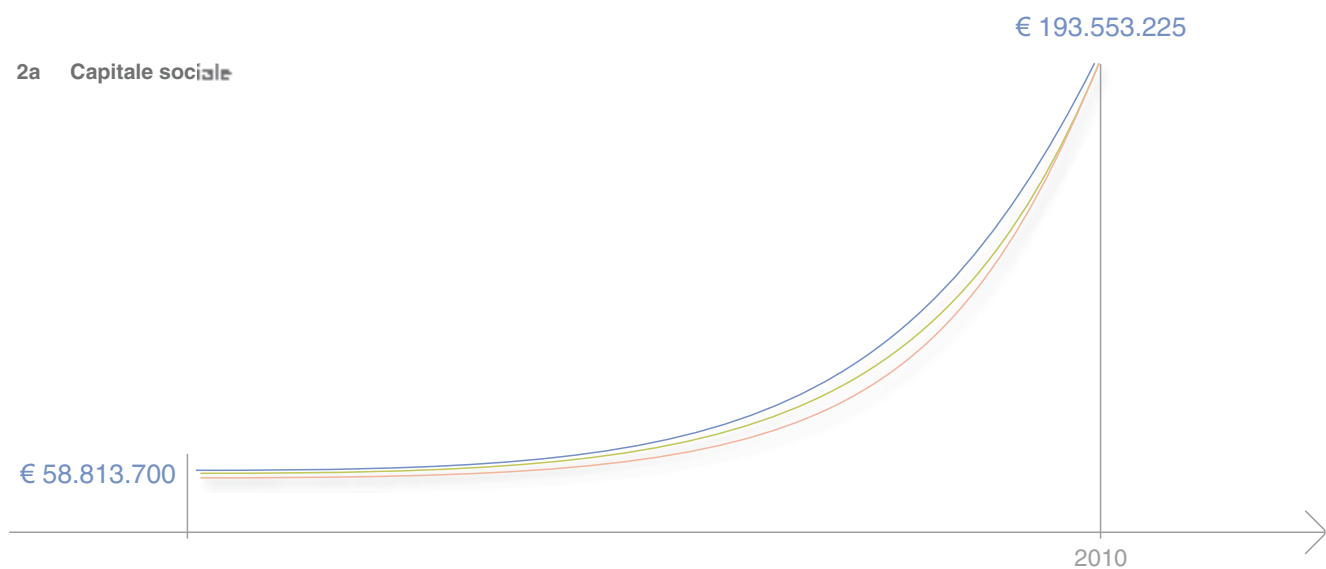
## 2. 1. La compagine sociale

Trentino Sviluppo è una società per azioni di diritto privato a **Capitale Sociale interamente pubblico**, detenuto per il 99,96% dalla **Provincia autonoma di Trento** e per lo 0,04% dall'**Università degli Studi di Trento**. Il Capitale Sociale ammonta complessivamente a 193.553.725,92 euro.

Sotto il profilo soggettivo si tratta quindi di un ente strumentale privato "in house" della Provincia autonoma di Trento che ne esercita la direzione e il coordinamento ai sensi dell'art. 2497 sexies del Codice Civile. Trentino Sviluppo Spa è inoltre una società finanziaria, in quanto esercitante in via prevalente attività di gestione di fondi pubblici.

In passato nella compagine sociale dell'Agenzia di sviluppo locale erano presenti anche istituti di credito locali con un capitale che negli anni è arrivato fino all'11%. Successivamente la Provincia autonoma di Trento ha optato per il modello della società in *house providing*, così da poter agire tramite uno strumento operativo al quale affidare direttamente fondi, risorse e progetti per lo sviluppo del territorio.

Nel maggio 2010 l'Assemblea dei soci ha deliberato un consistente **aumento di capitale**, passato da 58.813.700,64 euro agli attuali 193.553.225,92 euro, con l'obiettivo di rafforzare la situazione patrimoniale di Trentino Sviluppo consentendole il ricorso al mercato finanziario, per integrare le risorse disponibili a servizio del Piano triennale degli interventi incrementato in modo deciso nella fase di contrasto alla crisi economica. La Giunta provinciale, per finanziare il Piano, ha previsto il ricorso al credito per circa 200 milioni di euro, dando mandato alla società di provvedervi in relazione alle effettive necessità.





## 2.2. Il sistema di governo e i processi di partecipazione

La società, pur se a partecipazione pubblica, è gestita con criteri privatistici ed è caratterizzata da una struttura operativa contenuta rispetto al patrimonio gestito.

Preliminarmente alla descrizione del sistema di governo della società, si ritiene utile chiarire quali sono i nessi legislativi e funzionali che disciplinano i rapporti della società con l'azionista di riferimento, ovvero la Provincia autonoma di Trento.

Trentino Sviluppo, pur essendo stata costituita dai soci in mancanza di una formale istituzione ex legge provinciale, è altresì considerata parte del cosiddetto "gruppo Provincia" definito con legge provinciale n. 1 del 2005. Questa impostazione rispecchia una logica di "holding" para-civilistica, voluta dalla Provincia autonoma di Trento al fine di definire un nuovo modello organizzativo nel quale l'amministrazione pubblica provinciale intende abbandonare la tradizionale vocazione alle attività di produzione diretta di servizi, per passare ad un ruolo di definizione e di coordinamento di politiche pubbliche condivise, aumentando la capacità di risposta ai mutamenti nel contesto esterno attraverso un incremento della flessibilità nelle modalità di intervento.

Con la legge provinciale n. 3/2006 infatti è stata codificata una specifica articolazione del sistema pubblico provinciale, strutturata su più livelli di governo, ma con la contestuale presenza di un insieme di enti e soggetti funzionali e strumentali alla realizzazione delle politiche pubbliche. In tale articolazione trovano spazio anche società per azioni a partecipazione prevalente o totalitaria provinciale, tra cui appunto Trentino Sviluppo.

Secondo una logica di gruppo societario, il socio Provincia autonoma di Trento può indirizzare e coordinare l'attività di Trentino Sviluppo attraverso indicazioni di indirizzo strategico orientate ad assicurare:

- a) **le sinergie operative** con altre società del gruppo Provincia;
- b) **la valutazione e l'analisi dei bilanci** e l'approvazione dei rendiconti dei fondi gestiti in nome proprio e per conto del Socio;
- c) **il coordinamento dell'attività e dell'organizzazione strategica** della società per un efficace perseguimento degli obiettivi strategici della Provincia; in quest'ultima categoria, si possono collocare i cosiddetti "Indirizzi per gli interventi effettuati da Trentino Sviluppo", approvati dalla Giunta provinciale da ultimo con propria Delibera n. 1820/2010.

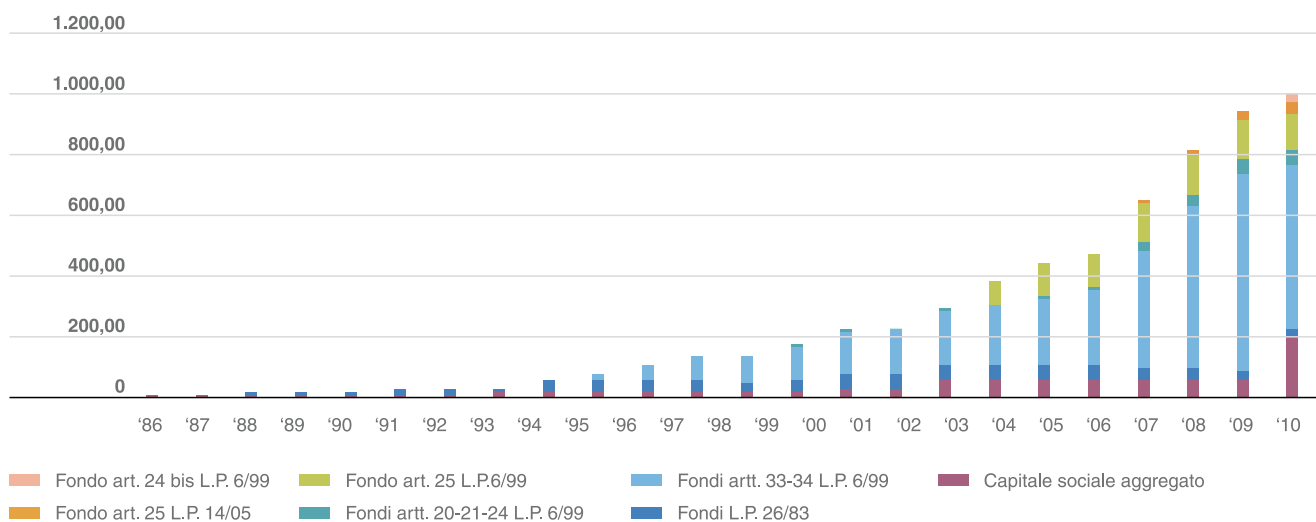
L'attività di Trentino Sviluppo è altresì disciplinata nell'art. 33 della legge provinciale n. 6/1999 (cd. "legge unica per l'Economia") cui si riferiscono altresì gli artt. 20, 21, 24, 24bis, 34 della medesima legge riguardanti diverse funzioni di supporto all'economia affidate a Trentino Sviluppo dal Socio Provincia. La norma di legge, a propria volta, pone un rinvio dinamico in primo luogo agli "Indirizzi" sopra richiamati, ed in secondo luogo ad una Convenzione tra il socio Provincia e la società, in scadenza al 31 dicembre 2021, redatta e formalizzata sin dal 2004 e da ultimo stipulata in data 23/12/2010, con la quale sono poste le regole dettagliate di funzionamento della società, in attuazione delle strategie ad essa demandate dalla Provincia autonoma di Trento.

Nello specifico Trentino Sviluppo **gestisce più fondi** in nome proprio e per conto della Provincia di Trento, rispetto ai quali agisce secondo una tipologia giuridica assimilabile a quella del mandato senza rappresentanza. L'attività di gestione dei fondi provinciali, come evidenza contabile, è rappresentata nei conti d'ordine del bilancio della società e non ne influenza, evidentemente, il risultato d'esercizio. I fondi provinciali attualmente gestiti dalla società sono i seguenti:

- Artt. 20, 21 e 24 della L.P. 6/99: "Premi di specializzazione e di aggiornamento", "Progetti di formazione e servizi per la nuova imprenditorialità" e "Promozione e qualificazione delle attività economiche";
- Art. 24 bis della L.P. 6/99: "Istituzione di un fondo per il sostegno all'innovazione";
- Art. 25 della L.P. 6/99: "Interventi per aree";
- Artt. 33 e 34 della L.P. 6/99: "Disposizioni per gli interventi effettuati tramite la società Trentino Sviluppo Spa" e "Interventi per impianti tecnologici";
- Fondi Fas: "Fondi per l'attuazione del Quadro Strategico Nazionale (QSN) 2007-2013 – programmazione del Fondo per le aree sottoutilizzate"
- Art. 25 della L.P. 14/05: "Fondo Brevetti".

## 2b Fondi gestiti

importo in milioni di euro







Detto dei nessi legislativi e funzionali che disciplinano i rapporti con l'azionista di riferimento, la Provincia autonoma di Trento, gli organi di governo di Trentino Sviluppo Spa sono il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale. La nomina dei componenti di CdA e Collegio Sindacale spetta alla Giunta della Provincia autonoma di Trento.

Come previsto dallo Statuto, la società è quindi amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da 3 a 5 membri, compresi il Presidente ed il Vice Presidente. I membri del Consiglio di Amministrazione durano in carica per un periodo massimo di tre esercizi consecutivi e possono venire confermati: essi scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.

Il Consiglio di Amministrazione è investito di ogni più ampio potere per la gestione ordinaria e straordinaria della società, ivi compresa l'emissione di prestiti obbligazionari ordinari, e provvede altresì a tutto quanto non sia, per legge o per statuto, riservato all'Assemblea.

Le attribuzioni che sono per legge delegabili possono, dal Consiglio di Amministrazione, essere delegate al Presidente, al Vice Presidente o ad altri Consiglieri. La nomina del Direttore generale è riservata al Consiglio di Amministrazione.

Questa l'attuale composizione, definita dalla Giunta provinciale con decisione del 3 luglio 2008.

**Consiglio di Amministrazione:** Paolo Mazzalai (Presidente), Flavio Tosi (Vice Presidente), Patrizia Ballardini (Consigliere delegato), Alessandro Garofalo (Consigliere delegato) e Diego Laner (Consigliere delegato).

**Collegio Sindacale:** Alessandro Tonina (Presidente), Sabrina Monti (Sindaco effettivo), Gianfranco Flessati (Sindaco effettivo). Sindaci supplenti: Renzo Monegaglia e Paolo Spagni.

Le competenze, all'interno del Consiglio di Amministrazione, sono attualmente così ripartite:

- **Paolo Mazzalai** (Presidente)
- **Flavio Tosi** (Vice Presidente)
- **Diego Laner**, Consigliere delegato per le attività di gestione afferenti l'area immobiliare, il fondo impianti tecnologici, la partecipazione al Capitale Sociale di imprese, l'attribuzione di contributi pubblici. La delega è inoltre subordinata al rispetto di determinati limiti di spesa, definiti per ogni singola tipologia di attività, che in ogni caso non possono superare i 500 mila euro.
- **Alessandro Garofalo**, Consigliere delegato per le attività di gestione afferenti le aree della società denominate Imprenditorialità e Sviluppo e Animazione territoriale (attività di innovazione e trasferimento tecnologico, gestione del Fondo Brevetti, etc.) e quelle relative ad Habitech, il Distretto per l'Energia e l'Ambiente. La delega è subordinata al rispetto di determinati limiti di spesa, definiti per ogni singola tipologia di attività, che in ogni caso non possono superare i 50 mila euro.
- **Patrizia Ballardini**, Consigliere delegato per le attività di gestione afferenti il marketing territoriale, la gestione eventi e la comunicazione. La delega è subordinata al rispetto di determinati limiti di spesa, definiti per ogni singola tipologia di attività, che in ogni caso non possono superare i 50 mila euro.



Il Consiglio di Amministrazione, che si riunisce normalmente a cadenza mensile, ha intensificato le proprie sedute negli ultimi anni per far fronte alle ripercussioni sul tessuto economico e produttivo locale della crisi internazionale. Dalle 12 sedute delle annate 2005 e 2006, si è passati alle 15 sedute del 2007, alle 20 del 2008, fino alle 29 del 2009; 20 gli incontri del CdA nell'ultimo anno, il 2010.

Prima del 2005 il Consiglio di Amministrazione gestiva in modo collegiale le competenze ad esso attribuite, salvo particolari deleghe attribuite ad un singolo consigliere delegato su tutte le attività ed aree di intervento della società. A partire dal 2005 la Giunta provinciale ha assunto un diverso orientamento, prevedendo la nomina di professionalità tecniche con specifiche competenze. Dal 2005 al 2008 il Consiglio di Amministrazione includeva quindi quattro professionisti nel ruolo di **“amministratori delegati”**, con competenze specifiche rispetto alle deleghe assegnate. Nel 2008 un'ulteriore evoluzione, con la scelta della Giunta provinciale di affiancare agli **“amministratori delegati”** scelti tra professionisti con competenze tecniche, due amministratori rappresentativi del territorio ed in particolare delle due categorie economiche prioritariamente interessate dall'attività di Trentino Sviluppo (industriali ed artigiani), nel ruolo di Presidente e Vice Presidente.

Trentino Sviluppo, a testimonianza del ruolo di rilievo assegnatole nell'ambito della manovra anticongiunturale in atto, è stata inoltre chiamata dalla Provincia autonoma di Trento a far parte della **“Giunta economica”**, *task force* istituita nel dicembre 2008 con l'obiettivo di focalizzare e coordinare gli interventi di contrasto alla crisi economico-finanziaria internazionale. Una cinquantina le sedute convocate negli ultimi due anni (2009 e 2010), nelle quali Trentino Sviluppo, di prassi a mezzo del Presidente e del Direttore generale, ha avuto un ruolo di rilievo non solo nella fase esecutiva ma, prima ancora, nell'elaborazione strategica delle politiche economiche poi oggetto di specifici provvedimenti da parte della Giunta provinciale.

### 2.3. La struttura organizzativa

Trentino Sviluppo può contare su **48 dipendenti** ai quali si aggiungono una ventina di collaboratori esterni. La scelta dei CdA di non espandere in modo sostanziale la struttura e di avvalersi in buona parte anche di professionalità esterne, pur in una fase di importante crescita della società - sia in termini di fondi gestiti che in termini di iniziative progettuali avviate - ha risposto ad una duplice esigenza: non appesantire la struttura, garantendo la necessaria flessibilità nella fase di avvio (sperimentale) in particolare delle attività legate allo sviluppo dell'imprenditorialità, all'innovazione ed al marketing territoriale; favorire la circolazione di idee e approcci innovativi al progetto, grazie all'apporto di collaboratori "free lance" per loro natura esposti ad una molteplicità di stimoli e situazioni.

Per quanto riguarda il profilo professionale dei dipendenti, il 60% possiede un diploma di laurea: 16 sono i laureati in economia, 8 in ingegneria, 3 in giurisprudenza, 2 in sociologia. La distribuzione di genere è sostanzialmente equilibrata tra maschi (54%) e femmine (46%). L'età media, 37 anni, piuttosto contenuta.

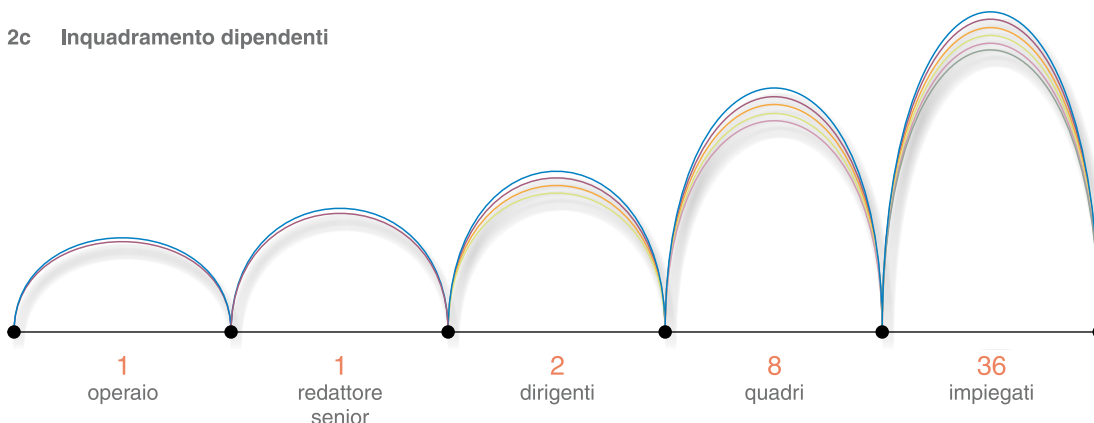
Trentino Sviluppo applica al proprio personale dipendente il Contratto Nazionale dei Metalmeccanici settore privato. Il rinnovo del contratto, sia per la parte normativa che per quella economica, trova applicazione a livello di contrattazione nazionale.

Dal punto di vista dell'inquadramento, l'organizzazione include: 2 dirigenti, 8 quadri, 36 impiegati, 1 redattore esperto e 1 operaio.

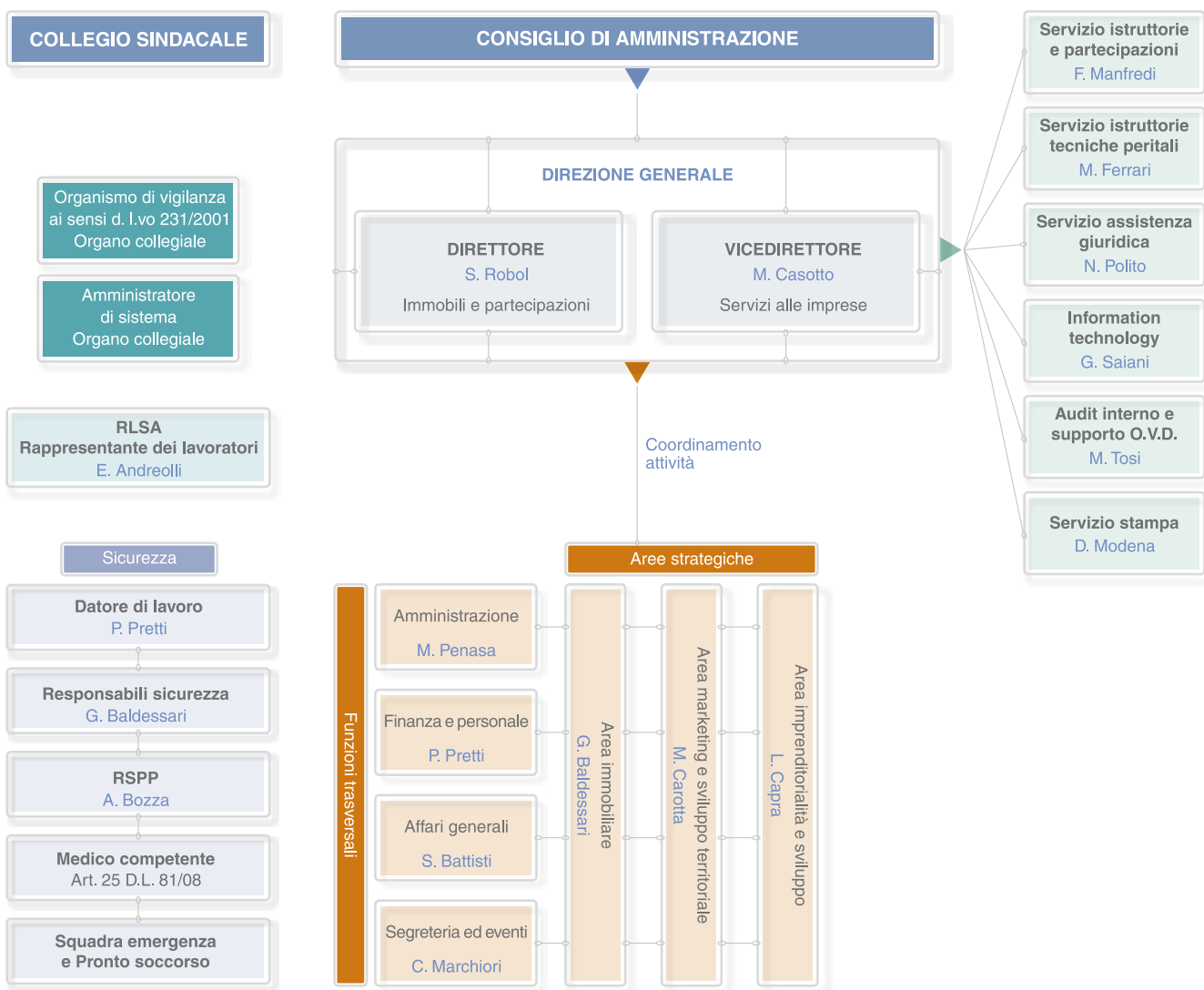
La struttura aziendale è guidata dall'Ufficio di direzione generale, composto da Stefano Robol (Direttore generale) e Mauro Casotto (ViceDirettore generale).

Dal punto di vista organizzativo e funzionale Trentino Sviluppo è articolata in "Aree di attività" e "Comitati", come riassunto nello schema riportato nella pagina seguente.

2c Inquadramento dipendenti



**2d Schema organizzativo e funzionale di Trentino Sviluppo**  
stato attuale



**COMITATI PERMANENTI**

- Comitato insediamenti
- Comitato Organizzazione Informatica
- Comitato Appalti
- Comitato di redazione

- S. Battisti
- M. Penasa
- F. Dalpiaz
- D. Modena

**GRUPPI DI LAVORO TEMPORANEI**

- Gruppo di lavoro Baite
- Gruppo di lavoro Manifattura
- Gruppo di lavoro Fondi Fesr
- Gruppo di lavoro Meccatronica
- N. Polito
- M. Tosi
- L. Capra
- M. Ferrari



Il modello rimarca una polarizzazione dell'attività "Immobili e Partecipazioni" sul Direttore generale e una polarizzazione dell'attività "Servizi alle imprese" sul ViceDirettore generale, lasciando l'attività delle istruttorie e del coordinamento operativo come attività da svolgere collegialmente su input strategico del Consiglio di Amministrazione.

Il **modello**, sostanzialmente **"a matrice"**, evidenzia verticalmente le "Aree di attività strategiche" di Trentino Sviluppo ed orizzontalmente le funzioni trasversali a supporto di tutta l'attività della società. Le Aree fanno capo a Direttori o Responsabili d'Area. I servizi "Istruttorie e Partecipazioni" ed il servizio "Assistenza Giuridica", di fatto organizzati in modo simile ad un'Area, ed il Servizio di "Audit Interno" fanno capo alla Direzione generale. I Comitati sono invece trasversali alla struttura, introdotti al fine di favorire e sviluppare un approccio "di team" ai progetti. Oggi sono operativi in Trentino Sviluppo i seguenti Comitati: "Istruttorie", "Insediamenti", "Organizzazione ed Informatica", "Appalti" e "Redazione".

Questo modello sottolinea l'importanza della condivisione delle informazioni tra le Aree e i Comitati e la compartecipazione alle attività, presupposti ottimali per una traduzione efficace delle azioni proposte dal Consiglio di Amministrazione.

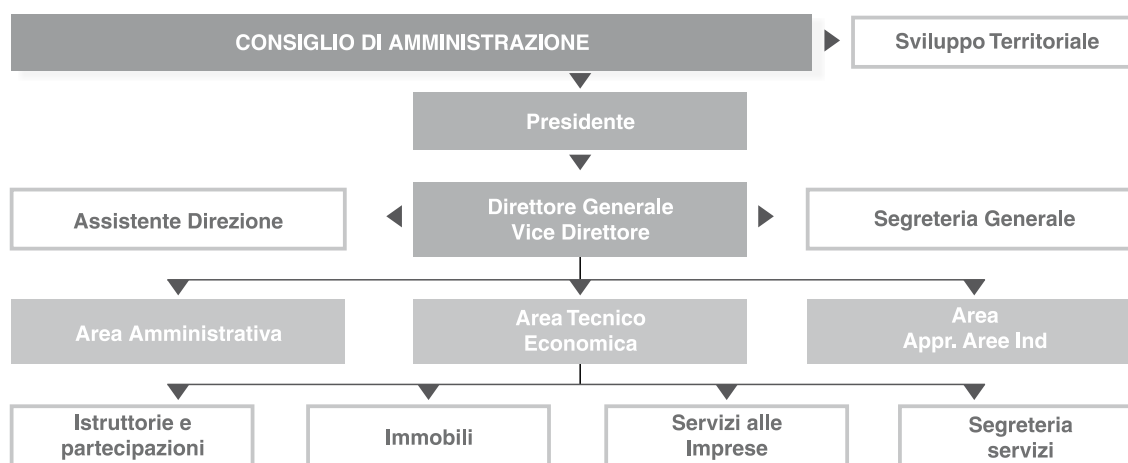
Inoltre, in funzione di specifici obiettivi e tramite apposite circolari organizzative che ne definiscano composizione e durata, sono stati introdotti in Trentino Sviluppo, a partire dal 2010, dei "Gruppi di lavoro" che, rispetto ai Comitati, sono focalizzati su singoli e specifici obiettivi e progetti, risultando quindi a termine. La composizione di tali Gruppi viene decisa dalla Direzione sentiti i relativi Direttori/Responsabili d'Area e/o Servizi. Attualmente sono costituiti tre Gruppi: Gruppo lavoro "Progetto Manifattura", Gruppo lavoro "Progetto Baite", Gruppo di lavoro "Progetto Seed Money".

Il modello organizzativo attuale (cfr schema a pag. 34) è il risultato di un processo di affinamento ed implementazioni successive che ha visto crescere, negli anni, le funzioni svolte dalla struttura organizzativa di Trentino Sviluppo.

Per dare un'idea dell'evoluzione sostanziale della struttura organizzativa in modo funzionale alle accresciute competenze ed all'incremento di attività dell'Agenzia di sviluppo trentina, si riporta di seguito una descrizione sintetica della struttura organizzativa di "Agenzia per lo sviluppo" nel 2004/2005.

## 2e Schema organizzativo e funzionale di Trentino Sviluppo

struttura al 2004/2005



È evidente, comparando l'organigramma in figura con quello che rappresenta l'organizzazione attuale (cfr schema a pag. 34), una sostanziale evoluzione della società.

Nello specifico, la struttura organizzativa interna è andata articolandosi nel tempo come conseguenza dei diversi e nuovi ambiti di impegno che andavano via via a comporre la mission affidata dalla Provincia autonoma di Trento, prima ad Agenzia per lo Sviluppo, quindi a Trentino Sviluppo.

Risultato di una storia societaria ancora profondamente ancorata alla tradizionale natura di società finanziaria con il compito preminente di gestire un fondo per operazioni immobiliari, Agenzia per lo Sviluppo era fino al 2005 incardinata su un blocco molto forte di professionalità di tipo finanziario ed immobiliare, decisamente preminente rispetto ad altre attività che apparivano del tutto marginali ed ancillari rispetto alla *mission* principale e prioritaria.



Progressivamente si è andata definendo la centralità del ruolo di Trentino Sviluppo quale catalizzatore dello sviluppo e creatore di valore attraverso il sostegno alle imprese e alle attività di ricerca, trasferimento tecnologico e innovazione e sviluppo del territorio. Lo sviluppo del sistema imprenditoriale trentino si pone dunque progressivamente sempre più al centro dell'attività, con la società che opera lungo alcune direttrici fondamentali: la diffusione di una più avanzata **cultura d'impresa e innovazione** e il **supporto diretto alle aziende**, sia attraverso strumenti specifici sia attraverso azioni di contesto.

In coerenza con le indicazioni dell'azionista Provincia autonoma di Trento, nel 2005 è stata data inoltre priorità alle attività miranti ad attrarre investimenti sul territorio e a promuovere il Trentino produttivo anche al di fuori dei confini della provincia. La strategia di marketing territoriale, dopo una prima fase che ha contemperato uno sguardo sia verso l'interno sia verso l'esterno del territorio, a partire dal 2007 si è focalizzata maggiormente su obiettivi non afferenti il target esogeno, fatte salve le iniziative di sistema legate alla promozione del progetto Habitech.

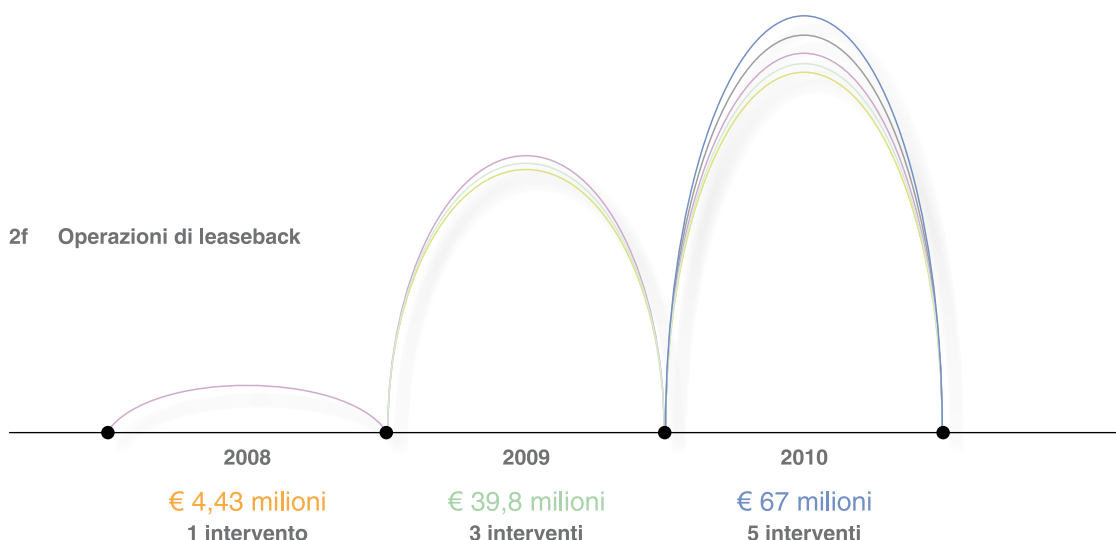
Nella fase di avvio di attività rispondenti alla nuova missione assegnata dalla Giunta provinciale (2004/2005), Trentino Sviluppo (all'epoca "Agenzia per lo Sviluppo") ha lavorato al fine di potenziare la propria struttura

(attraverso collaboratori stabili ed esterni) dedicata a seguire i progetti di innovazione, le iniziative di cultura d'impresa, i servizi alle aziende locali che via via aumentavano di numero e qualità. Nascono in questo periodo nuove aree, nuove funzioni, si avviano progetti di animazione territoriale con la collaborazione di agenti di sviluppo, e la struttura, sia dal punto di vista numerico delle risorse a disposizione che delle professionalità, va assumendo una fisionomia diversa, con un incremento delle attività "soft" (servizi alle imprese e progetti di sviluppo e marketing territoriale), che si affiancano alle iniziative "hard" ormai consolidate (immobiliare e partecipazioni).

Il 2008 è l'anno in cui la congiuntura economica internazionale inizia a produrre i suoi effetti anche sul tessuto imprenditoriale locale. La priorità di intervento cambia ancora: ora diventa necessario ed urgente sostenere il tessuto produttivo locale, dando **liquidità alle aziende in sofferenza**, contribuendo così a salvare centinaia di posti di lavoro divenuti altamente a rischio. Trentino Sviluppo è chiamata quindi a concorrere dando operatività ad un pacchetto di misure anticongiunturali varate dalla stessa Giunta provinciale.

Sul versante immobiliare e finanziario questo si traduce in una serie straordinaria di operazioni di leaseback (1 nel 2008 per un valore di 4,43 milioni di euro; 3 nel 2009 per complessivi 39,8 milioni di euro; 5 nel 2010 per 67 milioni di euro).

Non si abbandona comunque l'attività volta a costruire una cultura di impresa a favore della competitività aziendale: agli imprenditori si propongono momenti finalizzati a fornire strumenti operativi innovativi - come ad esempio il **metodo Kaizen** o gli audit aziendali condotti dalle **Aquile Blu** - e funzionali a supportarli proprio in un momento difficile, affiancando loro esperti ad imprenditori che raccontando la loro esperienza, condividono con il sistema l'efficacia degli strumenti d'azione ma anche la fiducia rispetto alle prospettive di uscita dalla crisi. Anche la struttura operativa e gli equilibri organizzativi vengono quindi modificati in modo da risultare funzionali alle priorità assegnate a Trentino Sviluppo dalla nuove direttrici della politica economica provinciale.





## 2.4. Le società controllate

Del Gruppo Trentino Sviluppo Spa fanno parte anche due società controllate, create entrambe nel 2009 con l'obiettivo di rispondere a specifiche e puntuali esigenze di sistema e di sviluppo del territorio.

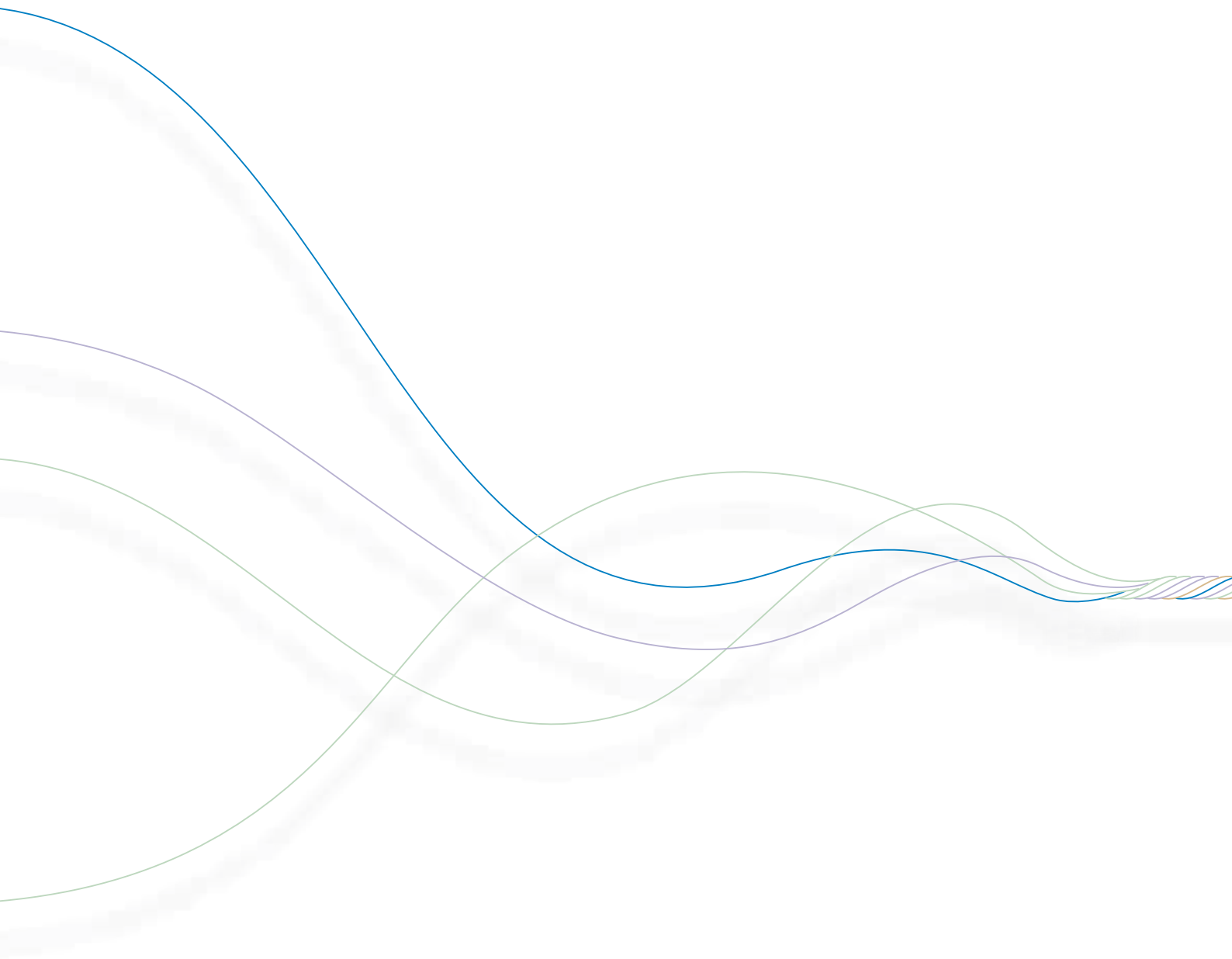
**Distretto del porfido e delle pietre trentine Srl**, costituita il 9 febbraio 2009, ha come scopo l'individuazione e la promozione di iniziative idonee allo sviluppo del "Distretto nel settore del porfido e delle pietre trentine". La partecipazione di Trentino Sviluppo è attualmente pari a 20.000 euro (quota sottoscritta in sede di costituzione della società) ed equivale all'ammontare dell'intero Capitale Sociale. Amministratore unico è Diego Laner, anche consigliere delegato di Trentino Sviluppo. La società si avvale di un collaboratore (*cf. capitolo 6*).

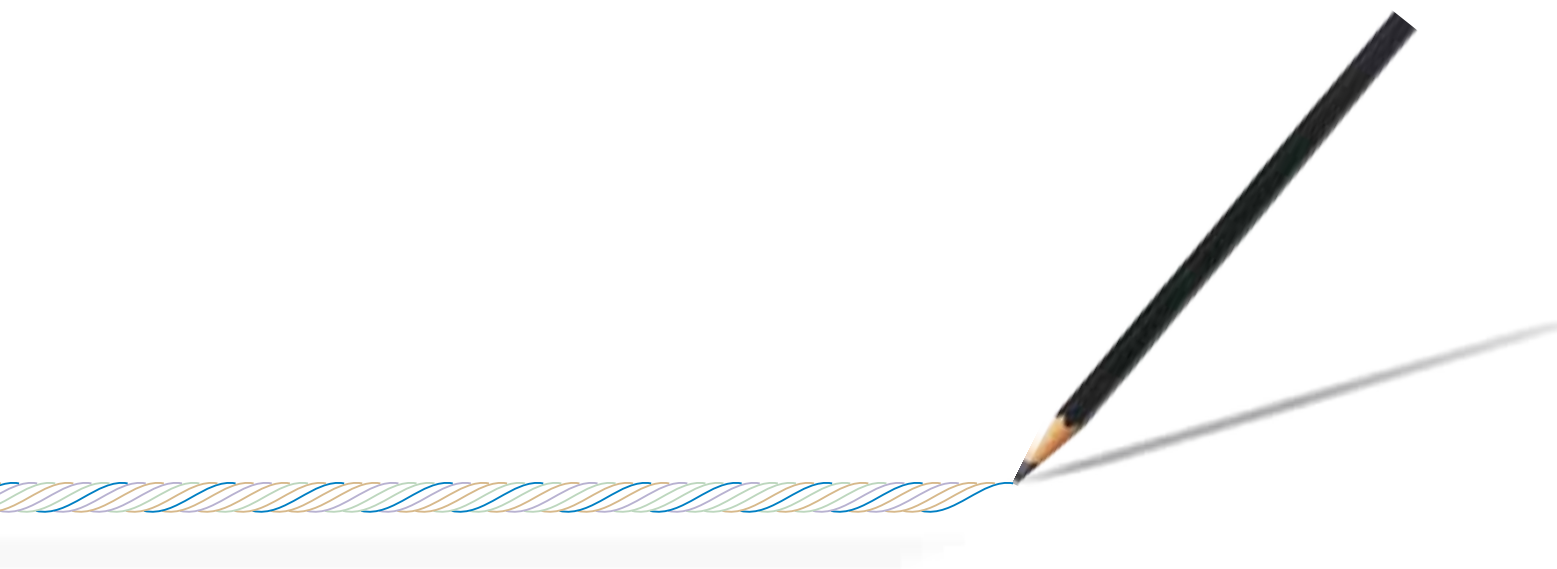
**Manifattura Domani Srl**, costituita il 24 aprile 2009, ha come obiettivo il recupero dell'immobile di Rovereto "Manifattura Tabacchi" con l'individuazione e la promozione di iniziative idonee allo sviluppo di un polo dedicato alle tecnologie per l'ambiente. La partecipazione di Trentino Sviluppo, anche in questo caso socio, è attualmente pari a 120.000 Euro (quota sottoscritta in sede di costituzione della società). Manifattura Domani ha un CdA composto da Gianluca Salvatori (presidente e amministratore delegato), Diego Loner (vicepresidente, anche dirigente generale della Provincia autonoma di Trento, Progetto per la promozione dei distretti tecnologici e per il programma di legislatura) e Stefano Robol (consigliere, anche Direttore generale di Trentino Sviluppo). La società si avvale di due collaboratori (*cf. capitolo 6*).

Alle due società controllate si aggiungono **partecipazioni societarie di minoranza in 36 società**. L'acquisizione e la gestione di partecipazioni finalizzate allo sviluppo e al rilancio del territorio rappresenta uno degli strumenti che la Provincia autonoma di Trento ha promosso negli anni e con il quale, attraverso Trentino Sviluppo, interviene per favorire il rafforzamento del tessuto economico ed imprenditoriale trentino (*cf. capitolo 8*).



### 3. IL SISTEMA DELLE RELAZIONI





Trentino Sviluppo è nata come agenzia della Provincia autonoma di Trento con l'obiettivo di incentivare l'innovazione e la competitività delle imprese trentine e lo sviluppo sostenibile del territorio, in un'ottica di crescita sistemica ed integrata.

L'attività di Trentino Sviluppo è quindi finalizzata a stimolare e favorire il miglioramento e lo sviluppo del sistema imprenditoriale trentino, la sua capacità di creare sinergie di rete e di filiera che permettano di valorizzare le peculiarità ed in taluni casi anche le eccellenze di un modello imprenditoriale di sviluppo che si basa storicamente sulla valorizzazione delle risorse umane e naturali del territorio.

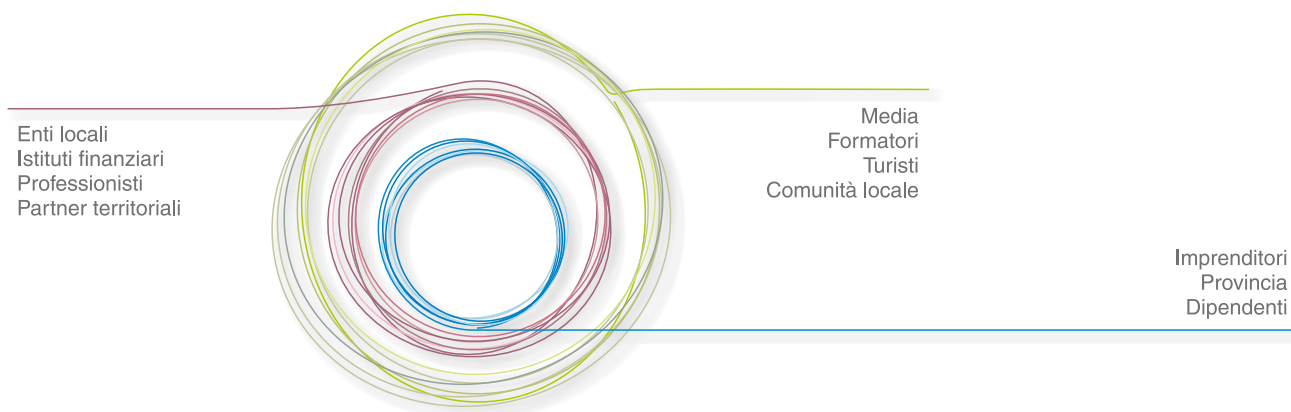
In dettaglio, Trentino Sviluppo si propone di perseguire la sua missione fornendo servizi specifici e strategici di supporto alle imprese al fine di favorirne la nascita, la crescita, l'internazionalizzazione e la creazione di reti; nello svolgere le sua attività, la società non si limita a sostenere la dimensione imprenditoriale, ma ha sempre avuto un'attenzione particolare per le ricadute sociali ed ambientali che i vari interventi possono garantire, prestando quindi attenzione non solo alla ricchezza economico-finanziaria generata o salvaguardata con i propri interventi, ma anche alla sostenibilità di lungo periodo delle attività e al valore sociale ed ambientale prodotto, in termini di tutela dell'occupazione, di indotto creato, di salvaguardia dell'ambiente e di coesione sociale.

### 3. 1. Gli stakeholder

Considerate queste premesse, nello svolgimento della propria attività Trentino Sviluppo si relaziona con una molteplicità di soggetti che a vario titolo e in vario modo contribuiscono al raggiungimento della *mission* aziendale e sono da essa influenzati. Trentino Sviluppo è perciò consapevole che la sua capacità di impattare positivamente sul tessuto economico e sociale del territorio e di adempiere alla sua missione non può prescindere dallo stretto legame tra obiettivi organizzativi e istanze portate dalla società e dai suoi stakeholder chiave, proprio in virtù della specifica missione che persegue e delle modalità con cui la mette in atto.

In via generale, si definiscono *stakeholder* tutti i soggetti che sono a vario titolo influenzati o che possono influenzare l'attività di un'organizzazione in virtù delle caratteristiche di legittimità e potere delle istanze da essi portate. Questa definizione è volutamente generica ed include un numero molto ampio di *stakeholder* in quanto il rapporto *impresa-stakeholder* è inteso in senso bidirezionale, considerando sia la capacità dell'organizzazione di incidere sugli interlocutori con cui si relaziona, sia l'influenza che questi ultimi hanno sulla società, senza che vi debba necessariamente essere un impatto reciproco come richiedono invece definizioni più ristrette, che implicano delle relazioni, o dei contratti, anche ipotetici, tra impresa e stakeholder. Generalmente questa

### 3a Gli stakeholder di Trentino Sviluppo



definizione ampia viene utilizzata nei bilanci sociali, e cioè nei documenti che rendicontano sulle modalità con cui le imprese rispondono alle istanze portate dai diversi stakeholder e sull'impatto che esse hanno sulla società in generale, a prescindere dalla loro missione. La scelta di adottare questa definizione nel Bilancio di missione di Trentino Sviluppo è legata alle caratteristiche della sua mission, in quanto la società cerca di contribuire ad uno sviluppo sostenibile dell'intero comparto produttivo locale e quindi di impattare su una molteplicità di stakeholder con tutti gli strumenti a sua disposizione, da quelli finanziari a quelli immobiliari e dei servizi.

Per queste ragioni tra gli *stakeholder* principali di Trentino Sviluppo non sono indicati solo gli imprenditori cui è rivolta in maniera diretta ed immediata l'attività di Trentino Sviluppo, sotto forma di sostegno all'imprenditorialità, gestione delle filiere produttive locali e interventi finanziari (partecipazioni in imprese del territorio, operazioni di lease back, gestione immobili), ma anche gli altri soggetti coinvolti nell'attività dell'organizzazione (Figura 3a). In prima approssimazione è possibile distinguere gli stakeholder di Trentino Sviluppo in tre sottogruppi, a seconda dell'intensità della relazione instaurata.

Gli *stakeholder* con una relazione più stretta con Trentino Sviluppo sono essenzialmente gli **imprenditori**, la **Provincia autonoma di Trento** e i **dipendenti** di Trentino Sviluppo, in quanto l'investimento specifico di risorse ed aspettative portato da ognuno di questi soggetti è elevato e li rende indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Gli *imprenditori* beneficiano in maniera diretta ed immediata dell'attività di Trentino Sviluppo, e pertanto nella definizione delle modalità strategiche ed operative con cui la società applica la sua missione, essa deve innanzitutto cogliere quali sono le priorità di questa categoria di interlocutori. Allo stesso modo tuttavia Trentino Sviluppo, essendo agenzia dell'*Ente Provinciale*, opera a stretto contatto con quest'ultimo, seguendone le linee guida e gli indirizzi programmatici. Infine i *dipendenti di Trentino Sviluppo* sono la risorsa centrale per garantire la qualità e la competenza necessarie per rispondere alle sfide che l'organizzazione deve affrontare.

Vi sono inoltre altri interlocutori il cui investimento specifico nell'attività di Trentino Sviluppo è di medio livello in quanto influenzano l'attività e ne sono influenzati in maniera indiretta o sono coinvolti solo in alcune della attività aziendali. Rientrano in questa categoria i *partner territoriali* con cui Trentino Sviluppo intrattiene relazioni di collaborazione e confronto programmatico, tra cui le associazioni di categoria degli industriali e degli artigiani, l'università, le fondazioni e i centri di ricerca e di trasferimento di conoscenze e tecnologie, oppure gli appartenenti agli *organi professionali* degli ingegneri, degli avvocati e dei commercialisti con cui la società

collabora per le questioni tecniche e giuridico-amministrative, le *agenzie di sviluppo* territoriali europee ed extraeuropee. Fanno inoltre parte di questa seconda categoria gli *istituti finanziari* e gli *enti locali*, in quanto i primi beneficiano indirettamente dell'immissione di liquidità nel sistema economico da parte di Trentino Sviluppo, specialmente nei casi di operazioni su azienda altrimenti in difficoltà finanziaria, o nei casi di start-up, mentre i secondi beneficiano indirettamente dell'indotto economico e occupazionale generato dalle imprese supportate da Trentino Sviluppo.

Infine tra gli *stakeholder* più distanti dall'attività di Trentino Sviluppo rientrano i media, i formatori, le comunità e i turisti. Tali interlocutori, infatti, sono influenzati in maniera indiretta dalle attività dell'Agenzia in quanto beneficiano delle scelte strategiche e di investimento poste in atto sul territorio. Questi *stakeholder* possono anche essere definiti secondari, in quanto la loro relazione con la società è più labile e l'investimento specifico diretto nell'attività meno visibile, benché le comunità locali, in particolare, traggano indubbio beneficio dall'attività di supporto all'imprenditorialità di Trentino Sviluppo.

Di seguito si illustra il livello di importanza dei vari *stakeholder* in relazione alle aree di intervento di Trentino Sviluppo.

Da un punto di vista metodologico i grafici sono stati costruiti attraverso la collaborazione del gruppo di lavoro allargato che ha partecipato a questa redazione del Bilancio di missione. In particolare sono state raccolte le percezioni legate al livello di importanza (in una scala crescente da 1 a 5) di ogni singola categoria di *stakeholder* in relazione alle cinque aree di intervento di Trentino Sviluppo.

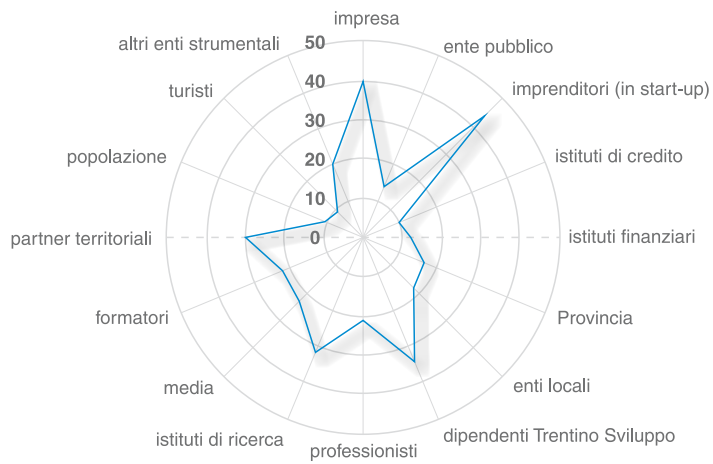
La Figura 3b evidenzia l'importanza dei vari *stakeholder* nel processo di gestione dell'attività di sostegno all'imprenditorialità (sopra) e BIC (sotto). In ambedue i casi affianco alle imprese e agli imprenditori in fase di start-up ricoprono un ruolo centrale i dipendenti e le imprese del territorio, a dimostrazione della centratura sul cliente di Trentino Sviluppo e dell'attenzione data dall'organizzazione alle risorse umane, le cui competenze e know-how sono infatti gli elementi centrali per garantire il valore aggiunto dei servizi erogati.

Inoltre per tutti e due i servizi i partner territoriali hanno elevato impatto strategico, coerentemente con la volontà di Trentino Sviluppo di creare sinergie sul territorio.

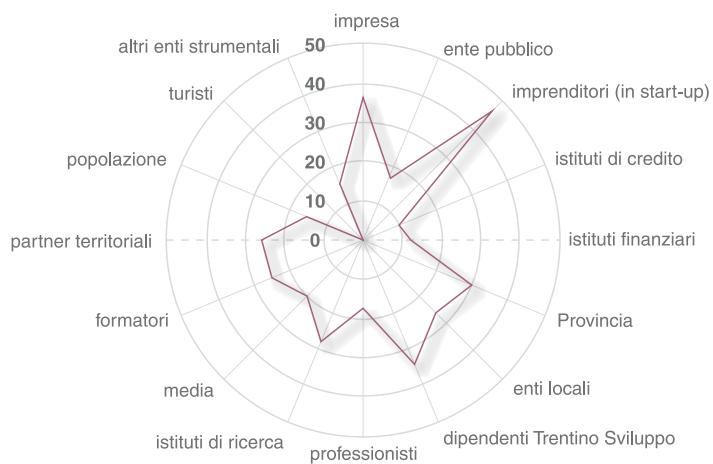


**3b Coinvolgimento degli stakeholder nel servizio di sostegno all'imprenditorialità e nei servizi offerti dai BIC**

**Sostegno imprenditorialità**



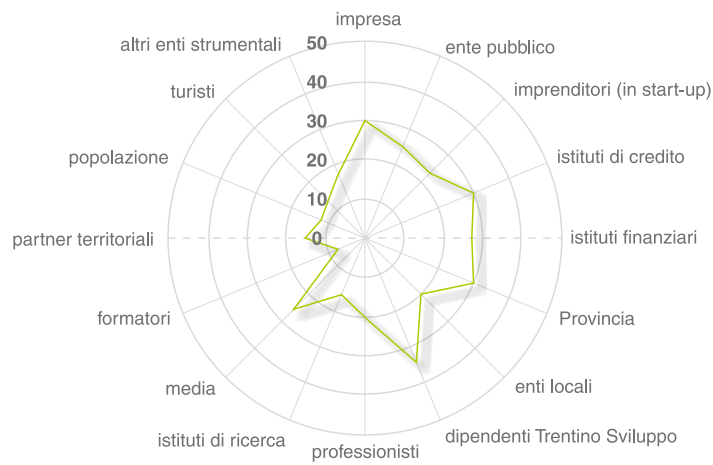
**BIC**



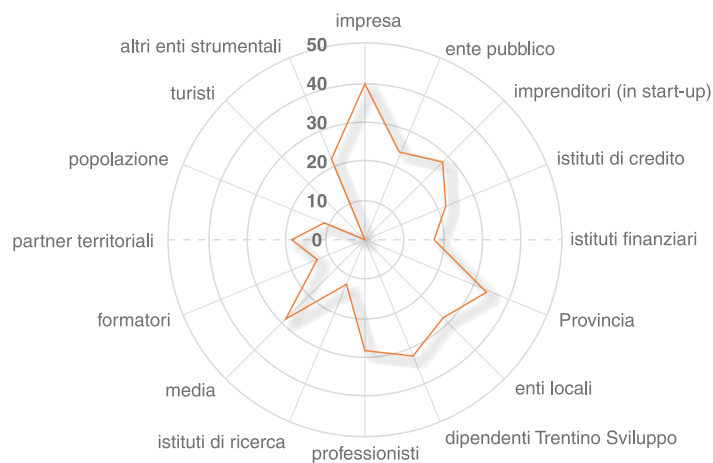
Per quanto riguarda i servizi di tipo finanziario come la gestione delle partecipazioni e degli immobili delle società trentine (Figura 3c), si nota che i soggetti più coinvolti sono le imprese e la Provincia, seguiti ovviamente da istituti di credito e finanziari in generale, mentre il rapporto diretto con gli *stakeholder* sociali e del territorio è indiretto e mediato dall'attività svolta dalle imprese sostenute finanziariamente.

**3c Coinvolgimento degli stakeholder nel servizio partecipazioni e gestione immobili**

**Partecipazioni**



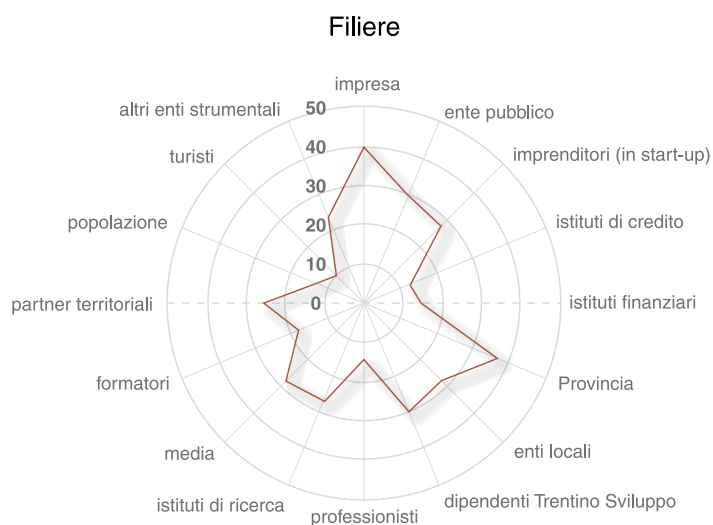
**Immobili**

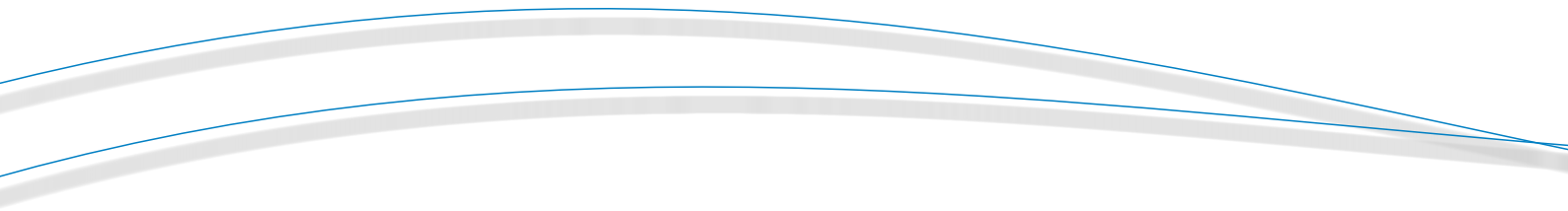




Infine il servizio di supporto alle filiere incide in maniera diretta e non mediata su un numero mediamente maggiore di *stakeholder* rispetto alle attività precedentemente elencate in quanto coinvolge con elevato livello di intensità le imprese, la Provincia e i dipendenti di Trentino Sviluppo, e, con intensità media, i partner territoriali, gli imprenditori in fase di start-up, gli istituti di ricerca e gli enti locali.

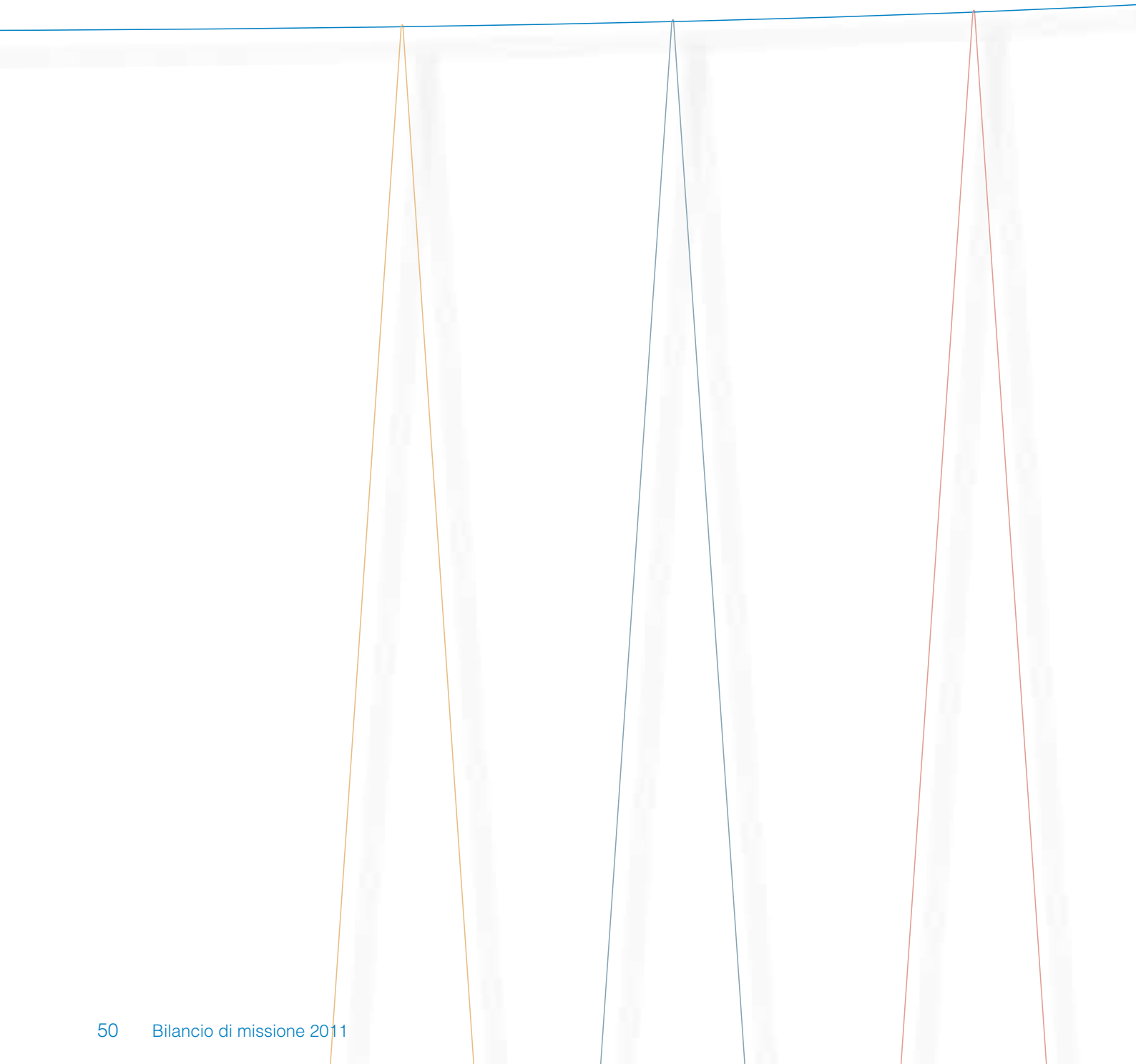
**3d Coinvolgimento degli stakeholder nel servizio supporto alle filiere**

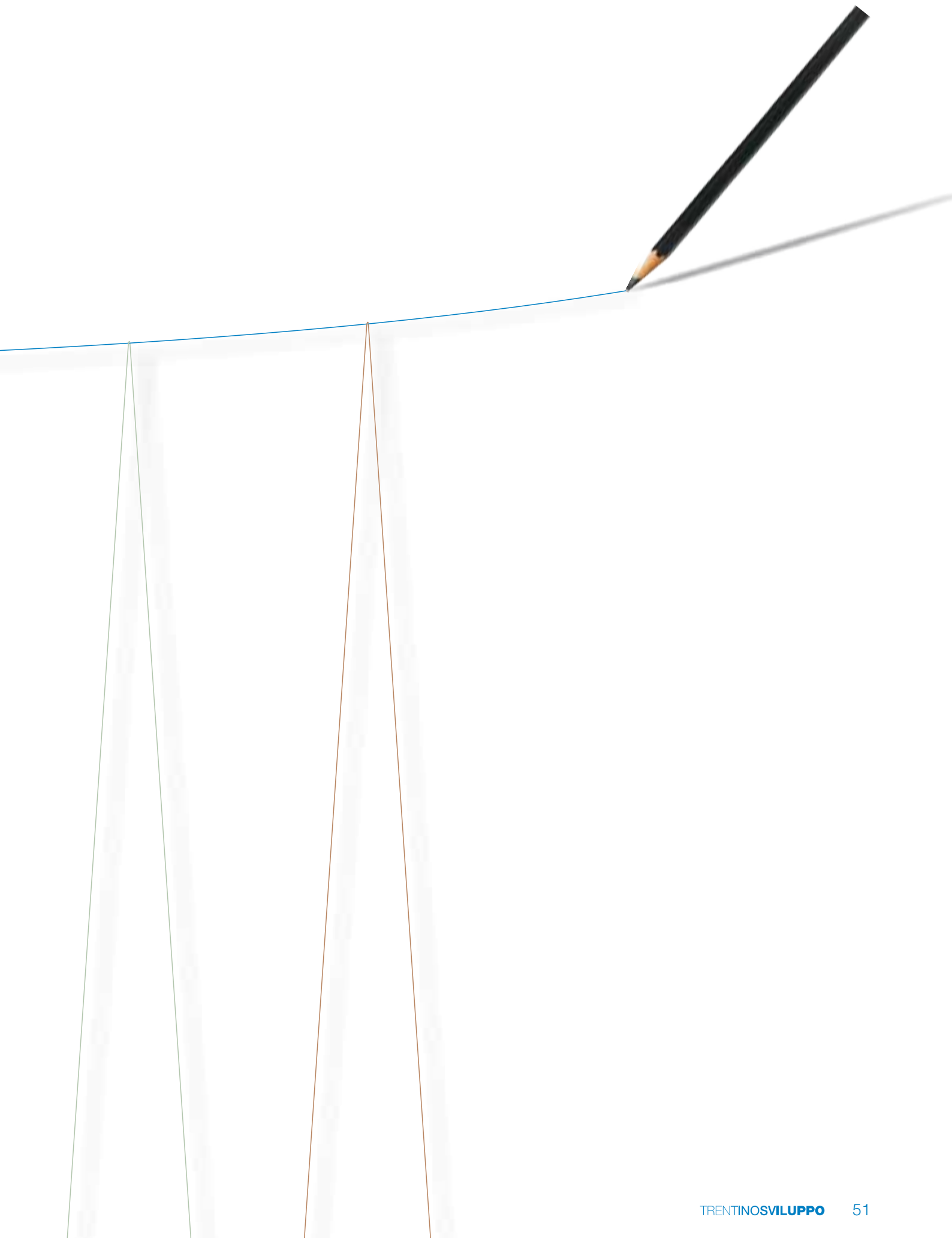






● **PARTE SECONDA**





Questo documento rappresenta il primo passo di un percorso più ampio ed articolato che va nella direzione dell'adozione di un Bilancio sociale. Trentino Sviluppo ha deciso infatti di promuovere e produrre una rendicontazione in grado di andare oltre il mero dato contabile di bilancio, con l'obiettivo di cogliere l'impatto generato sul tessuto imprenditoriale trentino dall'insieme delle attività svolte.

Il presente documento approfondisce l'impatto generato nel corso del triennio 2008-2010 dalle azioni messe in atto da Trentino Sviluppo, con particolare riferimento a cinque ambiti di intervento:

- a. *sostegno all'imprenditorialità ed alle imprese*: i servizi afferenti a quest'area hanno l'obiettivo di sostenere imprese ed imprenditori nell'affrontare situazioni non ordinarie, che spaziano dalla diversificazione dell'offerta al supporto nella fase di avvio di una nuova attività o nell'affrontare un momento di particolare ed oggettiva difficoltà; all'interno di quest'area sono comprese anche le attività a sostegno dei BIC, i *Business Innovation Centre*;
- b. *distretti e filiere*: Trentino Sviluppo ha tra i suoi obiettivi quello di favorire la creazione di reti e filiere, allo scopo di migliorare l'efficienza delle aziende e la loro apertura e competitività sul mercato;
- c. *immobili industriali ed aree produttive*: tra i compiti affidati dalla Provincia autonoma di Trento a Trentino Sviluppo c'è anche quello di mettere a disposizione delle aziende spazi nei quali potersi insediare e grazie ai quali potersi sviluppare; in quest'ambito rientrano le attività di apprestamento di aree industriali, ma anche di costruzione e gestione di altri immobili destinati ad ospitare attività produttive;
- d. *lease back*: operazioni portate a termine dalla società provinciale con l'obiettivo di fornire supporto finanziario, ed in particolare liquidità, alle aziende in stato di oggettiva e temporanea difficoltà;
- e. *partecipazioni*: Trentino Sviluppo detiene quote in diverse società, del settore industriale, turistico e funiviario, allo scopo di sostenere tali realtà e, tramite esse, favorire lo sviluppo e il rilancio del territorio.

Considerata la peculiarità di Trentino Sviluppo, società per azioni di diritto privato a Capitale Sociale interamente pubblico, si è deciso di valutare più modelli di riferimento per la definizione dei contenuti del Bilancio di missione. In particolare, sono stati presi in considerazione sia gli standard che tipicamente vengono utilizzati da aziende for-profit, quali **GBS**, proposto dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, **AA1000** AccountAbility 1000 proposto da ISEA (*Institute for Social and Ethical Accounting*), e **GRI** Global Reporting Initiative, sia quelli promossi per il settore non-profit, quali quello dell'Agenzia per le Onlus, dei Dottori Commercialisti e di CSV.net. Il presente Bilancio di missione non adotta in maniera esplicita nessuno di questi standard, in quanto le particolarità di Trentino Sviluppo richiedono un'interpretazione di questi modelli al fine di implementare quello più in linea con la *mission* dell'Agenzia di sviluppo locale. Per tali ragioni si è deciso di condividere i principi richiamati dagli standard sopra citati (in modo particolare AA1000 e GRI) e di seguire la struttura che si avvicina maggiormente alle linee guida proposte da CSV.net. Tra i principi adottati, è necessario richiamare quelli che hanno guidato questo percorso di costruzione del Bilancio di missione in maniera più incisiva:

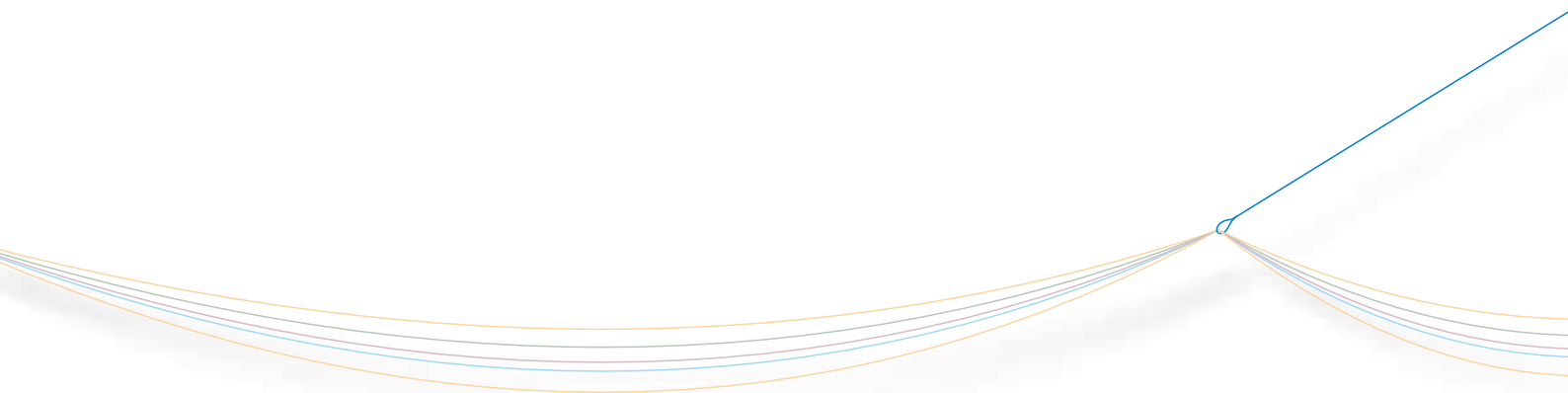
- *trasparenza* delle informazioni verso i destinatari, in quanto il Bilancio di missione è stato redatto al fine di rendere pienamente informati gli utilizzatori / beneficiari finali sui processi, sulle procedure e sugli assunti presenti nelle informazioni del documento finale;



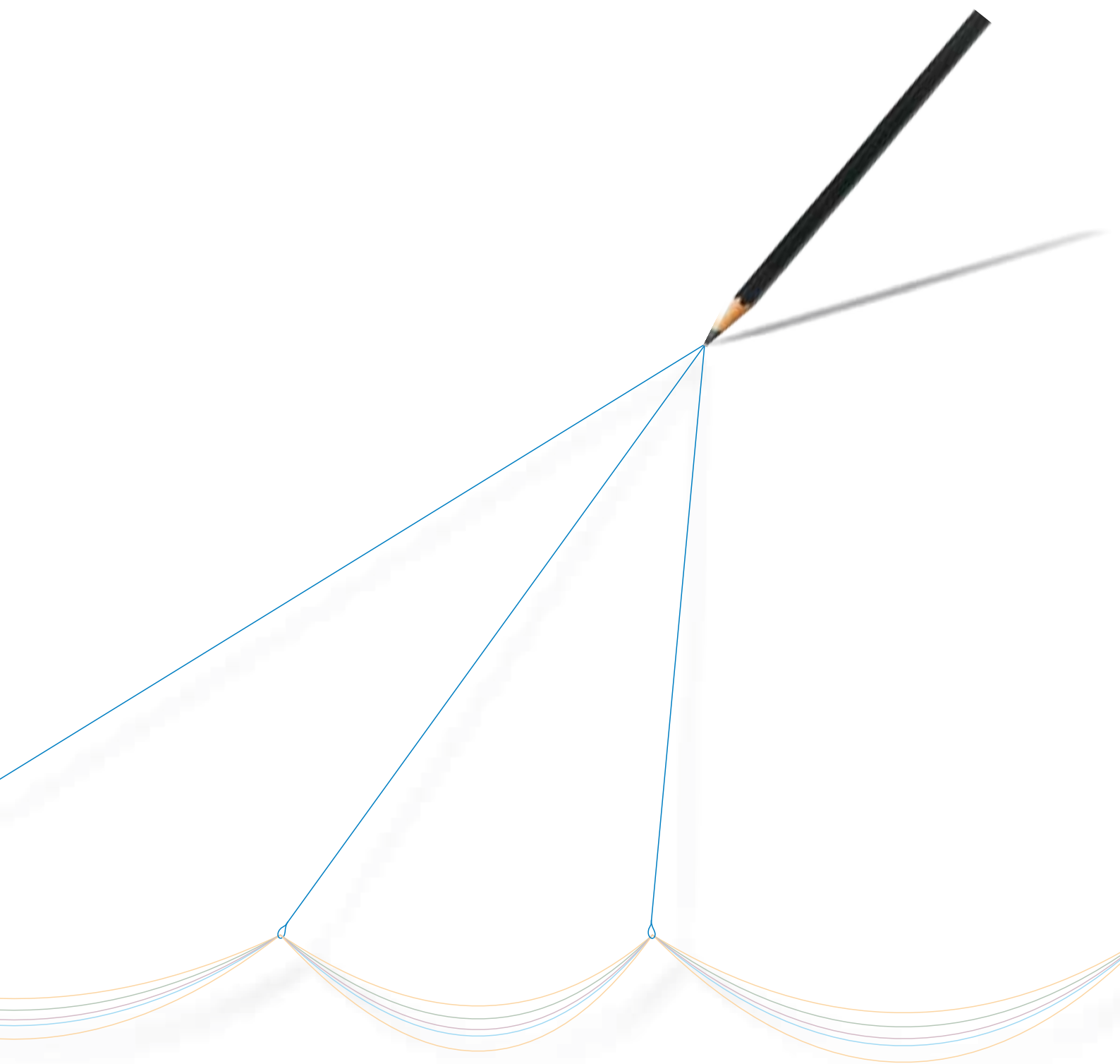
- *neutralità*, in quanto nella stesura del documento si è cercato di rendicontare in maniera oggettiva e obiettiva, tenendo in considerazione anche il principio di prudenza laddove applicabile;
  - *completezza e chiarezza*, in quanto ogni area di attività connessa agli ambiti di intervento individuati è stata compresa nel processo di rendicontazione nel modo più dettagliato possibile, compatibilmente con i bisogni conoscitivi degli *stakeholder*.
  - *significatività e rilevanza* delle informazioni riportate, in quanto nel presente Bilancio di missione sono stati inseriti e valorizzati solo gli indicatori che si ritiene possano essere utili per gli *stakeholder* di riferimento.
- Infine, per la predisposizione di questo documento, non si è tralasciato il principio di *accuratezza*, richiesto da GRI, in quanto si è cercato di rappresentare le informazioni proposte con il massimo grado di esattezza e il minimo grado di errore.

Questo Bilancio di missione ha esplicitato altresì, come era nelle intenzioni, una valenza interna a Trentino Sviluppo, in quanto ha permesso all'Agenzia di condurre una valutazione sull'operato dell'ultimo triennio (2008-2010), con il prezioso supporto scientifico da parte di un soggetto esterno quale l'Università degli Studi di Trento, al fine di verificare se le scelte strategiche dell'Azionista e le decisioni manageriali hanno prodotto i risultati attesi, in linea con esigenze ed obiettivi del territorio. In quest'ottica il Bilancio di missione ha permesso a Trentino Sviluppo di operare secondo un approccio volto al miglioramento continuo, in quanto ha fornito l'occasione per condurre ulteriori valutazioni, rispetto a quelle già in essere, circa i risultati raggiunti, al fine di definire alcuni obiettivi futuri. Il miglioramento continuo è infatti possibile se si verificano due requisiti fondamentali, entrambi perseguiti da Trentino Sviluppo. Una prima condizione si riscontra nella capacità di "mettersi in gioco", anche attraverso il dialogo continuo con gli interlocutori e forme di *stakeholder engagement*. Rispetto a questo, Trentino Sviluppo dal 2007 dà corso periodicamente ad indagini di *customer satisfaction* che hanno coinvolto nel tempo i principali *stakeholder* territoriali, le aziende insediate nei BIC e le società partecipate, al fine di valutare la percezione del livello di qualità e di soddisfazione dei servizi offerti. In secondo luogo il miglioramento continuo è possibile a condizione che il Bilancio di missione (o sociale) venga integrato nei sistemi di gestione, diventando così parte integrante delle operazioni, dei sistemi e delle *policy* aziendali. In quest'ottica, quindi, tale reportistica non è considerata *stand alone* e finalizzata a se stessa. Trentino Sviluppo, infatti, ha costruito il presente Bilancio di missione attraverso un processo interno di dialogo e condivisione sotto la guida scientifica dell'Università di Trento ed in particolare del prof. Michele Andreaus, docente di Bilancio sociale. Nello specifico, tutte le persone operative nelle diverse aree di attività della società hanno dato il loro contributo, in fasi diverse, all'elaborazione del documento, favorendo un ulteriore momento di integrazione e lavoro di team. Questa prima edizione del Bilancio di missione ha evidenziato la possibilità e potenzialità di implementare i dati attualmente disponibili, al fine di creare un sistema integrato di rilevazione che, in prospettiva, consentirà un'analisi e un controllo puntuale e regolare dell'attività.

## 4. I SERVIZI A SUPPORTO DELLE IMPRESE







Al fine di promuovere l'**imprenditorialità**, l'**innovazione** e il **trasferimento tecnologico**, favorire l'aggregazione delle imprese in reti e filiere, supportare la competitività e lo sviluppo sostenibile del territorio, Trentino Sviluppo si è organizzata per offrire alle aziende servizi specifici e mirati.

In particolare Trentino Sviluppo si è mossa seguendo alcuni assi strategici di intervento, al fine di garantire efficacia ed efficienza delle singole azioni:

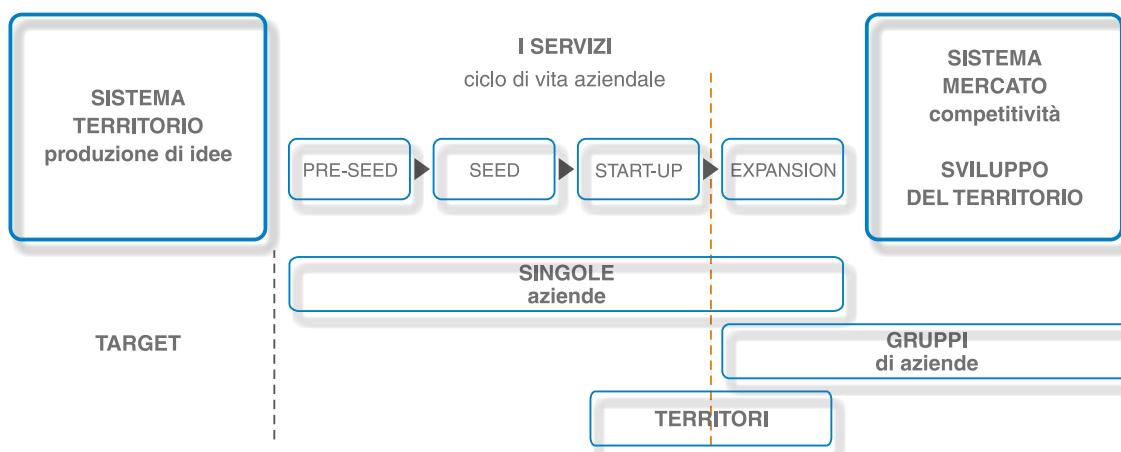
**impresa e mercato**, essere competitivi per essere nel mercato;  
**innovazione**, evolvere per competere e integrare ricerca e impresa;  
**logistica e spazi competitivi**;  
**filiere**, reti e distretti;  
**marketing territoriale e cultura d'impresa.**

Trentino Sviluppo si è impegnata nel corso degli anni per dare impulso alla nascita e supportare la crescita di imprese ad alto potenziale innovativo, offrendo servizi mirati alle singole aziende e favorendo lo sviluppo di reti d'impresa e di "distretti" ad alta specializzazione, nei quali far convergere i "saperi", i know how e le attività di ricerca sviluppate sul territorio.

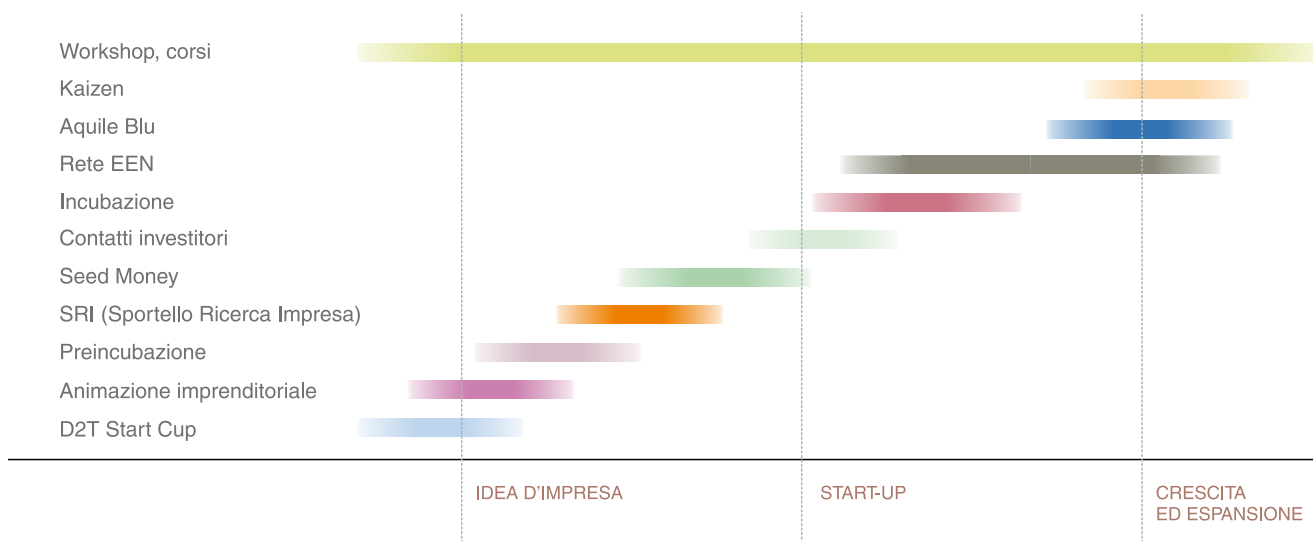
Per perseguire tali scopi l'Agenzia di sviluppo locale opera attraverso iniziative di informazione, percorsi di formazione, tutoraggio e accompagnamento, azioni mirate a sviluppare nelle aziende un atteggiamento positivo verso il cambiamento e l'innovazione, la capacità di creare partnership in un'ottica di integrazione e di collaborazione. In altre parole Trentino Sviluppo affianca imprese e imprenditori (o aspiranti tali) al fine di dare loro sostegno, consiglio e assistenza.

La **gamma di servizi offerti è ampia**, così come le differenze tra i fruitori di tali servizi. L'azione di Trentino Sviluppo si muove dunque su diverse aree di intervento, che si possono rappresentare con la figura 4a sotto riportata.

4a Servizi offerti da Trentino Sviluppo



#### 4b Servizi di Trentino Sviluppo rispetto al ciclo di vita dell'azienda



L'insieme delle idee origina dal territorio, dove si muovono gli imprenditori che rappresentano il target principale di Trentino Sviluppo. Alle aziende quindi, qualunque sia lo stadio del ciclo di vita in cui si trovano (dall'*early stage*, *pre-seed*, *seed*, *start-up* all'*expansion*) vengono offerti specifici servizi di supporto all'avvio e alla **trasformazione delle idee in business activities**, così come alla crescita e allo sviluppo. L'obiettivo è quello di rafforzare la competitività di imprese e territori, lavorando anche sulla loro capacità di fare rete, al fine di affrontare il mercato in maniera sempre più consapevole e professionale.

Nell'ambito delle iniziative a **sostegno all'imprenditorialità** si trovano i servizi volti ad appoggiare imprese e aspiranti imprenditori fornendo loro un aiuto nell'affrontare situazioni non ordinarie, che spaziano dalla diversificazione dell'offerta al supporto nell'avvio di un nuovo business, ad innovazione di prodotto e processo, fino alla riorganizzazione della propria attività.

Il grafico 4b fornisce una panoramica dei diversi servizi offerti da Trentino Sviluppo in relazione alle varie fasi di vita dell'azienda: idea d'impresa, start-up e crescita-espansione.

Il supporto di Trentino Sviluppo si inserisce trasversalmente rispetto alle singole **fasi di vita delle aziende**, offrendo servizi che si adattano ad esigenze di diverso tipo: dalle idee non ancora trasformate in veri e propri *business*, alle fasi di crescita ed espansione delle imprese del territorio.

Fa eccezione la voce "corsi e workshop", la quale rappresenta un sostegno teorico informativo e formativo per diverse necessità imprenditoriali, mirato a favorire lo sviluppo della creatività e della capacità di gestire il cambiamento, per favorire l'attitudine all'innovazione. Tale servizio, infatti, accompagna le imprese dalle sue forme più embrionali fino all'espansione.

Il sostegno all'imprenditorialità è, tra le quattro, l'area di intervento in cui Trentino Sviluppo offre la gamma più vasta di servizi.

**L'attività di Trentino Sviluppo si muove all'interno di un campo d'azione vasto e variegato, nel quale è tuttavia possibile evidenziare un comune denominatore: la cultura d'impresa. Gli obiettivi di Trentino Sviluppo possono infatti essere riassunti nel desiderio di rafforzare e sviluppare la cultura d'impresa e d'innovazione e nel supportare la competitività, attraverso la diffusione di strumenti funzionali a tali obiettivi, favorendo altresì lo sviluppo di reti d'impresa e di distretti.**

#### 4.1. La cultura d'impresa a sostegno dello sviluppo

Con il termine "cultura d'impresa" Trentino Sviluppo identifica iniziative e strumenti volti a creare un contesto culturale favorevole alla nascita di potenziali imprenditori, di nuove idee imprenditoriali, e al miglioramento del modo di "fare impresa" delle aziende esistenti.

Consapevole che "gli imprenditori non si possono fabbricare; solamente riconoscere" (Adcroft, Willis e Dhaliwal, 2004) e che, come afferma Rondstat (1990), il mondo che circonda l'imprenditore è caratterizzato da una "natura non strutturata ed incerta", Trentino Sviluppo ha voluto creare in questi anni opportunità di crescita della cultura imprenditoriale sul territorio, senza la presunzione di insegnare il mestiere d'imprenditore a chi, per sua natura, lo è per nascita.

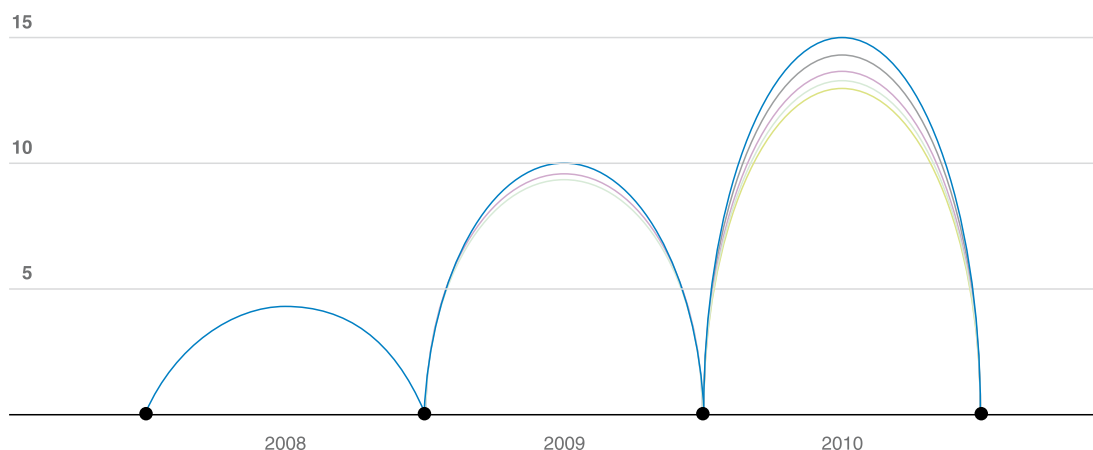
Le iniziative di cultura d'impresa del triennio si sono caratterizzate per la trasversalità dell'utenza a cui sono state rivolte: hanno coinvolto studenti, ricercatori, aspiranti imprenditori, imprenditori, manager, ma anche persone che in azienda rivestono funzioni subordinate. L'attività ha avuto una funzionalità intrinseca, informare e formare su temi legati all'imprenditorialità, ma si è posta anche in funzione complementare e sinergica rispetto ai servizi e agli strumenti che Trentino Sviluppo offre alle imprese trentine per la crescita della competitività delle stesse.

Le principali iniziative avviate da Trentino Sviluppo sono state:

**seminari** informativi di tipo tecnico e su temi imprenditoriali;  
**corsi di formazione attiva** su tematiche imprenditoriali poco sviluppate nel territorio.

La crisi economico-finanziaria ha stimolato le imprese ad incrementare le occasioni di formazione dei propri manager e dipendenti, dato il maggior tempo a disposizione e la necessità di investire nella conoscenza in vista del rilancio post crisi. Perciò nel biennio 2009-2010 Trentino Sviluppo ha intensificato il numero e le tipologie di corsi e seminari organizzati, scegliendo temi poco diffusi sul territorio. Si è registrato anche l'aumento della presenza media di persone nei seminari (dalle 40-50 unità del 2008 ai 100-130 del 2010), indice di un cresciuto interesse da parte delle aziende e, probabilmente, della crescente percezione di Trentino Sviluppo quale erogatore di **momenti di informazione e formazione su temi legati alla gestione aziendale.**

#### 4c Trend del numero di seminari informativi su temi imprenditoriali



Nel dettaglio si è passati dai 4 seminari nel 2008 ai 10 del 2009 ai 15 del 2010. Per quanto riguarda i corsi/incontri formativi su tematiche imprenditoriali si è passati dai 2 corsi nel 2009 ai 16 del 2010. I 16 incontri formativi sperimentali del 2010 hanno riguardato temi quali: realizzazione e gestione della forza vendite; tecniche di marketing per tecnici; comunicare l'innovazione; il *Quality Function Deployment*; fondamenti di *project management*; innovazione di prodotto.

Le presenze complessive registrate nel 2010 nell'ambito dei corsi e delle iniziative di carattere informativo e seminariale sono state 1.336, con un decisivo incremento rispetto al biennio precedente.

Una menzione a parte va dedicata agli interventi di cultura d'impresa che vedono gli esperti di Trentino Sviluppo andare nelle scuole superiori ed intervenire nell'ambito di master e corsi universitari, nonché le occasioni in cui Trentino Sviluppo ospita presso i propri BIC delegazioni di studenti o di corsi di formazione post universitaria.

Dall'analisi dei questionari distribuiti durante gli **eventi/corsi** organizzati nel 2010 si evince un elevato gradimento da parte dei partecipanti. In particolare, per quanto riguarda l'analisi dei soli corsi, il 92% delle persone a cui è stato somministrato il questionario ha aderito alla rilevazione. Questi i risultati emersi: la conoscenza pregressa ha evidenziato che più della metà delle persone presenti ai corsi (56%) non aveva nessuna base o comunque non presentava elevata specializzazione, mentre l'altra parte (44%) aveva già buone o ottime basi di partenza; nel complesso i relatori hanno riscosso un ottimo successo, in quanto il 97% ha apprezzato ampiamente il lavoro dei docenti; nessun docente è risultato essere negativo nei giudizi se non con percentuali molto basse che si aggirano attorno al 3-8%. Quest'ottimo risultato è sostenuto anche da un giudizio più che positivo per quanto riguarda la valutazione degli aspetti teorico-pratici trattati dai docenti nelle sessioni di training: più del 90% degli intervistati, infatti, ha ritenuto positivi e utili i concetti che sono stati esposti nelle ore di formazione. Questo risultato avvalorava la scelta di Trentino Sviluppo di puntare su determinate tematiche legate al fare bene impresa, per nulla o poco diffuse sul territorio.





Per quanto riguarda invece i **seminari informativi**, la restituzione dei questionari distribuiti ha toccato il 60% (151 restituzioni su 251 questionari totali). Per quanto riguarda i singoli riscontri, è emerso che il 59% dei partecipanti aveva una buona se non ottima preparazione pregressa al seminario; il 58% degli intervistati ha inoltre valutato come buona/ottima la profondità di dettaglio raggiunta da chi teneva il seminario (docente e/o testimonial). L'utilità percepita è stata valutata per il 53% elevata e in alcuni casi buona. Oltre la metà degli intervistati si è quindi "portata via" da tali momenti formativi e informativi nuove nozioni e nuove idee da spendere nella propria azienda o nell'attività lavorativa quotidiana. Il 73% ha valutato buono o eccellente il lavoro svolto dai relatori e l'89% ha ritenuto di notevole importanza la presenza di testimonianze aziendali utili a portare esempi pratici e reali sul tema trattato.

Le testimonianze, in particolar modo, hanno aiutato a comprendere in profondità come applicare molti contenuti teorici alla realtà, attraverso l'esposizione di soggetti che, utilizzando determinate pratiche, hanno ottenuto un risultato di rilievo. Di conseguenza sia gli aspetti pratici che gli aspetti teorici (e la loro connessione) sono stati graditi. Infine, per quanto riguarda il gradimento generale dei seminari, il 66% dei partecipanti ha espresso un parere più che positivo.

**Il marchio Chioccia, creato a fine 2010, racchiude le iniziative di Trentino Sviluppo volte a favorire l'avvio d'impresa, a supportare coloro che vogliono trasformare un progetto in un'azienda, che cercano un investitore, che sentono la necessità di approfondire le conoscenze per sviluppare l'impresa.**

## 4.2. Chioccia: i servizi a supporto dell'impresa che nasce

Il marchio Chioccia identifica le azioni, le iniziative informative e formative specifiche rivolte agli aspiranti imprenditori, alle aziende in fase di pre-seed, seed e start-up.

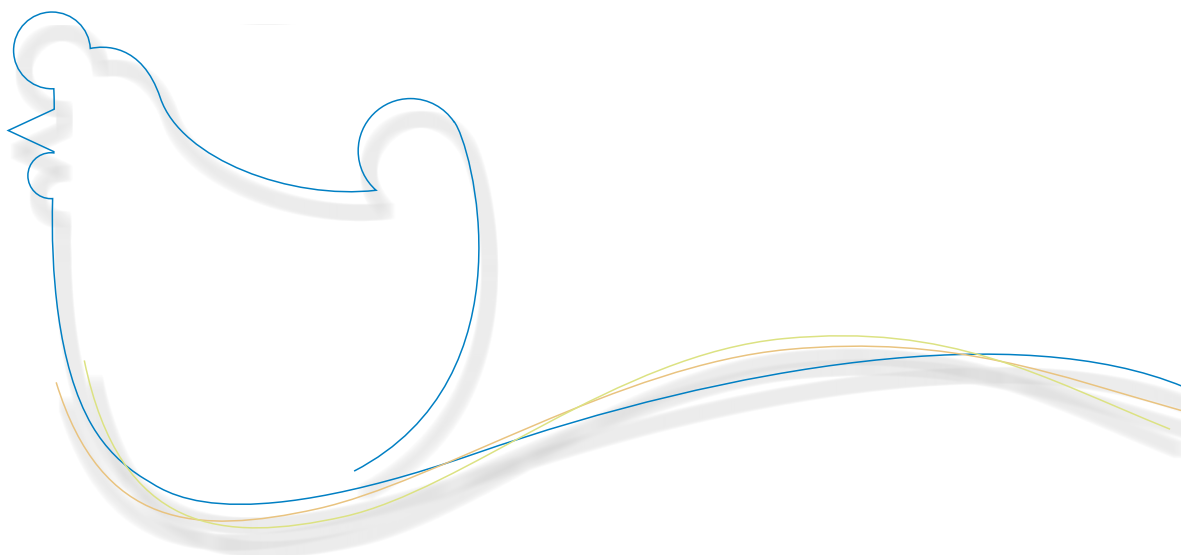
In particolare, sotto questo "marchio ombrello" Trentino Sviluppo include una serie di servizi che si sono progressivamente sviluppati nel corso degli ultimi cinque anni. Di seguito vengono illustrati nel dettaglio.

### 4.2.1. Animazione imprenditoriale

L'animazione imprenditoriale è un servizio di supporto all'avviamento d'impresa che si compone di varie attività e percorsi, collegati dal comune scopo di **accompagnare l'elaborazione di idee**, dalla fase progettuale alla fase di riconoscimento del valore e della fattibilità dell'idea e delle sue potenzialità di sviluppo, fino alla concreta realizzazione di un'attività imprenditoriale.

Il progetto nasce nel 2005, finalizzato alla promozione di nuove iniziative imprenditoriali e forme di lavoro autonomo nei comuni ricadenti nelle aree dell'obiettivo 2 della Provincia di Trento. Nel corso del 2008/2010, considerati i positivi risultati ottenuti, l'attività è divenuta parte integrante dei servizi offerti per favorire e accompagnare l'imprenditoria in Trentino.

Nell'ambito dell'animazione imprenditoriale Trentino Sviluppo organizza incontri informativi, serate di animazione territoriale, colloqui individuali, incontri di formazione e analisi di progetti d'azienda. Quello che Trentino Sviluppo vuole offrire è un percorso di informazione, formazione e accompagnamento, quindi non solo servizi informativi rivolti ad un ampio pubblico, ma anche servizi mirati alle specifiche esigenze delle singole realtà.



Di seguito si specificano le tipologie di intervento svolte nell'ambito del percorso volto a favorire l'autoimprenditorialità, elencate secondo l'ordine di importanza attribuito dagli utenti<sup>1</sup>:

- 1. assistenza nell'individuazione degli incentivi economici e delle agevolazioni normative e fiscali**, con particolare riguardo al sostegno nel rapporto con l'ente pubblico e/o le associazioni di categoria. Tale assistenza è maggiormente richiesta da aspiranti imprenditori, che faticano ad individuare l'adeguatezza delle risorse a propria disposizione - intese in termini di competenze sia personali sia tecnico-operative ed economico-finanziarie - e conseguentemente a riconoscere le incognite alle quali si può andare incontro in un processo di creazione di una nuova impresa;
- 2. assistenza nel verificare la fattibilità dell'idea**, in particolare attraverso l'individuazione dei punti di forza e debolezza della stessa, la coerenza dell'idea con la realtà imprenditoriale e l'adeguatezza della stessa rispetto alle risorse in quel momento disponibili ma soprattutto necessarie;
- 3. assistenza nell'individuazione delle autorizzazioni necessarie all'implementazione dell'attività**: tale aspetto si riflette particolarmente su quella fetta di aspiranti imprenditori che si basano sulla convinzione di poter fare l'imprenditore "contando solo su conoscenze personali e contatti locali";
- 4. assistenza nell'elaborazione del *job plan***: nasce principalmente da un'esigenza di conoscenza di quegli aspetti diversi dalla formazione scolastica e tecnica e come risposta alla domanda "come posso fare e cosa devo valutare e considerare al fine di avviare un'attività imprenditoriale?";
- 5. formazione su aspetti amministrativi e gestionali**: assieme alla richiesta di formazione su aspetti commerciali, è una richiesta che ha coinvolto, seppur a diversi livelli, tutti i partecipanti ai corsi di formazione o ai colloqui personali;
- 6. formazione su aspetti commerciali**: ha riguardato in particolare modo il supporto alla lettura dell'ambiente e del mercato dove l'imprenditore intende operare, considerando anche ricerche di mercato specifiche e chiavi di lettura dei dati che si suggerisce di raccogliere.
- 7. assistenza nell'individuazione degli spazi** e delle caratteristiche necessarie ed adatte ad iniziare operativamente l'attività, in alcuni casi un vero ostacolo per partire.

Il tema degli spazi, intesi quali immobili esistenti sul territorio, ha costituito una problematica ricorrente emersa soprattutto nell'assistenza a progetti di sviluppo locale promossi da alcuni comuni del territorio. Con il principale scopo di valorizzare in modo opportuno le strutture comunali in un'ottica di sviluppo sia economico che sociale, sono nate delle iniziative imprenditoriali che vedono protagoniste direttamente le amministrazioni comunali, con un investimento economico ed un successivo coinvolgimento dei privati nella fase di gestione dell'attività imprenditoriale. Alcuni esempi di progetti nati ed altri in corso di elaborazione sono: l'Ostello della Gioventù di Condino, il Parco delle Rose di Sarnonico, la Casa per i Bambini Diversamente Abili di Ronzone, l'Orto Botanico di Cles, Il Maso al Pont di Stenico.

---

<sup>1</sup> I dati fanno riferimento a quanto espresso nei questionari d'ingresso compilati dagli aspiranti imprenditori al momento della richiesta di supporto.





Di seguito alcuni dati di sintesi sui risultati raggiunti nel triennio 2008-2010 dai percorsi di animazione imprenditoriale:

ANIMAZIONE IMPRENDITORIALE - INDICATORI SINTETICI	2008	2009	2010
Nr idee di impresa presentate	93	167	127
Nr job plan elaborati	33	41	32
- di cui con dipendenti/collaboratori	2	11	9
Nr incontri di assistenza tecnica organizzati con enti, servizi provinciali, associazioni di categoria, ecc.	23	44	50
Nr serate di animazione territoriale	26	23	8
Nr partecipanti alle serate di animazione territoriale	552	338	169
Nr partecipanti ai colloqui	107	138	137
Nr giornate di formazione	10	12	10
Nr partecipanti alle giornate di formazione	51	146	106
<b>Nr imprese avviate</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>17</b>
DATI SULL'ACCOMPAGNAMENTO ALLA DIVERSIFICAZIONE DEL BUSINESS DI IMPRESE ESISTENTI SUL MERCATO			
Ampliamento di servizi / Introduzione di nuovi prodotti	3	2	1
Investimento in spazi produttivi / Nuovi macchinari	5	6	8
<b>Totale Imprese</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

Tabella 1: alcuni dati sull'animazione imprenditoriale nel triennio 2008-2010

L'analisi della Tabella 1 permette di evidenziare come il numero di idee di impresa presentate sia passato da 93 a 127 nel corso degli ultimi anni, con un **incremento dell'80% tra il 2008 e il 2009**. Dati che rappresentano un tessuto imprenditoriale particolarmente propositivo. Da segnalare come i piani d'impresa elaborati ammontano in media al 28% del totale dei progetti presentati.

Altro indicatore è rappresentato dal numero di incontri di assistenza tecnica effettuati in base alle specifiche esigenze delle singole persone. È evidente la forte crescita del numero di questi incontri organizzati con enti, servizi provinciali, associazioni di categoria, allo scopo di accompagnare l'aspirante imprenditore nell'avvio della propria impresa. Un supporto che si colloca in quella fase delicata qual è la raccolta delle informazioni utili, di chiarimenti ed indicazioni in merito agli adempimenti burocratici, legali ed organizzativi necessari all'avvio d'impresa, che possono rimandare il momento di apertura dell'attività o a volte rappresentare dei vincoli. Questo dato testimonia da un lato l'elevato bisogno di incontri di assistenza, segnalando una buona presenza di futuri imprenditori; dall'altro dimostra l'effettivo bisogno di un simile servizio per chi si affaccia, per la prima volta da protagonista, sul mondo imprenditoriale. Il rapporto tra il numero degli incontri di assistenza tecnica effettuati ed il numero di imprese nate, pari al 63%, conferma la rilevanza che tale fase di accompagnamento ha nel contribuire alla nascita di nuove imprese.

È da considerare inoltre che il percorso proposto agli aspiranti imprenditori richiede un periodo di affiancamento che talvolta si esaurisce in pochi mesi ma che spesso richiede tempi più lunghi, mediamente anche due anni. Anche per tale motivo si evidenzia un calo delle serate di animazione e quindi dei relativi partecipanti nel 2010: il forte periodo di "semina" svolto negli anni sta dando i suoi frutti e quindi nel 2010 ci si è trovati a gestire un numero pressoché crescente di colloqui, pur svolgendo un numero di serate di animazione inferiore (si tenga conto che gran parte delle serate di animazione del 2009 si sono svolte sul finire d'anno e quindi tutta l'attività di accompagnamento si è svolta nel corso del 2010). A ciò si aggiunga il crescente numero di aspiranti imprenditori provenienti soprattutto dai territori urbani, sui quali si è risentita maggiormente la crisi, che si rivolgono quotidianamente agli agenti di sviluppo, che oltre quindi a svolgere azioni direttamente sui territori provinciali, realizzano attività a sportello su Trento e Rovereto.

Da notare anche il **numero di imprese avviate, più che triplicato nel triennio 2008-2010**. Si noti infine che nel triennio considerato, 8 aziende si sono interfacciate con Trentino Sviluppo per la diversificazione del proprio business: da un lato per gestire l'ampliamento dei servizi piuttosto che l'introduzione di nuovi prodotti, dall'altro per investire in nuovi spazi produttivi o in nuovi macchinari.



#### 4.2.2. Premio Impresa Innovazione D2T Start Cup

Il “Premio D2T” (Distretto Tecnologico Trentino Start Cup) è un concorso istituito nel 2006, riservato ai giovani di età compresa tra i 16 e i 36 anni, con l’obiettivo di favorire la nascita di imprese innovative in ambito provinciale, sostenendo anche finanziariamente singoli o gruppi portatori di un’idea imprenditoriale brillante.

In concreto, i progetti presentati vengono valutati da una giuria che, scegliendo il vincitore, decide di fatto di scommettere su un’idea o su un progetto che potrebbe in tal modo trovare realizzazione pratica. In palio vengono offerti premi in denaro (50 mila euro al vincitore, l’assegno offerto nelle ultime edizioni) associati ad una serie di servizi a supporto dello *start-up*, inclusa l’ospitalità presso uno dei BIC dislocati sul territorio trentino. Per tutti i partecipanti al concorso Trentino Sviluppo organizza inoltre “One day stage”, un’intera giornata in un’azienda di rilevanza nazionale a diretto contatto con il top management. I partecipanti all’edizione 2009 hanno partecipato alla trasferta presso lo stabilimento Geox a Biadene di Montebelluna (Treviso). Negli anni precedenti si sono visitate le sedi Technogym e Barilla (anno 2006/2007), Ferretti Yacht e Parco Oltremare di Riccione (anno 2007/2008).

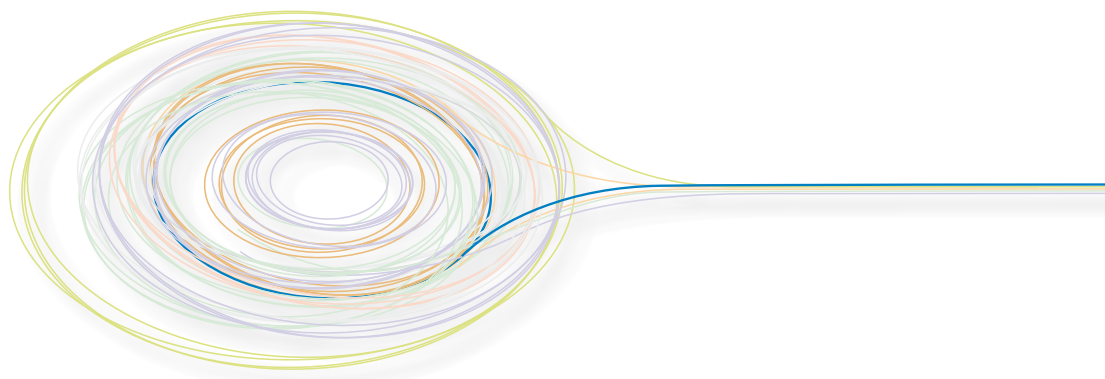
La Tabella 2 mostra come si è evoluta la partecipazione al concorso negli ultimi tre anni: nel tempo si è verificato un consistente aumento di **adesioni**, che nel periodo sono **più che raddoppiate**.

Contando anche la prima edizione, che risale al 2007, il concorso ha coinvolto in quattro anni 219 giovani (134 tra idee e progetti d’impresa), offrendo loro un percorso di crescita legato alla cultura d’impresa.

	2008	2009	2010
Nr partecipanti	33	49	83
Nr progetti presentati	20	37	46

Tabella 2: andamento delle partecipazioni al Premio D2T Start Cup nel triennio 2008-2010

L’interpretazione di questo indicatore fornisce principalmente due informazioni: da un lato testimonia come questo servizio sia molto apprezzato, in quanto trova un elevato numero di potenziali fruitori; dall’altro segnala la presenza di un’imprenditorialità viva e propositiva sul territorio.



Dai finalisti delle prime quattro edizioni sono nate ben 5 imprese. I due casi di maggior rilievo sono Garda Solar e Underground Power (UP), vincitori del D2T Start Cup rispettivamente nel 2009 e nel 2010.

Garda Solar, di Alberto Pozzo e Alessio Zanolli, è un progetto per la costruzione di natanti ad impatto zero mossi da un motore elettrico che sfrutta l'energia solare: il progetto consta in barche elettriche alimentate con pannelli fotovoltaici. La proposta presenta elementi d'innovatività e originalità soprattutto per quanto riguarda i materiali utilizzati ed il design.

Il vincitore del 2010 è stato invece il trio UP Underground Power di Monza, composto da Andrea Pirisi, Massimiliano Nosenzo ed Andrea Mario Corneo, che ha proposto il progetto "Lybra": assimilabile ad un dissuasore di velocità (comunemente noto come "dosso"), il dispositivo viene interrato sotto il livello stradale ed è in grado di trasformare l'energia cinetica in energia elettrica. I test condotti in laboratorio hanno confermato come sia possibile produrre da 15 a 20 kWh al giorno con il passaggio di circa 2 mila autovetture, che rappresenta il traffico veicolare di una strada urbana di media grandezza. Un'energia che corrisponde alla produzione annua di 50 metri quadrati di pannelli fotovoltaici e sufficiente a soddisfare il fabbisogno energetico di tre famiglie.

È bene sottolineare inoltre come un risultato positivo ottenuto al **Premio D2T Start Cup apra ulteriori possibilità per i giovani aspiranti imprenditori**: oltre a rappresentare un'importante vetrina sul panorama imprenditoriale locale e nazionale, dà infatti l'opportunità di partecipare ad altre manifestazioni a livello nazionale. Nel 2009 Trentino Sviluppo è ad esempio divenuta membro associato della rete PNI Cube, l'associazione degli Incubatori e delle Business Plan Competition accademiche italiane. L'Associazione PNI Cube, che raggruppa gli incubatori di impresa universitari italiani (34 soci), promuove oltre al Premio PNI (Premio Nazionale per l'Innovazione) – competizione tra i vincitori delle start cup locali - anche il premio Start-up dell'anno, competizione rivolta alle giovani imprese innovative costituite 4 anni prima e nate, ospitate o legate da rapporti di collaborazione con le università e gli incubatori italiani.

Due quindi i concorsi: Premio Nazionale dell'innovazione e Start-up dell'anno. Garda Solar, vincitrice del D2T Start Cup 2008-09, ha partecipato alla finale PNI Cube Start Cup 2009 a Perugia, ottenendo ampia visibilità



in ambito nazionale. Visibilità ulteriormente alimentata dalla partecipazione al Salone Nautico Internazionale di Genova 2010 e dal primo posto ottenuto al concorso "Start-up Business" indetto nell'ambito di Smau 2010 (Milano).

Tutte queste iniziative sono una **rampa di lancio per i giovani** che vogliono fare della loro idea una vera e propria azienda. Un altro esempio è Marco Mandelli, 33 anni, residente a Torbole, laureato in Ingegneria dei materiali presso l'Università di Trento con un dottorato in Ingegneria Metallurgica conseguito presso l'Università di Padova. Dopo aver conquistato il secondo posto al premio D2T Start Cup 2009, a Palermo, nell'ambito del PNI Cube 2010, si è classificato al 7° posto (su 60 finalisti provenienti da tutta Italia). Questa partecipazione gli ha fornito l'occasione di illustrare il suo brevetto a decine di potenziali imprenditori interessati, ed è oggi in contatto con una multinazionale del packaging e con un'azienda italiana leader nella produzione di lettori di codici a barre con le quali si potrebbero concludere a breve degli interessanti accordi commerciali. Marco Mandelli ha inventato una soluzione - comprensiva di inchiostro, etichetta ed uno speciale lettore - in grado di valutare la bontà di conservazione di un prodotto alimentare piuttosto che di un medicinale, all'interno della catena del freddo. Il tutto grazie all'impiego di uno speciale inchiostro che tende a smagnetizzarsi velocemente qualora la temperatura oltrepassi i limiti consentiti.

Sempre nell'ambito delle iniziative PNI Cube, nel 2009 Delta R&S, azienda insediata nell'incubatore di Rovereto, si è classificata al quarto posto nel premio "Start-up dell'anno". A concorrere per il titolo di "Start-up dell'anno" 2010 è stata Trilogis Srl. Nata nel maggio 2006 per iniziativa di tre soci fondatori (Gianni Rangoni, Nicola Giuliani e Massimo Barozzi), dal 2007 insediata presso il Polo tecnologico di Rovereto, Trilogis occupa oggi cinque dipendenti, tutti laureati, e realizza un fatturato di circa 430 mila euro destinato in pochi anni a lievitare (come i posti di lavoro previsti dal piano industriale) fino a superare il milione di euro. La scommessa dell'azienda è quella di far dialogare sistemi informativi diversi, mettendo ad esempio in connessione database geografici ed anagrafici, catastali ed edilizi, creando ambienti informatici preziosi soprattutto per gli enti pubblici. A Napoli, in cui si è disputata la competizione, l'azienda trentina è stata accompagnata dal team di Trentino Sviluppo, in qualità di socio PNI Cube che ne ha presentato la candidatura.



### 4.2.3. Preincubazione

Con il termine preincubazione si intende l'attività di sostegno per gli aspiranti imprenditori che include servizi di carattere logistico e tutoraggio, formazione e assistenza a portatori di progetti imprenditoriali innovativi o a valenza sociale.

Il percorso di preincubazione ha dunque lo scopo di accompagnare l'aspirante imprenditore nella pianificazione e nello sviluppo della propria idea di business, a partire dalla messa a disposizione di una postazione fisica "leggera" ove possa trovare spazio per muovere i primi passi.

Nel 2009 Trentino Sviluppo ha gettato le basi per il progetto di preincubazione presso il BIC di Rovereto e nel 2010 sono state allestite otto postazioni. Nel 2010 è stato siglato il primo contratto di preincubazione e Trentino Sviluppo ha raccolto una decina di manifestazioni di interesse, passate al vaglio della struttura.

Non è prevista alcuna soglia di età per accedere al servizio di preincubazione. È sufficiente essere intenzionati ad avviare un'attività imprenditoriale, presentando quindi un relativo progetto o piano di sviluppo. Porte aperte anche alle aziende "in erba" (start-up e spin off), cioè costituite da meno di due anni e con un'attività ancora in fase di avvio (non oltre i 5 mila euro di fatture emesse).

Una volta ammesso al servizio, l'aspirante imprenditore può disporre di una **postazione attrezzata come un vero e proprio piccolo ufficio**: computer, stampante, fax e fotocopiatrice, linea telefonica, connessione ad internet veloce (banda larga), possibilità di videoconferenze, un armadietto riservato, cassetta postale nella quale poter ricevere corrispondenza, uno scaffale biblioteca con riviste e pubblicazioni, ma anche salette meeting dove poter accogliere i propri ospiti e l'accesso convenzionato alla mensa del Polo Tecnologico. Tramite un apposito badge è possibile accedere liberamente al proprio "ufficio in affitto" dalle ore 8.00 alle ore 19.00, con la possibilità di concordare eventuali entrate fuori orario.

Ma, oltre agli aspetti logistici, sono altri gli elementi in grado di "fare la differenza", sostenendo in modo adeguato la delicata fase di avvio dell'impresa. A ciascun ospite del servizio di preincubazione viene infatti assegnato un **tutor**, scelto tra gli esperti di Trentino Sviluppo. A sostenerlo nella messa a punto del proprio business plan saranno inoltre anche **esperti esterni**, quali il team delle Aquile Blu (i dieci senior manager dell'innovazione e del trasferimento tecnologico) o i coach (formatori, commercialisti, etc.) che già seguono ad esempio i giovani concorrenti del premio D2T Start Cup. Oltre al supporto personalizzato, "Chioccia" mette a disposizione dell'aspirante imprenditore anche la possibilità di accedere a seminari e corsi di formazione su tematiche inerenti il management (redazione del business plan, marketing, reti commerciali, aspetti fiscali, gestione delle risorse umane, etc.), visite in aziende e partecipazione ad eventi di networking con aziende e centri di ricerca, come brokerage event o company mission organizzate nell'ambito della rete europea Enterprise Europe Network.

Il tutto – spazi attrezzati e servizio di tutoraggio – al costo simbolico di un caffè al giorno, cioè 20 euro mensili, oltre ad un'iscrizione iniziale di 80 euro. Durata massima del servizio 8 mesi, trascorsi i quali il neo-imprenditore, se nel frattempo ha avuto modo di avviare effettivamente la propria attività, può chiedere di usufruire degli spazi



modulari attrezzati (sia produttivi che ad uso ufficio) disponibili in uno dei sei *Business Innovation Centre* (BIC) di Trentino Sviluppo:

È stata attivata anche una collaborazione con l'Università per l'incubazione virtuale di spin-off e start-up ad alta tecnologia e per il tutoraggio di iniziative nate nell'ambito del Laboratorio Biztek della laurea in Net-Economy.

#### 4.2.4. Sportello Ricerca Impresa (SRI)

Continuando nella filiera a sostegno dell'innovazione d'impresa si trova lo *Sportello di Ricerca e Impresa (SRI)*, momento informativo che offre supporto ai ricercatori intenzionati a diventare imprenditori e luogo d'incontro tra Università e imprenditori.

L'obiettivo del progetto SRI è **promuovere l'imprenditorialità e l'innovazione aziendale** quali fattori determinanti per lo sviluppo economico del territorio trentino, favorire l'avvicinamento, il dialogo e la collaborazione tra gli enti di ricerca e le PMI locali. Il progetto si propone di offrire servizi mirati a imprese in fase di avviamento (*start-up*) o già esistenti, specialmente se orientate all'innovazione o coinvolte in progetti o processi di ricerca, sviluppo e innovazione, di qualificare gli imprenditori tramite lo strumento della formazione e di intervenire nei casi di crisi aziendale.

Sono state incrementate e consolidate le attività di assistenza alle imprese nelle fasi di avviamento, di valutazione delle opportunità di insediamento nei sei incubatori d'impresa trentini (BIC), nonché l'assistenza informativa personalizzata relativa alle agevolazioni previste dalle normative comunitarie e alle opportunità (finanziamenti, agevolazioni per investimenti, consulenze, ricerca) offerte a livello nazionale e dalle leggi provinciali.

L'iniziativa "sportello SRI" è nata nel 2007 e ha subito un rallentamento nel 2009, legato a passaggi di competenze all'interno dell'Università. Verso la fine del 2009, tuttavia, lo sportello ha ripreso la propria attività con l'organizzazione di alcuni incontri. Nel 2010 Trentino Sviluppo ha previsto il rilancio dello sportello, sinergicamente a iniziative interne all'Università attivate recentemente in collaborazione con il Ministero. L'iniziativa "Sportello SRI" vede coinvolti esperti di Trentino Sviluppo e referenti dell'Università nell'incontro con ricercatori, dottorandi, docenti e altre figure del mondo accademico per fornire loro assistenza in materia di iniziative imprenditoriali, protezione della proprietà intellettuale, informazione sulle opportunità del territorio.

Sono stati organizzati numerosi incontri tra gli esperti di Trentino Sviluppo e membri della comunità accademica trentina (dottorandi e dottori di ricerca interessati all'attivazione di imprese *start-up* universitarie nel settore della bonifica ambientale, docenti alla ricerca di supporto nella valorizzazione della proprietà intellettuale dei risultati della loro ricerca, ecc.) e si sono, inoltre, organizzati alcuni incontri tra imprese locali e gruppi di ricerca universitari.



La collaborazione col mondo accademico e della ricerca si è concretizzata, inoltre, con la fornitura di supporto personalizzato ad alcuni nascenti spin-off: si è trattato di servizi di accompagnamento nello sviluppo iniziale dell'attività imprenditoriale, di orientamento circa le opportunità di supporto offerte dal sistema Trentino e da Trentino Sviluppo e della creazione di occasioni di incontro mirate con potenziali investitori. L'attività dello sportello SRI ha visto anche l'organizzazione di alcuni incontri legati all'informazione sul seed money.

Nel 2010 lo sportello SRI ha avviato una **sinergia con il progetto IMPAT** – un progetto dell'Università di Trento, finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico e volto a valorizzare, promuovere e sfruttare economicamente i risultati delle attività di ricerca e sviluppare una cultura imprenditoriale tra i ricercatori - e ha visto esperti di Trentino Sviluppo e dell'Università affiancare 5 nuove iniziative e promuovere la partecipazione di numerosi gruppi di ricerca al D2T Start Cup 2010-2011.

#### 4.2.5. Seed Money

**Il servizio *seed money*, nato nel 2009, è finalizzato a promuovere la diffusione di iniziative imprenditoriali nei settori innovativi o ad alta tecnologia** e può essere utilizzato a parziale copertura dei costi di avviamento dell'impresa. Il Fondo per il sostegno all'innovazione *Seed Money* è disciplinato dalla legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6, all'articolo 24-bis. Con la Delibera n. 2576 del 10 ottobre 2008 la Giunta provinciale ha deciso di affidare a Trentino Sviluppo la procedura per la concessione ed erogazione dei contributi. In virtù di tale delega Trentino Sviluppo effettua l'esame istruttorio tecnico-economico-finanziario delle proposte progettuali presentate a sportello e, periodicamente, a bando, occupandosi anche dell'erogazione dei contributi.

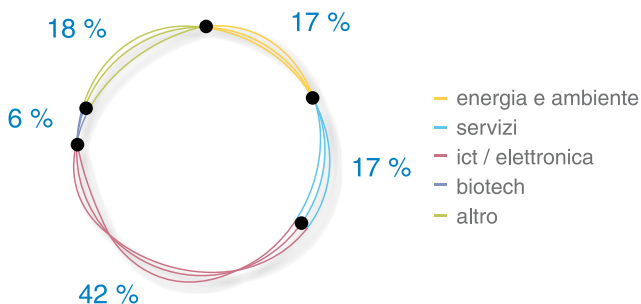
Il *seed money* permette di concedere un contributo di 100 mila euro, aumentabile di ulteriori 50.000 euro qualora il richiedente desideri essere affiancato da un tutor, a quei soggetti interessati ad avviare una nuova impresa nei settori innovativi o contraddistinti da un elevato contenuto tecnologico. Tale somma si considera a copertura dei costi di avviamento dell'impresa, delle spese funzionali all'avvio dell'attività imprenditoriale, dei costi di costituzione della società e del tutoraggio.

Si tratta di un progetto inedito per il Trentino che ha riscosso un notevole interesse raccogliendo, nel 2009, 62 richieste di adesione. Un numero al di sopra delle aspettative, che ha fatto decidere alla Provincia autonoma di Trento di incrementare i fondi a disposizione. Grazie al **nuovo budget di 2,17 milioni di euro** al 31 dicembre 2010 sono state costituite 17 imprese innovative.

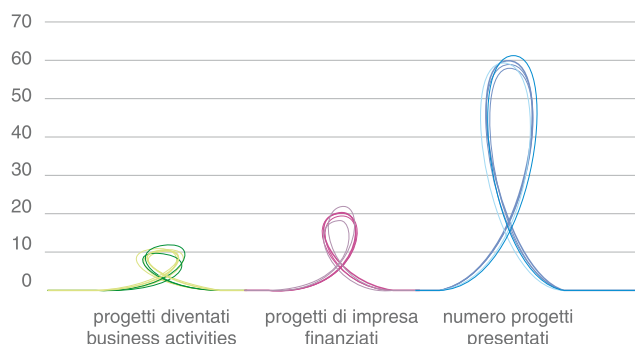


IMPRESA	DATA DI COSTITUZIONE	PROGETTO PRESENTATO
2008		
Z2M Srl	31/07/2008	studio, ricerca, sviluppo, realizzazione e commercializzazione di dispositivi tecnologici ed elementi accessori di personalizzazione e/o anticontraffazione e/o tracciabilità e/o identificazione in generale
Jenera Srl	1/02/2008	produzione e vendita di energia elettrica, progettazione e realizzazione di impianti idroelettrici, eolici, fotovoltaici
Tixlab Srl	16/07/2008	sviluppo progetti e tecnologie, prototipi e prodotti finiti sia nella loro componente fisica che nelle componenti software di comando
Reactive Search Srl	25/06/2008	realizzazione e commercializzazione di software e hardware, realizzazione di servizi su web per il supporto di processi aziendali e di servizi all'utente finale
2009		
Sayservice Srl	28/09/2009	studio, ricerca, sviluppo, realizzazione e commercializzazione di soluzioni informatiche basate sul paradigma del "service oriented computing", architetture informatiche orientate ai servizi
Runwithme Engineering Srl	28/01/2009	progettazione e commercializzazione di prodotti hardware e software e consulenze relative
2010		
Automacchine Srl	27/09/2010	fabbricazione di altre macchine e altro materiale meccanico
Eiron Srl	29/09/2010	attività di produzione e commercializzazione di impianti connessi con i trattamenti meccanici di pallinatura e/o sabbatura
Microlabs Srl	08/07/2010	sviluppo di tecnologie e di processi innovativi di biotecnologie microbiche foto sintetiche
U-Hopper Srl	21/9/2010	sviluppo di una piattaforma integrante le forme di comunicazione su internet come i social network con servizi a valore aggiunto accessibili in mobilità
Bio Tools Srl	9/04/2010	progettazione, realizzazione e produzione di dispositivi tecnologici di materiali e strumenti da utilizzare nel settore biomedicale come supporto ad attività di ricerca ed applicazioni in ambito della medicina rigenerativa
Trentino Rainbow Energy Srl	12/10/2010	progettazione, realizzazione e produzione di sistemi fotovoltaici di terza generazione
Opencontent S.c.a.r.l.	23/12/2010	progettazione e sviluppo di sistemi per la gestione dei contenuti digitali, progettazione e sviluppo di software per la formazione a distanza
Gardasolar Srl	30/04/2010	produzione e vendita di barche solari elettriche e sistemi di propulsione alternativi
Cross Library Services Srl	22/11/2010	realizzazione e commercializzazione di servizi di ricerca di informazione multilingue e, in ogni caso, di soluzioni innovative nel settore delle biblioteche digitali multimediali
Effetreseizero Srl	22/04/2010	geomatica, sistemi geografici informativi (GIS e mobile GIS), radioposizionamento satellitare
Practis Srl	12/02/2010	strumenti per la formazione

4f Settore di appartenenza



4g Seed Money: dati 2009



L'iniziativa *seed money* è promossa dal Programma operativo del Fondo europeo di Sviluppo Regionale con l'obiettivo di sostenere imprese, costituite o neo-costituite, basate su progetti riguardanti settori innovativi o contraddistinti da un elevato contenuto tecnologico, con priorità agli spin-off accademici o di ricerca.

I criteri adottati nella scelta dei progetti finanziabili tengono conto delle caratteristiche di innovatività, della rilevanza scientifica e tecnica, dello sviluppo di iniziative di ricerca precedenti, dell'esperienza dei richiedenti, della validità del programma di investimenti, dell'efficacia ed efficienza economica, dell'impatto sull'imprenditorialità giovanile e femminile, dell'impatto occupazionale e della tempistica di realizzazione.

I soggetti finanziati hanno due anni di tempo per tradurre in pratica i propri progetti e programmi di investimento, dando avvio all'attività imprenditoriale e sostanziano così gli obiettivi di favorire la competitività del territorio trentino e di creare opportunità di occupazione, obiettivi questi dettati dagli orientamenti comunitari ed insiti nella programmazione del Fondo europeo di Sviluppo Regionale.

Nel 2009 sono stati 62 i progetti partecipanti al bando *seed money* e 23 i vincitori, cioè i progetti di impresa finanziati (grafico 4g). Nel grafico 4f sono rappresentati i settori a cui appartengono queste 23 attività/progetti finanziati.

Un altro dato importante riguarda quanto accaduto dopo il bando *seed money*: 13 idee imprenditoriali, tra le 23 vincitrici, si sono trasformate in *business activities*.

#### 4.2.6. Contatti con potenziali investitori

Questa attività vuole favorire l'incontro tra investitori e progetti di investimento: da una parte, quindi, vi sono imprenditori in fase di start-up con progetti validi ed in cerca di risorse per realizzarli; dall'altra soggetti privati interessati ad investire parte della propria disponibilità finanziaria "scommettendo" su una buona idea imprenditoriale.

L'attività ha avuto avvio nel 2008, con l'organizzazione da parte di Trentino Sviluppo di un seminario informativo, abbinato ad un momento successivo di incontri "one2one" sul capitale di rischio, a cui hanno partecipato, in qualità di relatori rappresentanti di IBAN, Business Angels e fondi d'investimento. Nel 2009 Trentino Sviluppo, in collaborazione con Informatica Trentina, FBK e Università di Trento, e con il supporto di Europe Unlimited Spa, ha quindi organizzato "Trentino Technology Tour 2009", momento di incontro tra 25 realtà locali del settore ICT, imprese aziendali nazionali ed internazionali ed investitori.



Successivamente, nel novembre 2009, assieme ad IBAN, la rete nazionale dei Business Angels (investitori che seguono le giovani imprese a forte potenziale di crescita), è stato organizzato un “Early Stage Forum”: un forum di investimento in cui giovani start-up, aziende ricche di tecnologia e idee innovative, hanno avuto la possibilità di incontrare investitori provati a caccia di buone idee su cui scommettere.

Ai due forum di investimento organizzati da Trentino Sviluppo (uno nel 2009 ed uno nel 2010) hanno partecipato rispettivamente 19 e 15 progetti. Tra questi Trentino Sviluppo ha scelto, al termine di un percorso di selezione, solo i più meritevoli, cioè quei finalisti ritenuti “pronti” ad incontrare gli investitori.

	2009	2010
Nr forum di investimento organizzati	1	1
Nr progetti partecipanti ai forum	19	15
Nr finalisti	7	6

Tabella 3: i forum di investimento (il servizio è attivo dal 2009)

Le sei imprese finaliste del 2010, in seguito all’incontro con gli investitori, hanno visto attivarsi diversi contatti: alcune stanno valutando proposte di finanziamento, altre stanno vagliando possibili partnership industriali, altre hanno già attivato contatti commerciali. Di seguito si illustrano alcuni casi di successo.

**U-Hopper.** Impresa selezionata tra le 120 aziende e centri di ricerca che hanno partecipato a Düsseldorf, dal 30 novembre al 1 dicembre 2009, all’European Venture Summit (EVS) - l’evento che fa incontrare le migliori esperienze di innovazione tecnologica (nei settori ICT, life science e green economy) con investitori privati e business partner; ha inoltre, a seguito del Forum di Investimento, ottenuto il lasciapassare per partecipare al Forum di investimento “Start-up Initiative”, organizzato da Intesa San Paolo a Milano. L’azienda è stata scelta tra i 5 fornitori per il progetto “Working Capital” di Telecom; tutt’ora in fase di due diligence.

**Bpe.** A seguito del Forum “Early Stage” l’azienda è stata invitata da Iban a partecipare al Forum di investimento “Digital Iban” e a “Innovate! 100”, concorso mondiale per giovani start-up organizzato da Microsoft, in collaborazione con Assolombarda e Alintec. Il prodotto è stato progettato con l’idea di essere venduto sul mercato internazionale, con la partecipazione al Semtech2010 a San Francisco; BPEng ha avviato nuovi contatti con aziende internazionali leader nel settore della semantica, al fine di gettare le basi per costruire una rete di partnership per la copertura di tutti i continenti.

**Nell'ultimo triennio Trentino Sviluppo ha proposto numerosi servizi e strumenti a supporto della competitività delle imprese locali. Principali beneficiari sono state le piccole e medie imprese in fase di crescita ed espansione, dentro le quali si è lavorato per renderle maggiormente strutturate, meglio organizzate e per aumentarne la qualità dei prodotti.**

### 4.3. I servizi a supporto della competitività d'impresa

Nel dettaglio si sono promosse e sperimentate, calandole nella specificità del territorio, metodologie collaudate a livello internazionale, quali ad esempio il Kaizen, e si sono create e messe a punto metodologie innovative quali il progetto Aquile Blu, esempio pressoché unico a livello nazionale.

#### 4.3.1. Aquile Blu

La "task-force" denominata Aquile Blu è nata nel 2006 ed è costituita da un gruppo di **esperti senior** con conoscenze e competenze tecniche acquisite tramite esperienza pluriennale in azienda in diversi settori industriali. Tale gruppo lavora con lo scopo di indagare e analizzare le esigenze d'innovazione e di tecnologia delle aziende locali, ma anche per dare supporto alle piccole e medie imprese trentine.

L'obiettivo del progetto Aquile Blu è quindi la promozione e il supporto all'innovazione delle imprese locali, favorendo il trasferimento di tecnologie, conoscenze e know-how. Lo scopo è favorire la collaborazione e la fertilizzazione reciproca tra imprese del territorio, specialmente nell'ambito di raggruppamenti di filiera, per la nascita di progetti e attività comuni di sviluppo e innovazione. Inoltre importante è diffondere la cultura della tutela e valorizzazione dell'innovazione, della proprietà intellettuale quale fattore primario di competitività.

Le attività svolte dal gruppo delle Aquile Blu sono volte ad individuare il potenziale o il deficit innovativo delle aziende, le necessità e le offerte di tecnologia, lo stato dell'organizzazione, i **punti di forza e debolezza che qualificano le aziende**. La composizione del gruppo di lavoro, coordinato dal Team di Trentino Sviluppo, ha subito alcuni avvicendamenti, acquisendo nuove competenze e migliorando la coesione interna e le sinergie di cooperazione tra gli esperti stessi. Trentino Sviluppo si è avvalsa della collaborazione di esperti che hanno apportato al gruppo competenze nei settori della meccanica, ICT, lapideo, elettronica, energie rinnovabili (tabella 4).

	2008	2009	2010
Nr Aquile Blu attive	15	14	13
Nr aziende coinvolte	75	76	72
Nr progetti di innovazione aziendale avviati	8	8	11

Tabella 4: il lavoro delle Aquile Blu



Alcune Aquile Blu hanno messo a disposizione anche competenze di carattere relazionale e di leadership, affiancando al know-how tecnico la capacità di entrare in empatia con l'imprenditore.

Sono stati offerti **servizi di road map tecnologica** (alcune aziende sono state supportate nell'analisi dell'evoluzione tecnologica del prodotto), proposte di soluzioni e orientamenti strategici personalizzati per le particolari realtà aziendali e sono stati promossi contatti tra aziende e tra aziende e università/centri di ricerca per progetti e iniziative di ricerca industriale, sviluppo tecnologico e consulenze tecniche.

Sono state realizzate **visite e audit tecnologici** aziendali. L'audit solitamente porta poi ad alcune giornate di supporto personalizzato (follow-up), nelle quali gli esperti, da soli o in gruppo, svolgono attività di accompagnamento mirato e specialistico con la finalità di risolvere problemi connessi al prodotto/processo, supportare l'azienda nel percorso di innovazione e fornire consulenza di carattere orientativo (individuazione di linee guida e pianificazione di azioni migliorative).

Da follow-up passati si sono generati diversi contatti con aziende e centri di ricerca nazionali e internazionali, accessi qualificati nella banca dati europea degli **Innovation Relay Centre** per il trasferimento tecnologico e della rete EEN (tabella 5).

CONTATTI CREATI TRA AZIENDE:	2008	2009	2010
del territorio provinciale	20	15	4
sul territorio nazionale	5	13	1
a livello transnazionale	14	13	0
e istituti di ricerca della PAT	7	15	2
e centri di ricerca nazionali	15	14	13

Tabella 5: i contatti generati per le aziende della rete EEN

Un'ulteriore attività sviluppata all'interno del progetto è stata l'organizzazione di azioni di supporto volte a gruppi di imprese del medesimo settore.

Le Aquile Blu hanno poi supportato Trentino Sviluppo nelle attività formative e di *coaching* destinate ai finalisti del Premio D2T Start Cup nelle edizioni 2008 e 2009.



#### 4.3.2. Kaizen

Il Kaizen è una metodologia giapponese di miglioramento continuo, passo a passo, che coinvolge l'intera struttura aziendale. Il termine Kaizen è la composizione di due termini giapponesi: KAI (cambiamento) e ZEN (meglio). Il Kaizen si connette con concetti come il Total Quality Management (TQM - Gestione della qualità totale), il Just in Time (JIT - abbattimento delle scorte). Il principio che detta le fondamenta di questa filosofia sostiene che "L'energia viene dal basso", ovvero sulla comprensione del fatto che per il risultato in un'impresa è determinante il lavoro diretto sul prodotto.

I cantieri Kaizen si inseriscono tra i percorsi di formazione attiva in azienda che Trentino Sviluppo ha proposto e realizzato, con lo scopo di ottenere maggiore efficienza e quindi competitività aziendale, grazie al miglioramento dei processi produttivi e all'eliminazione degli sprechi (con un aumento della produttività fino al 50% e riduzione del 50% dei difetti sul prodotto, nelle aziende ove si è intervenuti).

L'attività, mai condotta prima in Trentino su piccole aziende, è stata avviata da Trentino Sviluppo nel 2008 realizzando due cantieri Kaizen multi aziendali che hanno coinvolto 13 aziende locali.

Le 13 aziende coinvolte nei **due cantieri GembaKaizen attivati nel 2009** hanno riportato un incremento medio della produttività sulle linee pilota pari al 30%.

Uno dei due cantieri è stato svolto in collaborazione col **Distretto del Porfido e delle Pietre Trentine srl** e ha avuto lo scopo di analizzare passo dopo passo le diverse fasi di lavorazione, dalla cava alla posa in opera, con l'obiettivo di far sì che dagli stessi operatori emergesse un modello organizzativo ottimale che le singole aziende potranno poi tradurre nella propria realtà, anche con l'obiettivo di ridurre al minimo gli sprechi e l'impatto ambientale.

Oltre alle singole soluzioni organizzative e logistiche associate alle fasi di "sfaldamento e cernita", piuttosto che allo "spacco", l'applicazione del metodo Kaizen al comparto estrattivo trentino ha evidenziato due principali criticità: l'elevata quantità di scarti di lavorazione (fatto 100 quello che si estrae dalle cave, il 70% è rappresentato da inerti ed appena il 30% si trasforma in prodotto) e le difficili condizioni di lavoro degli addetti alla cernita e alla prima lavorazione, che potrebbero essere risolte collocando tali fasi del ciclo di trasformazione del porfido non sul fronte cava, bensì, in modo più efficace, in aree attrezzate e ben integrate con la filiera delle lavorazioni successive.

Il secondo cantiere si è svolto presso l'azienda **Filiera Agroalimentare Trentina Spa** di Castelnuovo Valsugana ed ha coinvolto anche Casearia Monti Trentini di Grigno e Crucolo di Scurelle. Anche in questo caso l'obiettivo era la riduzione degli sprechi per migliorare la produttività. Il risultato: 37% di recupero di tempo/lavoro sulla linea pilota di preparazione del "kit impasto", con conseguente aumento di produttività. Nei cinque cantieri GembaKaizen avviati a partire da ottobre 2007, che hanno coinvolto complessivamente una ventina di aziende, si è riscontrato mediamente un aumento della produttività superiore al 30%.



Questa sperimentazione proseguirà andando ad interessare il settore degli impianti sciistici e funiviari, ma già da questi risultati si vogliono trarre delle indicazioni più generali, per far sì che tale metodologia possa essere messa a disposizione di tutte le aziende trentine interessate a innovare il proprio ciclo produttivo, anche nel settore dei servizi.

Si presentano due casi particolarmente significativi: Luxottica e Funivie Seggiovie San Martino.

**Luxottica:** il cantiere Kaizen, realizzato nel 2008, ha avuto il proprio ambito di applicazione nei reparti saldatura, ad inizio processo. Il risultato più vistoso è stato il raggruppamento degli iniziali tre reparti, distinti per fase di saldatura, in un unico reparto suddiviso per isole integrate. Quindi da una logica di macchina “stand-alone” a una logica di isola integrata: mettere le lavorazioni a flusso permette di evidenziare in tempo reale eventuali non conformità, diminuendo del 70% le riparazioni. Il risultato finale è stato un significativo abbattimento del lead-time, cioè del tempo che intercorre tra l’inizio della lavorazione e l’occhiale finito, sceso da 26 a 11 giorni. Inoltre è stato possibile un recupero di superficie pari al 30%, passando da una disposizione dei reparti su tre piani ad un unico piano terra.

**Funivie Seggiovie San Martino:** realizzato tra febbraio e marzo 2010, è il primo esempio in Italia di cantiere GembaKaizen su una stazione sciistica. Il kaizen ha permesso di guardare all’azienda da una prospettiva diversa, di ribaltare il modo abituale di pensare e programmare il lavoro e fornisce una visione d’insieme. Questo cantiere pilota ha lo scopo di evidenziare tutto ciò che rappresenta un valore, reale e percepito, per gli utenti della stazione sciistica, con l’obiettivo di fidelizzare i clienti ed attrarne di nuovi. I risultati attesi da questa attività sono l’aumento del livello di servizio percepito dal cliente, il miglioramento della qualità delle piste/ impianti, il coinvolgimento del personale, la condivisione di standard comportamentali ed il cambiamento della mentalità delle persone.

La prima fase ha avuto lo scopo di capire quali sono i processi a valore per il cliente e comprendere come si possa perseguire il miglioramento continuo. La seconda fase ha riguardato la mappatura del processo che interessa l’utente degli impianti, da quando arriva al parcheggio a quando se ne va.

## 4.4. I servizi per l'innovazione d'impresa

Supportare l'innovazione di prodotto, processo, *business model* anche nelle aziende per loro natura non afferenti ai settori ad alta tecnologia o intrinsecamente innovativi. Questo l'obiettivo dei servizi per l'innovazione d'impresa, tra cui si annoverano quelli dedicati al supporto al trasferimento tecnologico transnazionale (secondo un modello improntato al concetto di "open innovation"), quelli volti a promuovere la protezione e la valorizzazione della proprietà intellettuale generata dalle aziende, nonché i servizi atti a valorizzare l'innovazione che nasce all'interno dell'impresa.

Tali servizi sono di carattere trasversale ed hanno interessato le imprese in qualsiasi stadio di vita del prodotto.

### 4.4.1. Trasferimento tecnologico e la rete Enterprise Europe Network

Trentino Sviluppo supporta le imprese del territorio nelle iniziative di trasferimento tecnologico, agendo da catalizzatore tra i centri di ricerca (locali, nazionali e internazionali) e le aziende stesse, facilitando la traduzione dei risultati scientifici in prodotti e servizi innovativi. Il trasferimento tecnologico si realizza secondo due principali processi:

- **la collaborazione tra l'azienda** che vuole innovare il proprio prodotto/processo e un fornitore di tecnologia/know-how (centro di ricerca, università o altra azienda);
- **la creazione di una nuova realtà imprenditoriale** che traduce in prodotto un risultato della ricerca, con l'obiettivo di portarlo sul mercato (spin-off, start-up).

In particolare, alle imprese che ritengano importante sviluppare nuovi prodotti e servizi, o che mirino ad aumentare efficienza ed efficacia dei propri processi produttivi, Trentino Sviluppo offre occasioni di partnership tramite la rete europea *Enterprise Europe Network*.

La rete EEN (*Enterprise Europe Network*) è un network nato nel gennaio 2008 dedicato allo scambio transnazionale di tecnologie e di informazioni. Nel 2009 la partecipazione di Trentino Sviluppo alle attività della rete EEN si è intensificata, con lo scopo di promuovere il trasferimento tecnologico transnazionale e la collaborazione tra imprese nei progetti di ricerca industriale comunitaria e nelle partnership commerciali. Nel 2009 è proseguita altresì la collaborazione con il progetto europeo triennale FRIEND Europe, promosso nell'ambito della rete, da un consorzio di 11 partner tra cui il coordinatore Unioncamere Veneto, Trentino Sviluppo e altri 9 partner del Triveneto (enti camerali, parchi scientifici, enti di ricerca). Friend Europe ha l'obiettivo di supportare le



piccole e medie imprese europee, costituendo un punto di riferimento unico nello sviluppo dei progetti di ricerca industriale, di innovazione e di espansione commerciale.

Nell'ambito delle attività del progetto, Trentino Sviluppo ha fornito supporto alle imprese locali nella ricerca di partner nei paesi della rete, nella raccolta di informazioni messe a disposizione dall'UE, nel supporto alla ricerca di partnership commerciali transnazionali.

Le aziende coinvolte nella rete EEN appartengono a diversi settori: dall'ICT all'energia, dall'ambiente all'agroalimentare, dal meccanico all'estrattivo, dallo sport al chimico al benessere.

La rete EEN coinvolge diverse aziende (in aumento nel triennio), a cui si offrono giornate di formazione e training personalizzati. Le aziende appartenenti alla rete EEN utilizzano anche altri servizi, come visite aziendali, audit tecnologici e commerciali, servizi IPR, informazioni su finanziamenti e programmi europei, partecipazione a corsi di formazione, workshop, seminari, eventi di brokeraggio, ricerca di partner tra le aziende appartenenti alla rete, partecipazione a consultazioni europee, etc.

Nell'ambito della rete EEN Trentino Sviluppo lavora anche per favorire la creazione di contatti e accordi tecnici tra aziende appartenenti alla rete (tabella 6).

	2008	2009	2010
Nr aziende coinvolte	77	152	101
Nr giornate di formazione	11	19	27
Nr training personalizzati	4	8	4
Nr visite aziendali	29	77	54
Nr audit tecnologici	28	19	17
Nr richieste di collaborazione...	14	11	12
...tecnica	8	4	5
...commerciale	6	6	7
...di ricerca	-	1	-
Nr contatti generati	21	39	58
Nr accordi tecnici generati	1	2	3

Tabella 6: le attività di Trentino Sviluppo all'interno della rete EEN

Nel maggio 2009 Trentino Sviluppo ha organizzato a Verona, nell'ambito di SOLAREXPO, "SolarTech", evento di brokeraggio tecnologico e commerciale transnazionale nei settori fotovoltaico, solare termico e termodinamico, tecnologie solari applicate alle costruzioni, sistemi tecnologici integrati per il settore solare e raffrescamento solare, con l'obiettivo di fornire ad aziende, università e centri di ricerca la possibilità di incontrare potenziali partner con cui sviluppare prodotti, stabilire accordi di joint venture e commerciali nei settori del fotovoltaico e del solare termico. In quest'ambito, Trentino Sviluppo ha fornito supporto alle imprese locali nella ricerca di partner tecnologici o commerciali, nella raccolta di informazioni sulle politiche, i programmi e i finanziamenti messi a disposizione dall'Unione Europea e nel supporto alle imprese intenzionate a partecipare ai diversi progetti. In accordo con la metodologia della rete, le visite e gli audit si sono svolti anche in sinergia con le attività svolte dal gruppo delle "Aquila Blu", volte ad individuare il potenziale o il deficit innovativo delle aziende, le necessità e le offerte di tecnologia, procedendo quindi con l'inserimento nella banca dati europea di "technology offer" e "technology request Trentino Sviluppo".

#### 4.4.2. Tutela della proprietà intellettuale

Trentino Sviluppo offre il servizio volto alla promozione della tutela della proprietà intellettuale (IPR). Tramite tale supporto ci si propone di stimolare le aziende trentine circa l'importanza di proteggere i propri beni e di affiancarle nel processo di protezione declinato a seconda delle diverse esigenze. L'attività è iniziata con seminari divulgativi sulla tematica, che hanno portato ad un incremento dell'attenzione e delle richieste di assistenza per un accompagnamento verso problematiche poco note e che richiedono un dispendio di risorse e energie, qualora vengano affrontate per la prima volta.

Nella successiva tabella si evidenziano i servizi svolti nel triennio (Tabella 7).

	2008	2009	2010
Numero di aziende supportate	14	16	20
<b>Tipo di intervento</b>			
Supporto per brevettazione	5	7	4
Supporto per deposito marchi	2	0	4
Supporto attraverso offerta rete EEN	1	2	0
Supporto con contatti per la collaborazione con altre realtà	1	0	0
Supporto con avvio di nuove iniziative imprenditoriali	0	3	1

Tabella 7: Trentino Sviluppo e la tutela della proprietà intellettuale



#### 4.4.3. Fondo Brevetti

Trentino Sviluppo offre un servizio di tutela della proprietà intellettuale, ma, oltre a questo, gestisce il Fondo Brevetti della Provincia. Di fatto la Provincia dà a Trentino Sviluppo il compito di amministrare i brevetti e i diritti di proprietà intellettuale acquisiti in proprietà dalla Provincia, ai fini di promuovere iniziative economiche da realizzare sul territorio provinciale. Il ruolo di Trentino Sviluppo è dunque quello di promotore di innovazione, imprenditorialità e sviluppo economico a livello territoriale. Il valore dei beni gestiti si aggira intorno ai 5 milioni di euro, mentre i soggetti imprenditoriali coinvolti nelle attività negoziali sono, ad oggi, 33 (di cui 24 trentini).

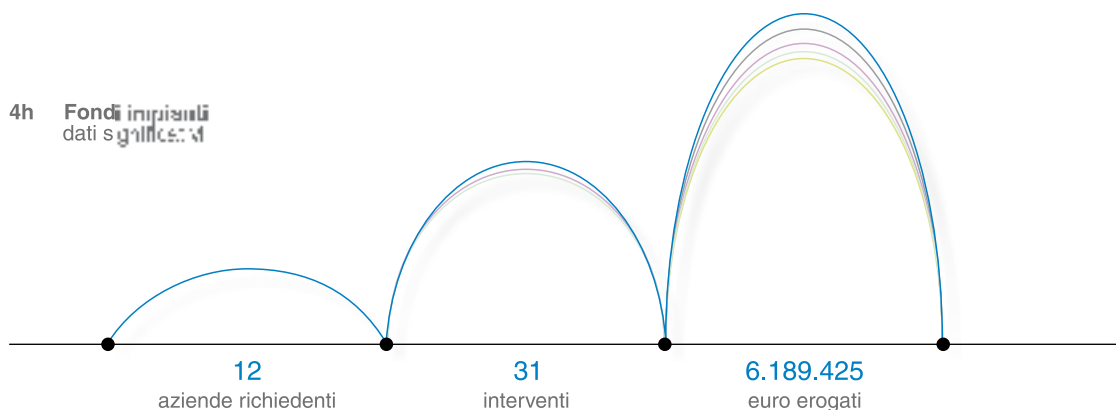
	2008	2009	2010
Progetti nel Fondo Brevetti	3	4	6
Progetti conferiti al Fondo nell'anno	1	1	2

Tabella 8: situazione del Fondo Brevetti

La tabella 8 mostra come il Fondo Brevetti venga utilizzato e movimentato di anno in anno. Ad oggi, il numero di brevetti gestiti dal Fondo ammonta a 15: 7 PCT (Patent Cooperation Treaty), 4 europei e 4 italiani. Il Fondo si avvale inoltre della collaborazione di 9 centri di ricerca e di 27 ricercatori.

L'attività del Fondo ha avuto inizio a fine 2006 e ha lo scopo di promuovere iniziative imprenditoriali sul territorio valorizzando i risultati della ricerca finanziata dalla Provincia. Al Fondo possono essere conferiti i diritti di proprietà intellettuale (brevetti, marchi, know-how, software, ecc.), risultato dei progetti di ricerca sviluppati dagli enti del territorio con finanziamenti provinciali. Vediamo due esempi:

- **Trichoderma.** Il progetto Trichoderma riguarda un fungo con proprietà fungicida verso diverse malattie delle piante, soprattutto della vite. La titolarità di questo trovato è equamente distribuita tra Trentino Sviluppo e la Fondazione Mach. Per tale prodotto è stata fatta domanda di brevetto internazionale PCT. Il trovato è stato presentato alla fiera ABIM di Lucerna, dove ha riscontrato l'interesse di una multinazionale belga, con cui la Fondazione Mach ha attivato contratti di ricerca e sviluppo per il 2009, 2010 e 2011.
- **Coptimizer.** Coptimizer è un software, pensato per ottimizzare i trattamenti con pesticidi a base di rame in viticoltura. Coptimizer riceve input da centraline remote di rilevamento collocate sui terreni coltivati e dati inseriti dagli agricoltori, per poi generare in output informazioni sul trattamento da eseguire. Il trovato è stato conferito al Fondo Brevetti gestito da Trentino Sviluppo, a cui spetta dunque il compito di tutelare il diritto e promuoverlo sul territorio. La tutela riguarda in particolare il segreto industriale. Attraverso un bando è stata individuata un'azienda trentina con cui è stato firmato un contratto di licenza nel 2009.



#### 4.4.4. Fondo Impianti

Dedicato alle imprese che intendono investire in innovazione, il fondo consente di acquistare impianti ad alta tecnologia beneficiando di una dilazione di pagamento su un periodo di tre anni e con le agevolazioni previste dalla legge provinciale n. 6 del 13 dicembre 1999 (nota anche come “Legge unica sull’economia”). Dal 2007 un aggiornamento della normativa prevede che gli aiuti possano essere concessi anche ad aziende non insediate nei BIC, ma comprese in specifici progetti di filiera, riconosciuti dalla Giunta provinciale.

Dalla sua istituzione il Fondo ha sostenuto 31 interventi per un totale di 6.189.425 di euro; 12 le aziende richiedenti. Nel corso dell’ultimo triennio 5 aziende hanno ricevuto un contributo sull’acquisto di impianti del valore complessivo di 1.716.444 di euro di investimenti.

#### 4.4.5. Progetto I3SMEs

I3SMEs (*Introducing Innovation Inside SME's*) è un progetto comunitario che ha sviluppato e implementato un processo di diffusione dell’innovazione all’interno delle piccole medie imprese adottando la metodologia del *benchmarking*. Il progetto ha analizzato l’efficienza e l’efficacia della realtà aziendale di oltre 60 piccole e medie imprese trentine, confrontandola con le imprese concorrenti e quelle che operano in settori simili, individuando le differenze, le aree e le attività che possono essere migliorate, trasferendo conoscenze e competenze, e quelle che invece risultano già di successo.

Il progetto è stato finanziato dal programma di Cooperazione territoriale area Centro Europa e coordinato dalla Provincia di Bologna in collaborazione con CNA Innovazione dell’Emilia Romagna, di cui la Provincia di Trento è partner. La gestione del progetto, che è iniziato nel 2009 e terminerà nel 2011, in provincia di Trento è affidata a Trentino Sviluppo e CEii Trentino. La rete dei partner copre la porzione territoriale compresa tra Italia (Emilia Romagna e Trentino), Austria (Stiria), Germania (Brandeburgo), Polonia (Slesia), Ungheria (Pannonia) e Slovenia. Il progetto ha selezionato 8 “campioni nascosti” che hanno mostrato di eccellere in differenti tipi di innovazione (ad es: rapporto con i clienti, capacità di coinvolgimento del personale interno, ecc.) in rapporto ad un database di circa 800 realtà europee.

#### 4.4.6. Quality Function Deployment

Il *Quality Function Deployment* (“QFD”) è una metodologia di innovazione aziendale il cui approccio parte dalla “voce del cliente” e prevede un metodo che permetta di far sì che essa guidi tutto il processo di sviluppo, fino alla



produzione e, contemporaneamente, garantisca sia la coerenza di tutte le fasi del processo, sia la condivisione delle informazioni e della conoscenza sul prodotto con le persone che partecipano all'attività di sviluppo. Trentino Sviluppo ha avviato questo tipo di percorso nel 2006 in via sperimentale, riuscendo progressivamente a renderlo più strutturato. Ha supportato oltre 50 aziende nel triennio offrendo interventi formativi sulla metodologia, accompagnati da percorsi personalizzati di *coaching*.

#### 4.4.7. Hub della creatività

Tra i servizi che Trentino Sviluppo ha attivato c'è anche l'Hub della creatività. Si tratta di una sessione creativa nella quale persone con profili professionali eterogenei interagiscono, attraverso l'utilizzo di una metodologia di lavoro innovativa, per creare idee nuove su tematiche specifiche.

In poche ore di lavoro si possono affrontare temi impegnativi e su di esse può emergere un notevole numero di idee, che categorizzate e sistematizzate forniscono spunti operativi per far nascere dei progetti reali sul territorio. Tale strumento è stato utilizzato nel corso del triennio per trovare nuovi stimoli nell'ambito di diversi settori, spaziando dal porfido e dalla pietra trentina, passando dal settore benessere con il coinvolgimento del settore termale, fino alle aziende coinvolte nel settore dello sport.

Il metodo ha il vantaggio di essere molto veloce e di permettere la simultaneità di lavoro, in quanto si opera contemporaneamente su più tavoli/argomenti. Inoltre, essendo i contributi di idee solo scritti, si elimina una grande quantità di tempo di solito impiegata in interminabili riunioni. La **fattibilità reale di tali idee innovative si posiziona tra l'8% ed il 10%** del numero di idee prodotte.

Attivata per la prima volta nel 2009, questa iniziativa ha visto realizzate alcune esperienze pilota di interesse. All'Hub del porfido, ad esempio, ha partecipato un campione di 18 persone: rappresentanti di aziende del settore pietra e di aziende innovative dal punto di vista del prodotto, artigiani, designer, grafici, architetti, docenti e ricercatori dell'Università di Trento, personale di Habitech e dello stesso Distretto del porfido e delle pietre trentine. In due ore sono emerse 253 idee su come utilizzare in modo nuovo il porfido. Proposte che sono quindi state analizzate e distinte in diverse categorie in funzione del livello di fattibilità. Tra le azioni con priorità assoluta ed elevata fattibilità troviamo la proposta di dare al porfido un'immagine di qualità anche attraverso il confezionamento che potrebbe avvenire mediante l'imballaggio in casse, come è già per la ceramica. Altre idee rientrano nella cosiddetta "vetrina di prodotto": si va dall'opportunità di promuovere il porfido assieme ad altri materiali naturali trentini, quali ad esempio il legno, alla possibilità di legare alcuni prodotti a nomi importanti di designer.

## 4.5 Comunicazione: strumento di marketing e sviluppo territoriale

L'attività di comunicazione condotta nel triennio 2008-2010 riprende in parte gli obiettivi focalizzati dal "Piano di marketing territoriale 2005-2008", rappresentandone al tempo stesso una significativa evoluzione.

Tra le priorità individuate nel 2008 ci sono infatti i seguenti obiettivi:

- **costruire e comunicare la *corporate-equity*** dell'Agenzia provinciale, quale condizione base per permettere a Trentino Sviluppo di diventare il punto di riferimento credibile sul territorio per gli *stakeholder*, focalizzando l'attenzione del territorio su ruolo e servizi offerti;
- **favorire il rafforzamento e lo sviluppo della cultura d'impresa** e d'innovazione;
- **comunicare e promuovere il "sistema Trentino"** al fine di attrarre competenze sul territorio, favorendo lo sviluppo di un network di relazioni in grado di attrarre anche capitali;
- **rafforzare il network di relazioni** di Trentino Sviluppo, focalizzando l'attenzione su referenti autorevoli a livello internazionale nell'ambito dell'innovazione e sviluppo d'impresa;
- **supportare la competitività del sistema**, favorendo lo sviluppo di reti d'impresa e di "distretti".

L'intensa attività condotta a partire dal 2006 ha permesso di attivare canali, linguaggi e strumenti nuovi di comunicazione, quali il sito internet, la newsletter "Impresa Innovazione", una collana completa di brochure e folder di progetto, gli Annual Report, video e documentari di sistema, trasmissioni radio e Tv trasmesse dalle emittenti locali, press tour e press meeting.

Grazie anche al consistente sforzo di comunicazione prodotto in particolare tra il 2006 e il 2007, con importanti riscontri in termini di costruzione della *corporate-equity*, e tenendo conto delle nuove direttive affidate dalla Giunta provinciale a Trentino Sviluppo, la cui attività è stata nel frattempo ri-orientata verso un target endogeno locale piuttosto che su iniziative di marketing e di attrazione di investimenti, a partire dal 2008 l'attività di comunicazione si è concentrata su quattro obiettivi fondamentali:

- **far conoscere** alle imprese locali i servizi e le opportunità offerte da Trentino Sviluppo per accrescerne l'efficienza e la competitività in un periodo di crisi;
- **favorire** il rafforzamento e lo sviluppo della cultura d'impresa e d'innovazione;
- **sostenere** lo sviluppo dei distretti, delle reti d'impresa e delle filiere;
- **garantire** un'adeguata trasparenza rispetto alle singole iniziative ed operazioni concluse dalla Spa provinciale con impiego di fondi pubblici.



Di seguito ecco, in sintesi, l'evoluzione dei principali strumenti di comunicazione nel triennio oggetto di analisi.

STRUMENTO DI COMUNICAZIONE	2008	2009	2010
Newsletter "Impresa Innovazione" (uscite)	2	3	3
Comunicati stampa	37	86	77
Press Meeting	3*	4	5
Video	1	1	7
Annual Report (n. volumi)	2	2	2
Puntate TV	21	27	16
Puntate Radio	7	20	4

(\*) Press tour con il coinvolgimento della stampa nazionale

Nel periodo 2008-2010, ed in particolare nell'ultimo biennio, maggiore attenzione è stata riservata al rapporto con la stampa locale e al potenziamento dell'ufficio stampa come strumento di connessione con i media locali (carta stampata, radio e tv). In particolare, con l'obiettivo di assicurare trasparenza rispetto all'utilizzo di fondi pubblici ed adeguata informazione su servizi, progetti ed iniziative rivolti alle imprese e al territorio. Con l'attenzione, inoltre, di portare alla luce alcuni significativi "casi di successo" tra le imprese locali, ed in particolare tra quelle insediate nei BIC, in grado di infondere ottimismo, fiducia e desiderio di emulazione tra le imprese trentine, messe a dura prova dagli effetti della crisi internazionale.

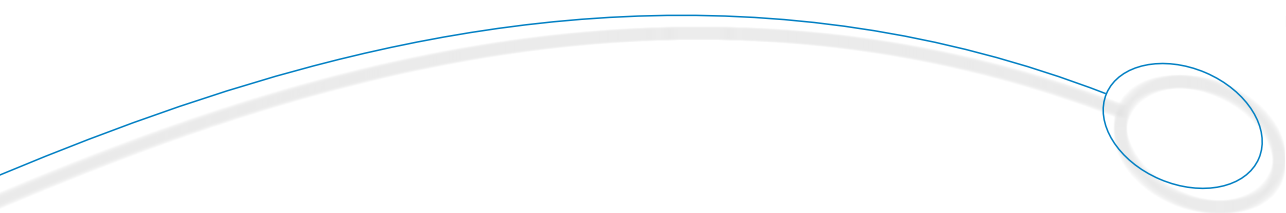
I 77 comunicati stampa redatti nell'ultimo anno, ad esempio, hanno inciso in modo importante nel determinare i 330 servizi giornalistici riguardanti Trentino Sviluppo pubblicati nel 2010 dai quotidiani locali. A questi si aggiungono gli articoli redazionali curati a cadenza mensile sui periodici della Provincia (Il Trentino) e di Confindustria Trento (Trentino Industriale), o realizzati in occasioni particolari (es. Speciale l'Adige su Case Legno Trentino, speciale Città Rovereto su Corriere del Trentino, etc.).

Si è poi dato seguito alle tradizionali rubriche sulle emittenti locali radiofoniche – "5 minuti con Trentino Sviluppo" in onda su Radio Dolomiti - e televisive, dove a "Focus Territorio e Sviluppo" in onda su TCA, si è aggiunto a fine 2010 l'avvio di una nuova rubrica, "Impresa e Territorio", in onda due volte la settimana sull'emittente locale RTTR. A cura dell'ufficio stampa anche l'organizzazione di conferenze stampa con cadenza bimestrale/trimestrale.

In termini di comunicazione si è inoltre intervenuti in modo importante sulla newsletter aziendale, "Impresa Innovazione", ora stampata in 3.600 copie, la cui cadenza è rimasta invariata (quadrimestrale) ma che è stata profondamente rivista nella grafica e nei contenuti, portando la foliazione complessiva da 8 a 20 pagine. Importante intervento, concluso a novembre 2009, anche sul sito internet aziendale, completamente rivisto nell'impostazione, nelle modalità di navigazione, nei contenuti e nei testi, così da renderlo più vicino alle esigenze dell'utente, sia esso titolare di un'azienda, aspirante imprenditore, ricercatore o altro. Un impegno che ha portato notevoli riscontri: il sito web trentinosviluppo.it ha infatti registrato 102.400 visite nel 2010, con oltre 47.000 visitatori unici assoluti, pari ad una crescita del 97% rispetto all'anno precedente. Il portale è inoltre stato arricchito da una WEB TV con oltre 100 contributi filmati dedicati ai servizi e alle iniziative di Trentino Sviluppo. Anche il sito dedicato al Premio D2T Start Cup ([www.premiod2t.it](http://www.premiod2t.it)) è stato implementato con una sezione video ed un'area commenti.





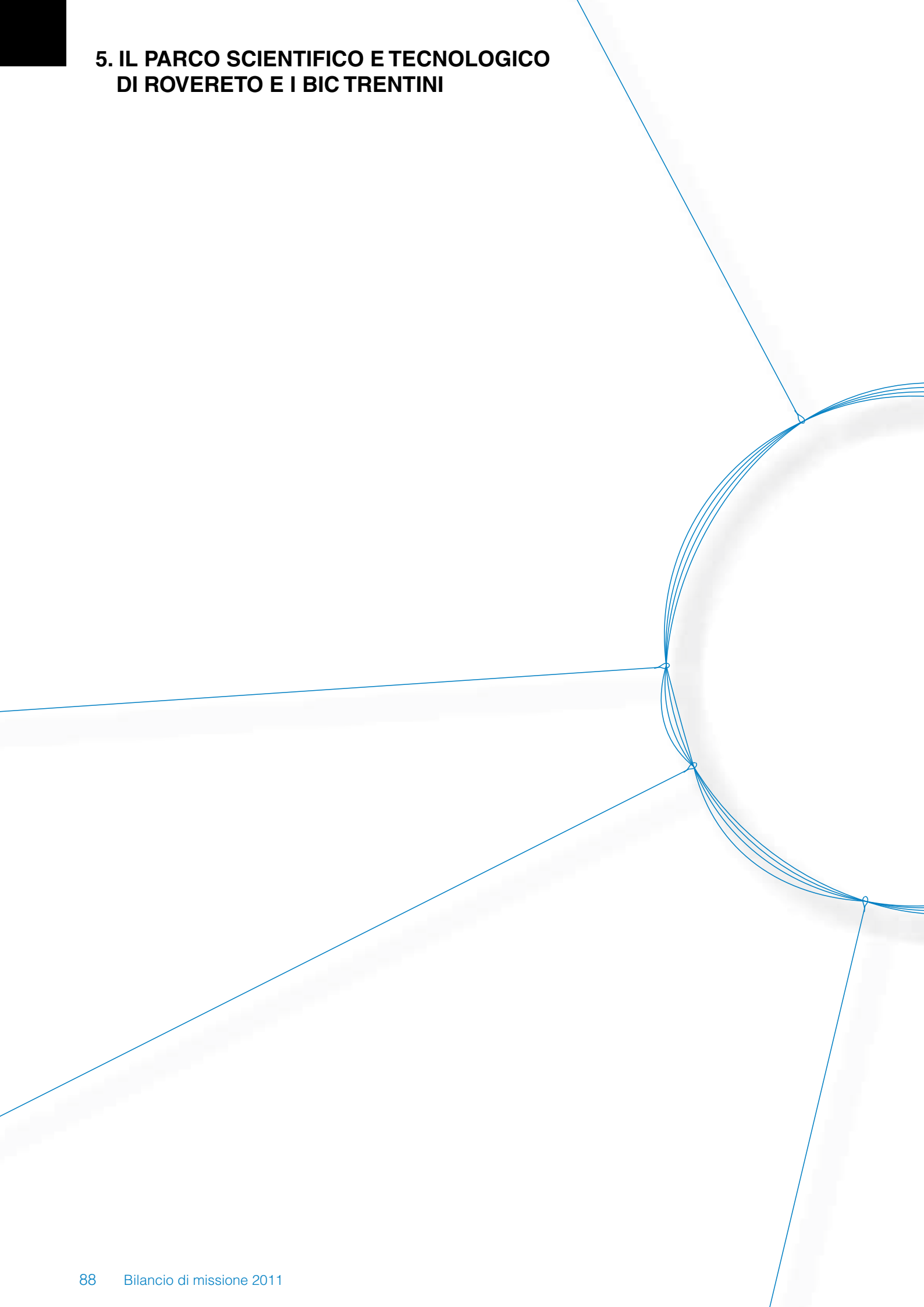


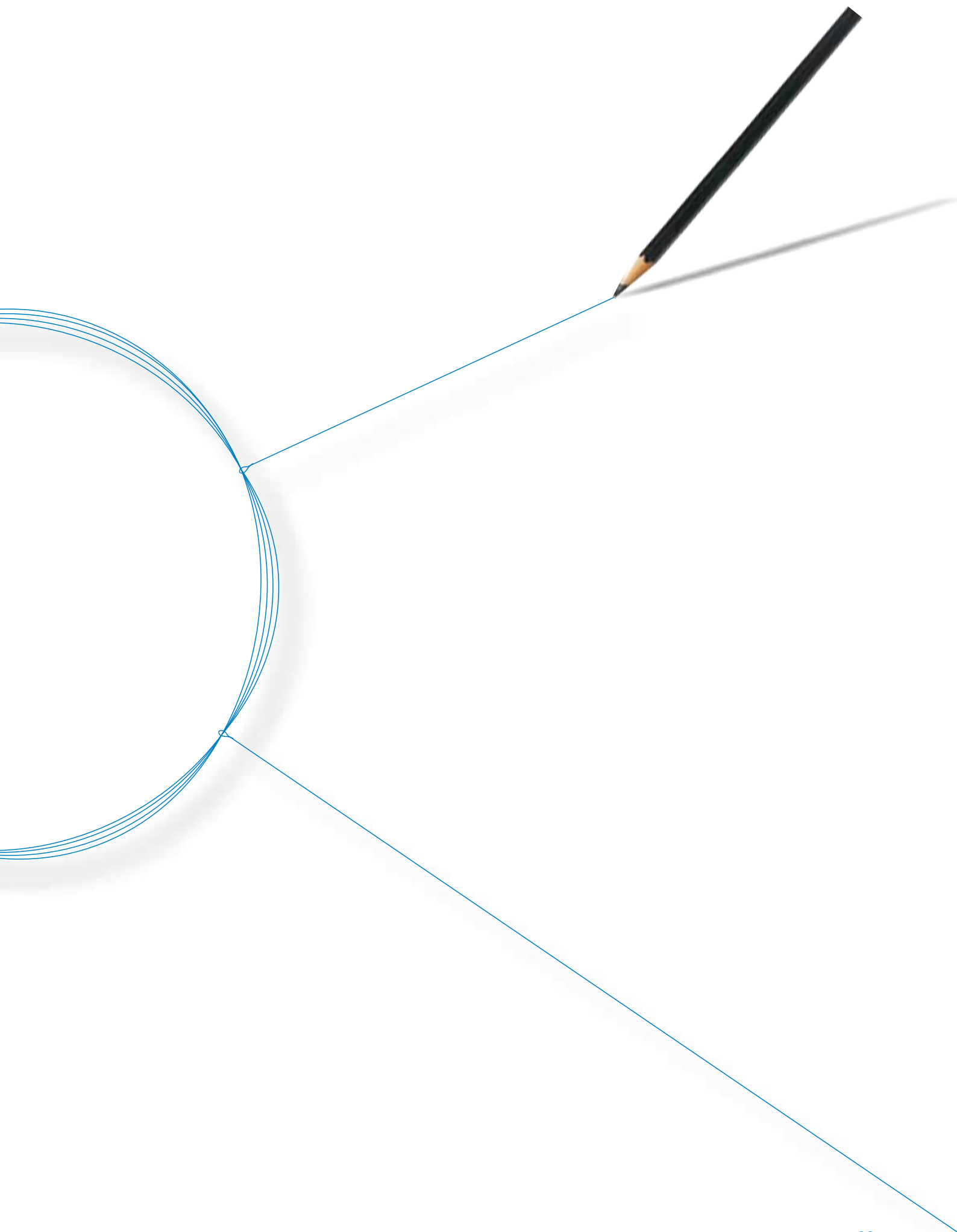
Un impegno, quello verso una maggiore multimedialità, che ha avuto come naturale conseguenza anche un'importante produzione di video su progetti ed iniziative di Trentino Sviluppo, saliti da un contributo filmato l'anno nel 2008 e nel 2009 ai sette video prodotti da Trentino Sviluppo nel solo 2010.

A beneficiare di un'attività di comunicazione mirata in particolare sui servizi e sull'innovazione d'impresa, mai autoreferenziale ed attenta a far parlare di sé attraverso fatti concreti ed elementi oggettivi, sono state anzitutto le aziende, ed in particolare le start-up accompagnate da Trentino Sviluppo. Come GardaSolar, vincitrice del Premio D2T 2009, o Underground Power (UP), progetto vincitore dell'edizione 2010 del D2T, che grazie al supporto dell'Ufficio stampa di Trentino Sviluppo si sono guadagnate in più occasioni la ribalta nazionale, sia con servizi TV dedicati, sia attraverso articoli su testate nazionali di particolare prestigio quali Il Sole 24 Ore, Nova 24, Wired, Panorama Economy, etc. Lo stesso si può dire anche per altre aziende insediate nei BIC (Delta R&S, Trilogis, Cogito, etc.) o partecipate da Trentino Sviluppo (Fly Spa).

The screenshot shows the TrentinoSviluppo website interface. At the top left is the logo 'TRENTINOSVILUPPO' with the tagline 'OFFERTA FINANZIARIA SOSTENIBILITÀ'. To the right are navigation links: 'Home | Progetti | News e Opportunità | Contatti | Servizi e appalti | Press room | Newsletter'. Below these is a search bar with the word 'Cerca' and a small 'Es' icon. The main content area is divided into several sections: 'MI INTERESSA' with a list of topics like 'Diventare imprenditore', 'Trovare spazi per la mia azienda', 'Innovare', 'Cultura d'impresa', 'Ricerca e impresa', 'Fare rete', and 'Finanziamenti: chi, come, dove'; 'FOCUS' with a sub-header 'TAVO CLASSE APERTE E FINANZE SOSTENIBILI' and a video player; 'APPOINTAMENTI' with a list of events; and 'NEWS' with a list of recent news items. A large central image features the text 'IMPRESA INNOVAZIONE SOSTENIBILITÀ'.

## 5. IL PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO DI ROVERETO E I BIC TARENTINI





**I Business Innovation Centre (BIC), detti anche “incubatori d’impresa”, sono strutture modulari già attrezzate e pronte all’uso, all’interno delle quali l’imprenditore può usufruire di servizi a supporto dello start-up, di sportelli informativi mirati, di agevolazioni per l’acquisto di impianti tecnologici, insieme ad altre opportunità. Trentino Sviluppo offre questo servizio di assistenza alle imprese nelle fasi di avviamento e di valutazione delle opportunità di insediamento.**

### 5.1. BIC: cosa sono, dove sono e a cosa servono

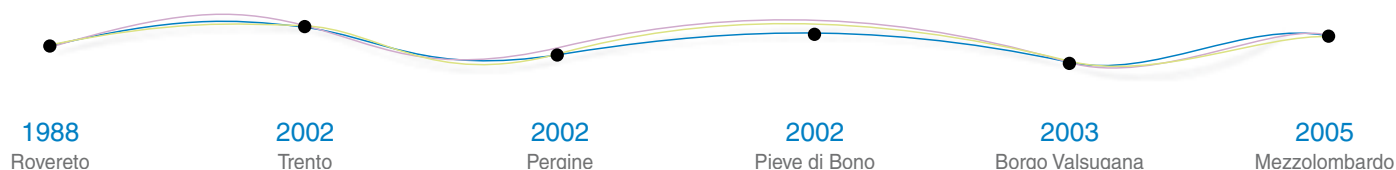
I BIC realizzati sul territorio trentino sono sei e si trovano a: **Rovereto** (operativo dal 1988), **Trento** (2002), **Pergine** (2002), **Pieve di Bono** (2002), **Borgo Valsugana** (2003) e **Mezzolombardo** (2005), per un totale di oltre 74.000 metri quadrati di spazi coperti a disposizione, la maggior parte dei quali localizzati a Rovereto. Quest’ultimo BIC ha inoltre ottenuto il riconoscimento di Parco scientifico e tecnologico. Secondo la definizione formalizzata da IASP, l’Associazione Internazionale dei Parchi scientifici e tecnologici, *“un parco scientifico è un’organizzazione gestita da professionisti specializzati il cui principale obiettivo è incrementare il benessere della propria comunità promuovendo la cultura dell’innovazione e la competitività delle proprie imprese associate e delle istituzioni basate sulla conoscenza. Al fine di realizzare questi obiettivi un Parco Scientifico stimola e gestisce il flusso di conoscenza tra le università, le istituzioni di ricerca e sviluppo, le aziende e i mercati; facilita la creazione e la crescita di aziende innovative attraverso l’incubazione e i processi di spin-off; e fornisce altri servizi a valore aggiunto assieme a spazi e strutture di alta qualità”*.

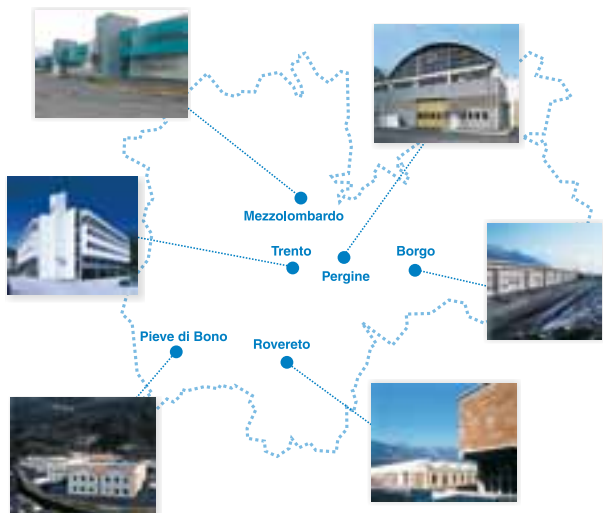
L’elemento che caratterizza il BIC di Rovereto quale Parco scientifico e tecnologico, differenziandolo dagli altri incubatori d’impresa, è quindi la contestuale presenza e la conseguente reciproca “contaminazione” tra attività produttive, laboratori e centri di ricerca.

Trentino Sviluppo, che è socio di lunga data di IASP, dal gennaio 2011 ha aderito anche ad APSTI, l’Associazione dei Parchi Scientifici e Tecnologici italiani.

Al 31 dicembre 2010 nei sei BIC di Trentino Sviluppo operano 86 aziende, anche se nel corso del 2010 le aziende complessivamente insediate sono arrivate a 92, al lordo di quelle uscite entro la fine dell’anno. Nei BIC sono impiegati 690 addetti e il giro d’affari delle imprese insediate è stimato in circa 100 milioni di euro.

5a I BIC in Trentino



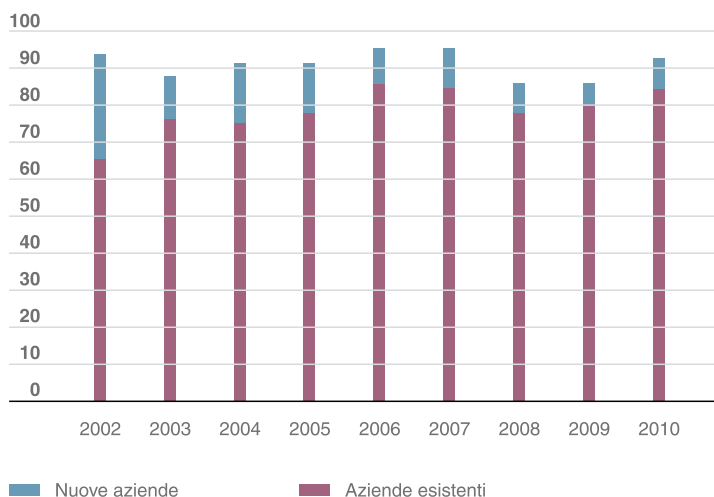


I NUMERI DEI BIC	
Numero di B.I.C.	6
Aziende insediate al 31/12/2010	86
Aziende insediate nei B.I.C. durante il 2010	92
Numero addetti impiegati	690
Survival rate	92%
Permanenza media aziende *	4,18 anni

Tabella 1. I BIC in Trentino: una panoramica d'insieme

\*calcolata sul BIC di Rovereto, operativo dal 1988

### 5b Numero di aziende insediate dal 2002 al 2010



L'82% della superficie disponibile nei BIC è occupata da attività produttive, spin-off e centri di ricerca che coprono diversi settori: dalla meccanica all'ICT (*Information and Communication Technology*), dalla ricerca all'elettronica, passando per energia, edilizia, legno, medicale, biotecnologie, abbigliamento e finanza. Il BIC meno utilizzato è quello di Mezzolombardo, in quanto struttura progettata e realizzata per ospitare attività di tipo innovativo e sperimentale di tipo "leggero", e come tale non idonea ad ospitare attività produttive cosiddette "pesanti".

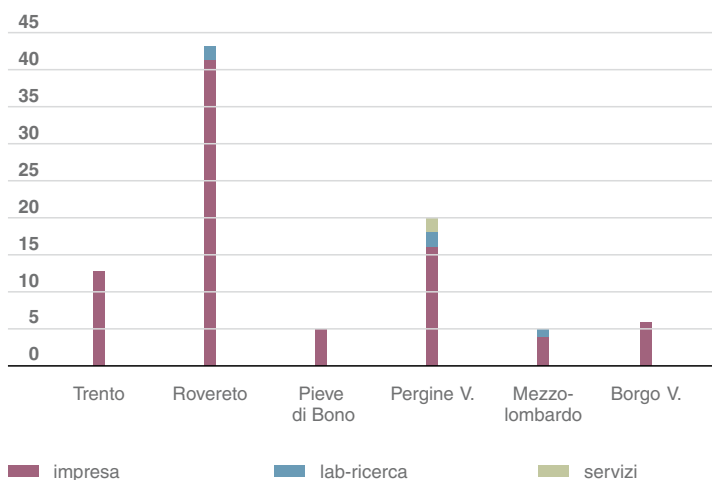


L'86% degli insediamenti riguarda piccole imprese, la cui permanenza media è di 4,18 anni con un tasso di sopravvivenza, calcolato nei primi tre anni di vita, pari al 92% (contro il 50% della media europea).

	SUPERFICIE DISPONIBILE (mq)	SUPERFICIE UTILIZZATA (mq)	% SUPERFICIE UTILIZZATA
Rovereto	36.824	32.819	89%
Borgo Valsugana	4.364	2.909	67%
Pergine Valsugana	10.674	10.060	94%
Pieve di Bono	6.163	5.304	86%
Mezzolombardo	12.586	6.242	50%
Trento	3.658	3.258	89%
<b>Totali</b>	<b>74.269</b>	<b>60.592</b>	<b>82%</b>

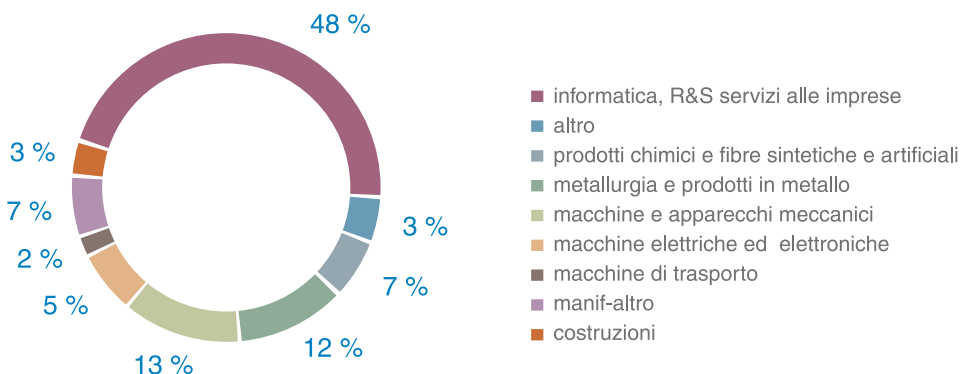
Tabella 2: la superficie disponibile e utilizzata nei BIC

### 5c Tipo di attività delle aziende insediate nei BIC durante il 2010

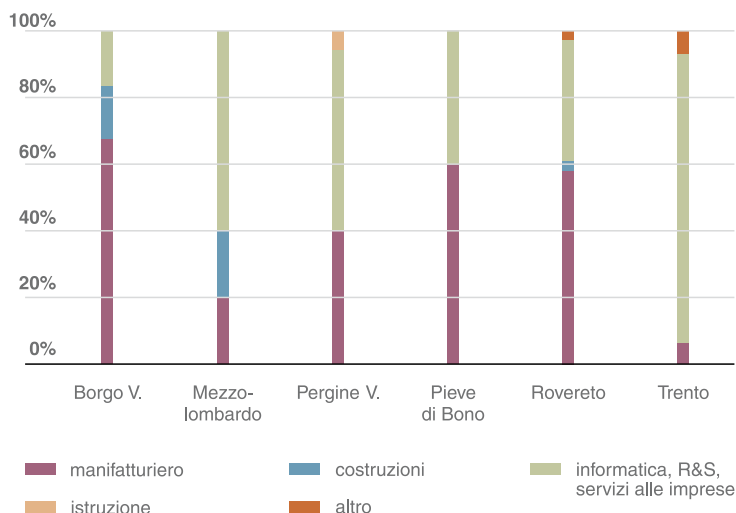


La Figura 5d mostra uno spaccato dei settori in cui operano le aziende insediate nei BIC. Seguendo la classificazione ATECO 2002, e proponendo una codifica per macro-settori di appartenenza, è possibile osservare come il settore più attivo sia quello dell'informatica, ricerca e sviluppo e servizi alle imprese che vede impegnato il 48% delle aziende insediate al 2010; segue l'intero settore manifatturiero con il 13% di aziende impegnate nella produzione di macchine e apparecchi meccanici, il 12% si occupa della fabbricazione di prodotti in metallo, il 7% produce fibre sintetiche e artificiali o altri prodotti di derivazione chimica, il 5% produce macchine elettriche ed elettroniche.

5d Le attività nei B.I.C.



## 5e Le attività nei B.I.C.: differenze nei vari incubatori



A dimostrazione dell'attenzione che Trentino Sviluppo riserva ai BIC è importante ricordare che nel 2010 l'Unione Europea ha scelto l'Agenzia per rappresentare l'Italia nella "Smart Guide" dedicata ai migliori incubatori d'impresa. Tra i dieci incubatori d'impresa messi sotto la lente dall'Unione Europea i sei *Business Innovation Centre* trentini sono tra quelli che meglio riescono a stimolare la nascita di nuovi progetti d'impresa e di start-up innovative, combinando questo aspetto con una serie di servizi, dagli spazi modulari attrezzati al sostegno dell'innovazione e della competitività d'impresa.

Il "check-up" effettuato dall'Unione Europea evidenzia alcune attività esemplari condotte da Trentino Sviluppo, tra le quali l'impiego del team Aquile Blu e le iniziative di trasferimento tecnologico, i cantieri Kaizen piuttosto che i laboratori di sessione creativa rivolti a gruppi di imprese, ma anche iniziative volte a sostenere e valorizzare l'imprenditorialità giovanile, quali il premio D2T Start Cup e il fondo Seed Money.

Nella classifica redatta dalla Direzione Generale Politiche Regionali dell'Unione Europea, Trentino Sviluppo figura al **primo posto per tasso di sopravvivenza delle aziende insediate nel BIC**, pari al 92%, al secondo posto per il numero di posti di lavoro (690) creati dalle proprie start-up nel 2009, anno oggetto delle rilevazioni, ai quali si aggiungono una settantina di posti di lavoro generati come indotto da aziende "fuori BIC". Secondo posto per Trentino Sviluppo, nella classifica UE, anche in riferimento al numero di *business plan* prodotti nel 2009 (77) e al numero di progetti d'impresa presentati agli sportelli di via Zeni (ben 223).

Ottime performance, per l'Agenzia trentina, anche per quanto riguarda il numero di aziende insediate nei BIC (83, terzo posto), per il totale dei lavoratori occupati e per il numero di start-up nate nel 2009 (13, quarto posto).





### 5.1.1. Riconoscimenti e casi di successo

Non sono mancati i riconoscimenti e i casi di successo tra le aziende insediate nei BIC di Trentino Sviluppo. **Delta R&S**, riconosciuta dall'associazione europea dei B.I.C. ("EBN") tra le dieci start-up più innovative del 2009. Delta R&S, specializzata nella progettazione e realizzazione di ausili di protezione personale (dal paraschiena dei campioni del Motomondiale agli speciali busti ideati per i ragazzi degli sci club), migliora così il quarto posto ottenuto a Padova nel maggio 2009 al Premio Nazionale per l'Innovazione PNI Cube, una sorta di campionato italiano tra le migliori start-up di casa nostra. Delta R&S ha iniziato la sua avventura nel BIC di Trentino Sviluppo nel 2005, con un progetto industriale di ricerca e sviluppo. Fin da subito Delta R&S ha sviluppato e commercializzato molti prodotti ad alto contenuto tecnologico, con un'attenzione particolare sulla scelta di materiali innovativi e soluzioni ergonomiche. Delta R&S collabora oggi con università nazionali e internazionali e con centri di ricerca. L'azienda è in fase d'espansione, ad oggi rivolta al mercato asiatico.

Con "Cogito Answers", il software semantico di expert system per l'assistenza ai clienti, **Cogito** ha vinto il Global Mobile Award 2009 come miglior soluzione per il Customer Care. I premi sono organizzati nell'ambito del Mobile World Congress di Barcellona, il più grande e noto evento legato al settore della telefonia mobile. "Cogito Answers" è una soluzione intuitiva che consente ai clienti di porre domande facilmente dal proprio dispositivo mobile in linguaggio naturale su prodotti, servizi o dati di fatturazione e ricevere rapidamente una risposta personalizzata con un semplice click.

Da non dimenticare **Dipileg** che con il vasetto da yogurt con cucchiaino integrato ha vinto nel 2008 il Dairy Innovation Award, uno dei premi più prestigiosi a livello internazionale per l'innovazione nell'industria lattiero-casearia. Il prodotto premiato è un vasetto per lo yogurt in polipropilene riciclabile che integra al proprio interno, con un ingegnoso sistema "a scomparsa", un cucchiaino che consente di consumare il prodotto anche fuori casa e in qualsiasi situazione ci si trovi.

Per due anni **Biomat** è stata selezionata dalla Comunità Europea, in base al profilo del prodotto e ai parametri economico/finanziari, nel progetto "GatewayToJapan". Il programma comunitario "Gateway to Japan and Korea" organizza e finanzia missioni d'affari nei settori dell'alta tecnologia e del design a favore delle aziende europee offrendo loro la possibilità di trovare dei partner commerciali in questi paesi e di entrare con i propri prodotti su questi mercati.

Non da ultima, **EyePro System**, azienda che progetta e realizza macchine e sistemi di ispezione automatica per applicazioni industriali, è stata riconosciuta nel ranking dei "Migliori fornitori Mc Donald's" del 2006.

**L'obiettivo dell'analisi qui proposta è quello di valutare se le aziende insediate nei BIC presentano *performance* migliori rispetto alle aziende trentine operanti negli stessi settori che non sono insediate nei BIC.**

## 5.2. Analisi delle performance delle aziende insediate nei BIC

L'attività di Trentino Sviluppo, volta al sostegno e all'assistenza delle imprese nelle fasi di avviamento collocate nei BIC, dovrebbe permettere a queste aziende di ottenere risultati diversi rispetto alle *competitor* che si trovano fuori dai BIC. In particolare, l'ipotesi alla base di questo tipo di analisi è che le aziende dei BIC siano in grado di avere *performance* migliori rispetto ad aziende con caratteristiche simili la cui attività non è condotta all'interno di un ambiente protetto quale l'incubatore d'impresa.

Al fine di condurre l'analisi in maniera il più dettagliata e puntuale possibile sono state utilizzate 79 aziende BIC per le quali i dati di bilancio erano disponibili in maniera completa nel biennio 2008-2009<sup>1</sup> e 913 aziende "fuori-BIC" estratte dalla banca dati AIDA secondo le modalità di seguito esplicitate.



<sup>1</sup> Alla data di stesura del presente Bilancio di missione i dati di bilancio relativi al 2010 non sono ancora disponibili.

## METODOLOGIA

Sono state prese in considerazione 79 aziende operanti nei BIC nel periodo 2008-2009, in quanto per alcune aziende i dati di bilancio non erano disponibili. Le aziende non insediate nei BIC, d'ora in avanti definite per semplicità NON-BIC, sono state estratte dalla banca dati AIDA di proprietà di Bureau van Dijk che contiene tutti i dati di bilancio delle aziende italiane ricavati direttamente da Unioncamere. Al fine di pervenire ad un campione omogeneo che fosse confrontabile con quello delle aziende BIC sono state selezionate solo le aziende operanti in Trentino con lo stesso codice ATECO 2002. Per migliorare il livello di analisi non è stato considerato il macro-settore di appartenenza, ma solo l'insieme delle aziende aventi la stessa codifica<sup>2</sup>.

Complessivamente sono state estratte 1.413 aziende. Dopo una verifica dei dati disponibili al fine di considerare a) le aziende che presentavano dati di bilancio su un orizzonte temporale biennale, b) le aziende per le quali era possibile risalire all'età e alla dimensione, sono state considerate 913 realtà operanti nel territorio Trentino. Fatte queste premesse, i data-base di analisi BIC e NON-BIC risultano dalla Tabella 1.

CODICE ATECO (2002)	SETTORE DI ATTIVITÀ	BIC	NON-BIC
D	MANIFATTURIERO	42	288
F	COSTRUZIONI	2	106
K	INFORMATICA, RICERCA E SVILUPPO E SERVIZI ALLE IMPRESE	34	480
M	ISTRUZIONE	1	39
	Totale	79	913

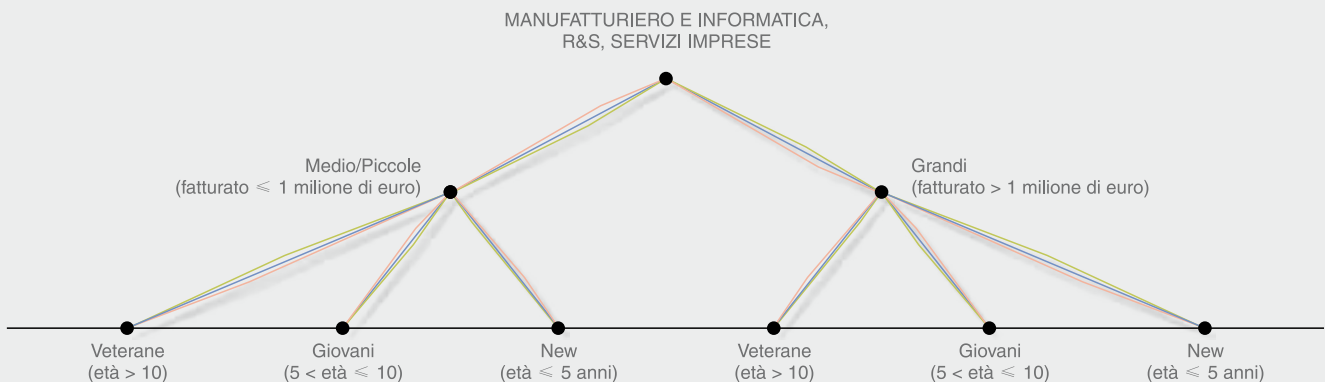
Tabella 1: numerosità del campione di riferimento per le aziende BIC e NON-BIC

Viste le molteplici differenze che possono caratterizzare ognuna di queste aziende (sotto-settore di attività, governance, età, dimensioni, mercato di riferimento, etc.) si è deciso di procedere con la classificazione delle aziende secondo due variabili principali:

- **Dimensioni.** La dimensione delle aziende BIC e NON-BIC è stata valutata in base al fatturato per anno di riferimento; nello specifico, sono state considerate *grandi* (G) le aziende con fatturato nel 2008 e/o 2009 superiore a 1 milione di euro, *medio/piccole* (M/P) le aziende con fatturato inferiore a 1 milione di euro. Da un punto di vista metodologico, la decisione di non "attribuire" l'etichetta dimensionale *tout court* sulla base del fatturato di un solo anno di riferimento è giustificata dal fatto che in un arco temporale limitato a due anni, per lo più in tempi di crisi economica congiunturale, non è possibile considerare un'azienda sempre grande o sempre medio/piccola senza tenere conto delle potenziali notevoli fluttuazioni del fatturato.
- **Età.** Un'altra variabile dalla quale non è possibile prescindere per l'interpretazione e la lettura dei dati di tipo economico-finanziario è legata agli anni di operatività dell'azienda. Per tali ragioni sono state definite *new* (N) le aziende BIC e NON-BIC con meno di cinque anni di età, *giovani* (G) quelle aziende con più di cinque anni e fino a dieci, *veterane* (V) le aziende con più di 10 anni di età.
- Sulla base di valutazioni circa la potenzialità di condurre l'analisi su tutti i settori di operatività dei BIC si è deciso di considerare solo il settore manifatturiero e informatica, ricerca e sviluppo e servizi alle imprese, in quanto nelle altre situazioni la numerosità di ogni strato del campione per settore non avrebbe prodotto risultati attendibili e significativi. La stratificazione del campione è rappresentata in Figura 5f.

<sup>2</sup> A tal proposito è necessaria una precisazione sul settore K della classificazione ATECO 2002. Nello specifico tale raggruppamento comprende: attività immobiliari (cod. 70), attività di noleggio di macchine e attrezzature senza operatore e di beni per uso personale e domestico (cod. 71), informatica e attività connesse (cod. 72), ricerca e sviluppo (cod. 73), attività di servizi alle imprese (cod. 74). Poiché le aziende insediate nei BIC operano nei settori 72, 73 e 74, solo queste sottocategorie sono state considerate per l'estrazione del campione.

5f Stratificazione del campione



Sulla base di queste considerazioni, della classificazione proposta e della disponibilità o meno dei dati sul biennio delle aziende BIC, la numerosità del campione si riduce a 70 per quelle appartenenti ai BIC e si distribuisce come rappresentato nella Tabella 2 e Tabella 3.

MANIFATTURIERO	BIC				NON-BIC			
	N	G	V	Totale	N	G	V	Totale
Grandi	3	5	6	14	16	25	105	146
Medio/Piccole	9	11	4	24	39	46	57	142
<b>Totale</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>38</b>	<b>55</b>	<b>71</b>	<b>162</b>	<b>288</b>

Tabella 2: numero di aziende BIC e NON-BIC del settore manifatturiero per età e dimensione.

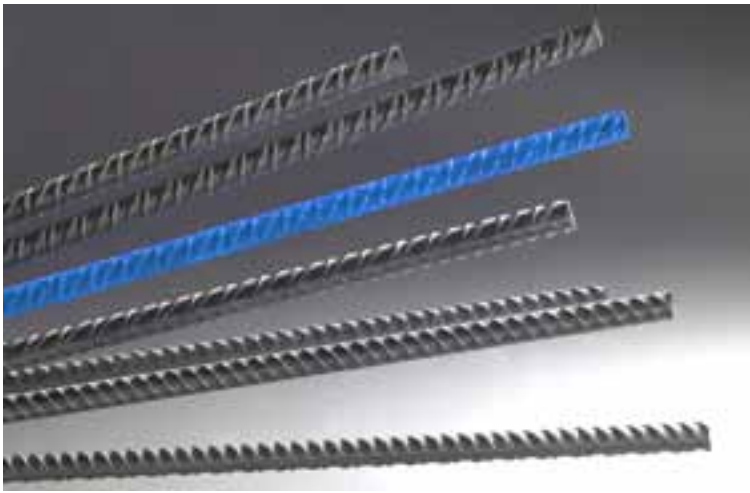
INFORMATICA, R&S, SERVIZI IMPRESE	BIC				NON-BIC			
	N	G	V	Totale	N	G	V	Totale
Grandi	8	3	-	11	22	26	49	86
Medio/Piccole	14	5	2	21	133	125	136	394
<b>Totale</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>144</b>	<b>151</b>	<b>185</b>	<b>480</b>

Tabella 3: numero di aziende BIC e NON-BIC del settore informatica, R&S, servizi imprese per età e dimensione.

Per ognuno degli strati del campione, laddove applicabile per presenza di aziende, sono stati calcolati alcuni indicatori ed indici di tipo economico finanziario oltre alla loro variazione percentuale da un anno all'altro. Gli indicatori calcolati sono<sup>3</sup>:

- Fatturato
- Utile o perdita dell'esercizio
- M.O.L.
- Patrimonio Netto
- Totale Capitale Investito
- Totale Debiti
- Indice di Capitalizzazione
- Leverage
- ROE
- ROI

3 Per un dettaglio del significato di questi indicatori e indici si rinvia al glossario



### 5.2.1. Analisi delle variazioni negli indicatori di performance economico-finanziaria: BIC e NON-BIC a confronto

La metodologia adottata ha permesso di ottenere i risultati evidenziati nelle tabelle successive. In particolare le Tabelle 4 e 5 si concentrano sul settore manifatturiero.

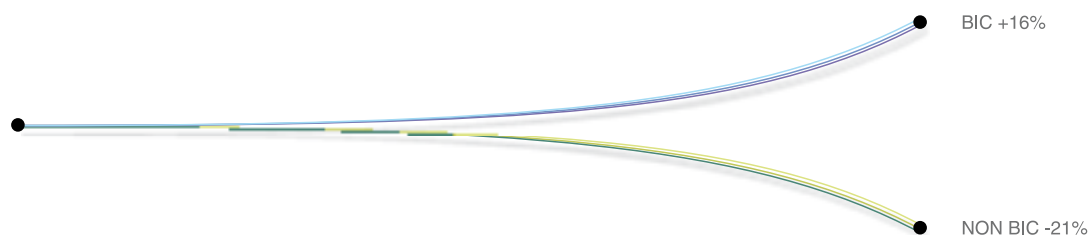
#### Analisi Settore Manifatturiero

	MANIFATTURIERO					
	BIC=38			NON-BIC=288		
	2009	2008	Δ %	2009	2008	Δ %
Fatturato	124.158.853	107.274.412	16%	1.068.517.557	1.354.440.578	-21%
Utile d'esercizio	2.995.597	- 1.216.063	346%	13.546.150	49.802.889	-73%
M.O.L.	11.396.505	10.096.758	13%	98.037.634	142.152.984	-31%
Patrimonio Netto	28.004.721	22.015.467	27%	599.477.481	602.676.100	-1%
Capitale Investito	120.164.253	91.915.981	31%	1.393.090.695	1.386.438.447	0,5%
Debiti	87.878.151	66.576.963	32%	691.524.737	690.837.589	0,1%

Tabella 4: BIC e NON-BIC a confronto nel settore manifatturiero. Valori assoluti e analisi degli scostamenti dei principali valori di bilancio 2009-2008

Le 38 aziende insediate nei BIC, per le quali è stato possibile avere i dati biennali (2008 e 2009), sono state confrontate con un campione di 288 aziende trentine operanti al di fuori degli incubatori.

Per il settore manifatturiero è possibile esprimere caute valutazioni positive circa le potenzialità legate all'insediamento nei BIC, in quanto tutti gli indicatori e gli indici considerati evidenziano un trend positivo nel biennio considerato. È necessario premettere che il confronto effettuato in un orizzonte temporale ristretto non è sufficiente per una valutazione complessiva del ruolo dei BIC per le aziende trentine, ma sicuramente questi primi risultati permettono di condurre incoraggianti riflessioni. Nello specifico, l'ipotesi di base secondo la quale ci si aspetta che le aziende operanti nei BIC "performino" meglio sul mercato rispetto alle altre potrebbe trovare conferma dalla Tabella 4.

**5g Variazioni fatturato**  
Periodo 2008/2009

In dettaglio, si evidenzia come tra il 2008 e il 2009, anni critici per l'intera economia mondiale a seguito della crisi economico-finanziaria che a partire dagli Stati Uniti ha colpito anche i nostri territori, le aziende operanti nei BIC siano riuscite ad incrementare il fatturato del 16% contro una riduzione complessiva dello stesso indicatore del 21% delle aziende NON-BIC. Si sottolinea inoltre come, proprio per la funzione attribuita ai BIC quali incubatori di aziende soprattutto nelle fasi iniziali dell'attività, le imprese che hanno registrato incrementi di fatturato molto significativi in questo periodo sono quelle di grandi dimensioni nate da meno di 5 anni (+78%). Nelle aziende NON-BIC, invece, la riduzione del fatturato ha colpito in maniera analoga le aziende grandi, medio/piccole, appena costituite come veterane. Le performance dell'utile d'esercizio vedono le aziende BIC complessivamente subire una perdita di oltre 1 milione di euro nel 2008 e raggiungere un risultato positivo che si avvicina ai 3 milioni nel 2009. Questi risultati possono essere giustificati se consideriamo la capacità di BIC di crescere non solo in termini di vendite realizzate, ma anche di capacità di residuare una quota di ricavi a copertura dei costi. Questa capacità è migliorata tra il 2008 e il 2009, in quanto il M.O.L. aumenta del 13%. L'insieme di queste informazioni ci permette di cogliere una strategia volta da un lato all'incremento del volume d'affari, dall'altro alla continua ricerca del contenimento dei costi. Le aziende NON-BIC "soffrono" anche da questo punto di vista in quanto sia l'utile d'esercizio che il M.O.L. subiscono una riduzione significativa (rispettivamente -73% e -31%; si registrano notevoli scostamenti negativi per le aziende new di grandi dimensioni o giovani di medio/piccole dimensioni). Da un punto di vista finanziario, i dati mostrano in maniera evidente la maggior propensione agli investimenti che caratterizza le aziende BIC. Infatti, tra il 2008 e il 2009 il capitale complessivamente investito vede un incremento del 31% finanziato in parte con incremento delle disponibilità proprie dei soci (+27%), in parte con ricorso al debito esterno (+32%). Le aziende BIC che tendono ad investire maggiormente sono le new e giovani con fatturato di oltre 1 milione di euro (rispettivamente +63% e +30%). Analogamente nelle NON-BIC, nonostante in generale si denoti una certa "staticità" negli investimenti in quanto l'incremento complessivo è nell'ordine dello 0,5%, è necessario sottolineare che quelle con meno di 5 anni di attività hanno incrementato il capitale complessivamente investito del 22% (grandi) e 12% (medio-piccole) nel biennio considerato. L'analisi delle fonti di finanziamento evidenzia come sono proprio le aziende BIC, che incrementano gli investimenti tra il 2008 e il 2009, che necessitano di incrementare sia il Patrimonio Netto complessivo che l'indebitamento presso terzi. Questo significa che a fronte di investimenti realizzati esiste una disponibilità della proprietà nel mettere a disposizione risorse proprie, senza il mero ricorso a capitali di terzi. Le aziende NON-BIC, coerentemente con il profilo degli investimenti programmati, non rilevano incisive variazioni complessive nel patrimonio netto e nei debiti.

	MANIFATTURIERO					
	BIC=38			NON-BIC=288		
	2009	2008	Δ %	2009	2008	Δ %
Indice Capitalizzazione	0,23	0,24	-3%	0,43	0,43	-1%
Leverage	0,32	0,33	-4%	0,87	0,87	-1%
ROE	0,11	-0,06	294%	0,02	0,08	-73%
ROI	0,09	0,11	-14%	0,07	0,10	-31%

Tabella 5: BIC e NON-BIC a confronto. Indici medi del settore manifatturiero 2009-2008

Gli indici di capitalizzazione ed indebitamento evidenziano come nelle aziende operanti nei BIC, a fronte dell'incremento degli investimenti riscontrato nella Tabella 4, le variazioni nel patrimonio netto e nei debiti sono meno che proporzionali, in quanto la Tabella 5 evidenzia che il rapporto tra i mezzi propri e il capitale complessivamente investito diminuisce del 3% (questo fenomeno è più accentuato nelle realtà ad alta intensità di investimenti: new-grandi -17%) e il grado di indebitamento misurato dal leverage subisce una riduzione nell'ordine del 4% (-24% nelle new-grandi).

Differenze rilevanti si registrano inoltre sul valore medio dell'indicatore per tipologia di azienda considerata. In particolare le aziende BIC meno capitalizzate risultano essere quelle di medie/piccole dimensioni che operano da più di 10 anni di attività, mentre fuori dai BIC le aziende meno capitalizzate sono quelle di nuova costituzione, che hanno meno di 5 anni (indipendentemente dal fatturato). La variabile età non può essere considerata come chiave di lettura generale in grado di discriminare tra aziende più o meno capitalizzate. Questa interpretazione può essere adottata solo per le aziende NON-BIC.

Gli indicatori di redditività, sia del capitale proprio che del capitale investito, evidenziano la capacità delle aziende insediate nei BIC di "soportare" meglio gli effetti negativi della crisi economico-finanziaria globale. In particolare, dal 2008 al 2009 il ROE medio dei BIC passa da -6% a +11% segnalando quindi un rilevante miglioramento; nelle aziende NON-BIC, invece, l'indicatore passa da +8% a +2%.

Due sono le considerazioni da fare:

- 1) in primo luogo le aziende nei BIC "performano" meglio rispetto alle aziende NON-BIC in termini di variazioni delle redditività del capitale proprio;
- 2) in secondo luogo le aziende BIC mostrano nel 2009 un valore del ROE più alto di quelle delle aziende NON-BIC. In questo caso l'età delle aziende incide in maniera positiva sull'andamento del ROE, in quanto all'aumentare degli anni di operatività delle aziende (da new a veterane) aumenta la loro capacità di avere un ritorno sul capitale proprio positivo.

Le aziende NON-BIC mostrano in generale tassi di redditività del capitale proprio più bassi.





Infine, l'analisi del ROI che misura la redditività dell'azienda evidenzia come in termini assoluti non ci siano grandi differenze, e questo è dovuto al fatto che si confrontano realtà analoghe in termini di settore di attività, anche se i BIC affrontano meglio la crisi economico-finanziaria globale con una riduzione del ROI del -14% a fronte di quelle delle NON-BIC del -31%. Anche in questo caso si conferma il ruolo determinante dell'età delle aziende dei BIC, in quanto all'aumentare del numero di anni in cui un'azienda è operativa sul territorio aumenta la redditività della stessa. Le stesse considerazioni non sono valide per le aziende fuori dai BIC.

Il quadro complessivo evidenziato sottolinea come le imprese manifatturiere situate all'interno dei BIC siano in grado di "performare" meglio il mercato rispetto a quelle NON-BIC. Tale considerazione è facilmente intuibile dai dati riportati nelle Tabelle 2 e 3 dalle quali è possibile sintetizzare le seguenti considerazioni:

- **propensione agli investimenti:** le aziende BIC nel periodo analizzato hanno incrementato il loro capitale investito di oltre il 30%; tale investimento è stato finanziato non ricorrendo esclusivamente all'indebitamento di terzi, ma mantenendo costante il livello di leverage;
- **struttura operativa:** le aziende operanti nei BIC sono caratterizzate da una struttura produttiva meno rigida e quindi in grado di adattare più facilmente la propria struttura dei costi alle reali necessità aziendali; queste considerazioni sono riscontrabili confrontando l'andamento del M.O.L. e dell'utile netto maggiormente performanti rispetto a quelli delle aziende NON-BIC.

Nonostante il confronto sia reso difficile dal ridotto arco temporale dell'analisi, dai dati emerge con chiarezza come le società insediate BIC siano state in grado di adattarsi rapidamente alle mutate condizioni del mercato che ha reso possibile nel 2009 un miglioramento generalizzato degli indicatori analizzati. Le aziende NON-BIC appaiono invece più strutturate e seguono un andamento pro-ciclico del settore economico con una difficoltà maggiore ad adattarsi ai cambiamenti del contesto economico di riferimento.

Ulteriori riflessioni potranno essere condotte riproponendo l'analisi sui dati 2010, al fine di verificare come eventuali variazioni positive del fatturato abbiano inciso sulle performance aziendali.



Analisi Settore informatica, R&S, servizi alle imprese

	INFORMATICA, R&S, SERVIZI ALLE IMPRESE					
	BIC=32			NON-BIC=480		
	2009	2008	Δ %	2009	2008	Δ %
Fatturato	37.980.293	33.731.917	13%	1.127.838.389	1.127.521.809	0,03%
Utile d'esercizio	1.371.781	536.462	156%	44.216.589	42.408.920	4%
M.O.L.	5.651.240	4.015.532	41%	109.782.544	27.821.896	295%
Patrimonio Netto	20.848.062	20.770.200	0,4%	1.344.583.975	1.303.625.038	3%
Capitale Investito	75.466.636	61.413.708	23%	2.243.732.698	2.126.835.797	5%
Debiti	42.774.765	35.011.354	22%	706.960.360	665.382.543	6%

Tabella 6: BIC e NON-BIC a confronto nel settore informatica, R&S, servizi imprese. Valori assoluti e analisi degli scostamenti dei principali valori di bilancio 2009-2008.

Le aziende BIC considerate per questo tipo di analisi sono 32 e vengono confrontate con 480 aziende di tutto il territorio trentino il cui codice ATECO 2002 rientra nelle classi: sono aziende che si occupano di servizi informatici, ricerca e sviluppo e svolgono attività di servizi per le imprese. Questo tipo di aziende operano in settori che spesso hanno un contenuto tecnologico molto elevato e conoscono fasi di ascesa e di declino del ciclo di vita del prodotto molto rapide.

Come per il settore manifatturiero, anche per il settore informatica, R&S, servizi imprese è possibile esprimere prudenziali valutazioni positive circa il "beneficio" che queste aziende hanno per il fatto di operare in ambienti favorevoli al loro sviluppo e alla loro crescita, considerata la vicinanza con una serie di servizi funzionali all'innovazione e al sostegno dell'imprenditorialità.

Anche in questo caso è necessario evidenziare i limiti di questa analisi legati essenzialmente all'intervallo temporale considerato: è più volte stato ribadito, in questo Bilancio di missione, che valutare la capacità delle aziende di competere meglio sul mercato è impresa ardua in un arco temporale ristretto, soprattutto se consideriamo il fatto che fattori esogeni possono influenzare anche in maniera decisiva le performance di un'azienda, e sicuramente la crisi di questi anni è stata percepita anche dalle aziende che operano in contesti ad alta tecnologia ed innovazione.

Fatte le dovute premesse, l'analisi della Tabella 6 evidenzia come gli indicatori economici misurano un maggior incremento in termini percentuali del fatturato complessivamente generato dalle aziende BIC se confrontato con le aziende NON-BIC: +13% contro +0,03%. In particolare, la dimensione delle aziende BIC incide sulla variazione di fatturato 2008-2009, in quanto le aziende più grandi, quelle con classi di fatturato superiore a 1 milione di euro, mostrano i maggiori incrementi (grandi-new +18%, grandi-giovani +32%). Atteggiamento opposto si verifica nelle aziende di dimensioni medio/piccole per le quali la variazioni di fatturato risulta addirittura negativa al crescere dell'età (new +8%, giovani -41%, veterane -20%). A confronto, le aziende NON-BIC hanno fluttuazioni minori del fatturato, ma sono più stabili in relazione alla dimensione. In queste realtà è più interessante l'analisi del fattore "età", in quanto indipendentemente dalla classe di fatturato, le più giovani (new) crescono di più (rispettivamente +17% se grandi e +18% se medio/piccole) rispetto alle *competitor* veterane (-3% se grandi, +5% se medio/piccole).

L'analisi del risultato dell'esercizio evidenzia come sia nel 2008 che nel 2009 le aziende trentine, BIC e NON-BIC, operanti in questo settore abbiano complessivamente prodotto utili crescenti nel tempo. Nello specifico, l'incremento da un anno all'altro è stato del 156% nelle aziende operanti nei BIC e del 4% in quelle NON-BIC.

Nei BIC la maggior volatilità dell'utile si misura nelle aziende medio/piccole (nello specifico: new +32%, giovani +149%, veterane -73%); mentre nelle aziende NON-BIC non si individua una variabile esplicativa tra quelle selezionate nell'analisi.

L'analisi di tipo economico-finanziaria si completa con i dati forniti dal M.O.L. che mostrano un notevole incremento nelle aziende NON-BIC rispetto a quelle operanti nei BIC.

L'analisi congiunta del fatturato, il risultato dell'esercizio e del M.O.L. permettono di esprimere la seguente valutazione: le aziende operanti nei BIC sono strutture tendenzialmente più "leggere" con meno costi fissi, quali gli ammortamenti, e oneri per la gestione finanziaria, straordinaria e fiscale. Per contro, le aziende NON-BIC risentono dell'incidenza dei costi di struttura.

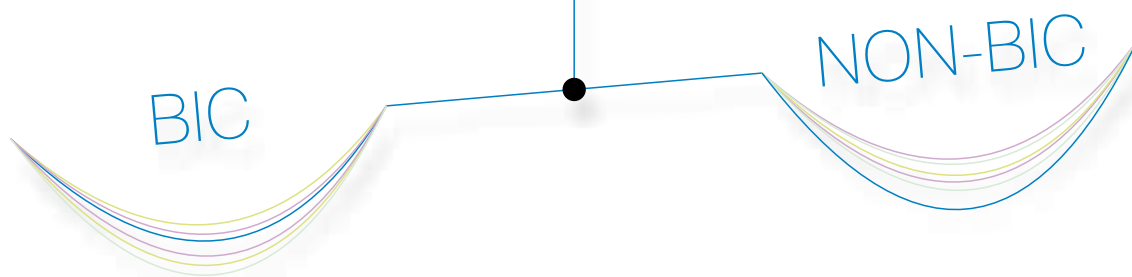
Gli indicatori di tipo patrimoniale e finanziario confermano le affermazioni addotte per le aziende appartenenti al settore manifatturiero. Nello specifico, infatti, si evidenzia come nelle aziende BIC si sia verificato un incremento del capitale investito nell'ordine del 23% a fronte di un 5% delle aziende NON-BIC. Tali investimenti hanno caratterizzato tutte le aziende, indipendentemente dalla dimensione e dall'età.

A fronte di nuovi investimenti le aziende operanti nei BIC hanno contratto nuovi debiti che hanno permesso loro di reperire le fonti necessarie per finanziare le attività. L'incremento degli investimenti del 23% è stato accompagnato da un aumento dei debiti complessivi del 22%, con una quota ridotta allo 0,4% di incremento di Patrimonio Netto. In sintesi, i nuovi investimenti sono stati finanziati in maniera preponderante con capitale di terzi. Le aziende NON-BIC incrementano il Capitale Investito in media del 5%, anche se quelle grandi di nuova costituzione hanno una variazione degli investimenti che si avvicina al 30%, a fronte di un incremento del debito del 6% e del Patrimonio Netto del 3%.

Analogamente a quanto osservato nel settore manifatturiero, anche in quello dell'informatica, R&S, servizi imprese è possibile osservare una maggiore propensione agli investimenti delle aziende operanti nei BIC rispetto a quelle NON-BIC. A differenza, però, delle considerazioni fatte in precedenza, in questo settore le aziende finanziano tali nuovi investimenti prevalentemente con capitale di terzi, con uno scarso ricorso a risorse proprie.

Quest'analisi è confermata dai dati presenti nella Tabella 7 che evidenziano come il grado di capitalizzazione delle aziende operanti nei BIC sia diminuito dal 2008 al 2009 del 18%. In modo particolare quelle che hanno risentito maggiormente di questa ridotta capitalizzazione sono le aziende collocate nei BIC da più di 10 anni con un fatturato complessivo inferiore a 1 milione di euro (medio/piccole). Queste realtà, infatti, si trovano in una situazione particolare in quanto l'utile d'esercizio (-73%) va ad erodere il Patrimonio Netto (-96%); sono aziende nelle quali il fatturato è in calo del 20% e il M.O.L. è negativo e in diminuzione da un anno all'altro. Si potrebbe prudenzialmente ipotizzare che queste realtà non siano più in grado di offrire un prodotto competitivo sul mercato in quanto la rapida evoluzione della tecnologia ha ridotto la domanda dei beni o servizi da loro offerti. Questo scenario le colloca in una situazione complicata in quanto è necessaria una vera e propria riconversione aziendale al fine di poter competere con aziende con caratteristiche simili.

L'analisi del grado di capitalizzazione delle aziende evidenzia, inoltre, come le aziende operanti nei BIC abbiano



un'incidenza del Patrimonio Netto sul totale del Capitale Investito che si attesta intorno alla metà rispetto a quello delle aziende NON-BIC. Queste ultime, in particolare, misurano un'incidenza dei Mezzi Propri sul totale Capitale Investito che si aggira intorno al 60%. L'analisi del leverage conferma queste affermazioni in quanto nelle aziende NON-BIC il Patrimonio Netto è due volte i Debiti complessivi con una lieve riduzione nel 2009 rispetto al 2008.

	INFORMATICA, R&S, SERVIZI ALLE IMPRESE					
	BIC=32			NON-BIC=480		
	2009	2008	Δ %	2009	2008	Δ %
Indice Capitalizzazione	0,28	0,34	-18%	0,60	0,61	-2%
Leverage	0,49	0,59	-18%	1,90	1,96	-3%
ROE	0,07	0,03	155%	0,03	0,03	1%
ROI	0,07	0,07	15%	0,05	0,01	274%

Tabella 7: BIC e NON-BIC a confronto. Indici medi del settore informatica, R&S, servizi alle imprese 2009-2008.

Gli indicatori di redditività evidenziano come nel 2009 le aziende operanti nei BIC siano riuscite ad avere un ritorno sia sul Capitale Proprio che sul Capitale Investito superiore rispetto alle aziende NON-BIC (rispettivamente: ROE +7% contro +3%; ROI +7% contro +5%).

Significative differenze emergono se consideriamo la diversa dimensione di queste realtà. In particolare le aziende operanti nei BIC con fatturato superiore a 1 milione di euro hanno un ROE che oscilla tra il 15% e il 18% a seconda dell'età; le aziende più piccole "soffrono" di più in termini di redditività, soprattutto se insediate nei BIC da più di 10 anni (ROE pari a -25% nel 2009). Fuori dai BIC le aziende che si difendono meglio sono quelle di grandi dimensioni con meno di 10 anni di età, il cui ROE nel 2009 è pari a 18% in linea con quello dell'esercizio precedente.

Infine, il ROI evidenzia come non si riscontrino sostanziali differenze tra le aziende operanti nei BIC o NON-BIC, in quanto, analogamente a quanto affermato in precedenza nel manifatturiero, stiamo confrontando realtà che appartengono allo stesso settore e l'appartenenza o meno ad un BIC sembra non incidere sulla redditività del Capitale Investito.

Sintetizzando l'analisi condotta è possibile evidenziare tre spunti di riflessione:

- **propensione agli investimenti:** le aziende operanti nei BIC nel settore informatica, R&S e attività di servizi alle imprese dimostrano propensione agli investimenti nel biennio considerato; tuttavia si evidenzia come tali nuovi investimenti siano finanziati quasi esclusivamente con ricorso al debito, peggiorando quindi il grado di capitalizzazione delle stesse;



- **struttura operativa:** in linea con quanto emerge dall'analisi del settore manifatturiero, anche nel settore informatica, R&S e attività di servizi alle imprese, le aziende operanti nei BIC sono caratterizzate da una struttura produttiva “leggera” e pertanto più flessibile in termini di costi di struttura; queste considerazioni emergono in maniera evidente dalla Figura 5h, la quale evidenzia le differenze tra BIC e NON-BIC in relazione a fatturato, M.O.L. e utile netto;
- **età delle aziende nei BIC:** l'analisi pone alcuni interrogativi circa le aziende BIC “veterane” di piccole e medie dimensioni, ovvero con fatturato inferiore a 1 milione di euro. Queste situazioni sono critiche in quanto non in grado di produrre ricchezza, tanto che negli anni si assiste a consistenti erosioni del Patrimonio Netto. Probabilmente queste aziende soffrono la rapida evoluzione delle nuove tecnologie e necessitano di valutare in quale direzione muoversi in termini di prodotti e servizi offerti.

### 5.2.3. Analisi di correlazione tra Fatturato e M.O.L.: BIC e NON-BIC a confronto

L'analisi degli indicatori proposti ha permesso di evidenziare i punti di forza e di debolezza delle aziende operanti nei BIC. Considerazioni specifiche hanno infatti dimostrato come nella maggior parte dei casi, soprattutto nel settore manifatturiero, le aziende operanti nei BIC siano in grado di avere performance più elevate rispetto alle *competitor* NON-BIC. Situazione diversa si verifica nel settore informatica, R&S, servizi imprese, nelle quali ci sono specificità legate al ciclo di vita abbreviato del prodotto.

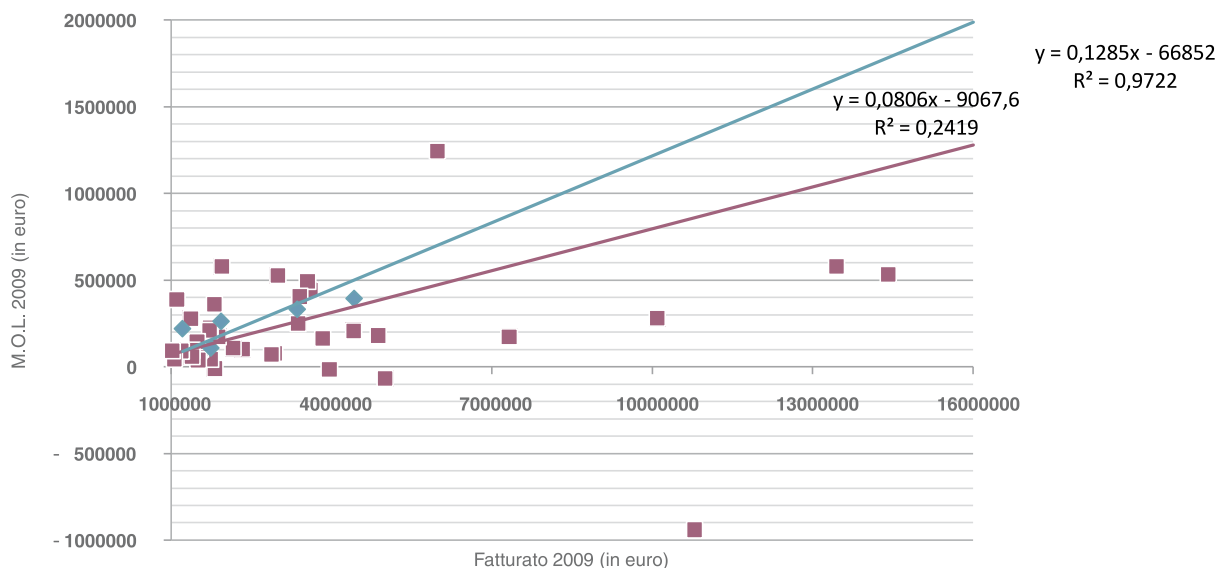
Di seguito si propone un'analisi grafica che pone in correlazione il Fatturato e il M.O.L. al fine di verificare se le aziende BIC “performino” meglio rispetto a quelle NON-BIC. L'ipotesi alla base di tale studio è che maggiore è la quota di margine operativo lordo che residua dal Fatturato, maggiore è la capacità dell'azienda di contrarre i costi e quindi, indirettamente, di essere più efficiente.

Vista l'elevata numerosità del campione composto dalle aziende NON-BIC si è deciso di utilizzare un numero ristretto di aziende al fine di produrre un'analisi grafica che fosse quanto più chiara e intellegibile. Pertanto si considerano le seguenti aziende:

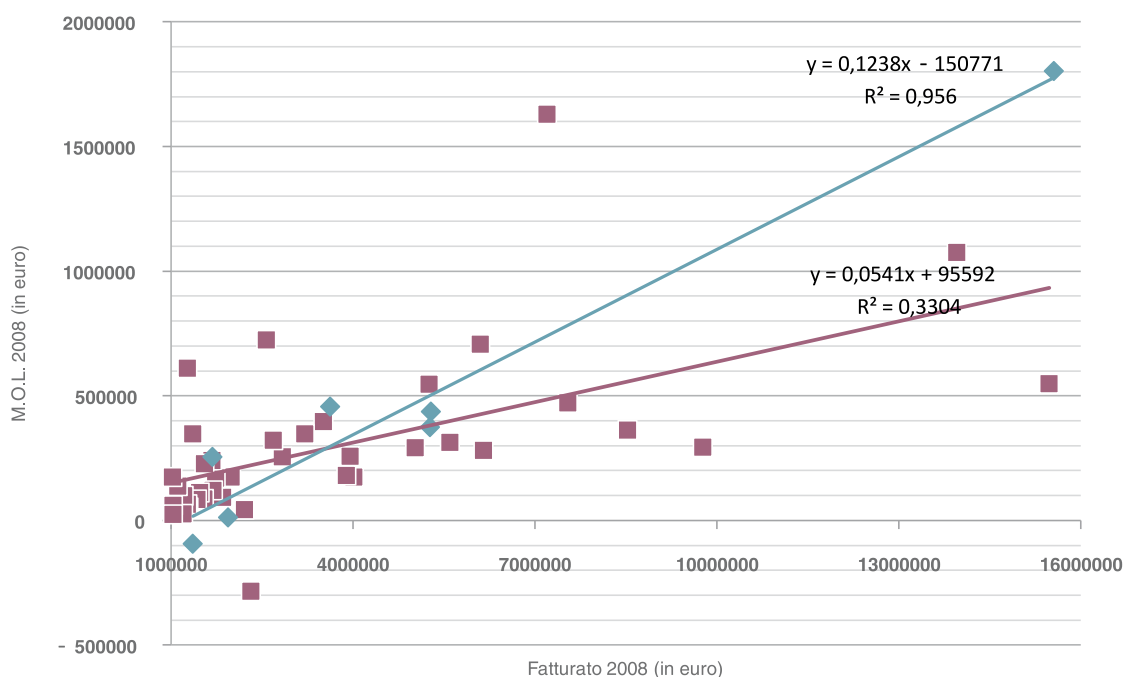
- **nel settore manifatturiero** l'analisi considera tutte le aziende BIC e NON-BIC con meno di 10 anni di attività (new+giovani);
- **nel settore informatica, R&S, servizi alle imprese** l'analisi considera tutte le aziende BIC e NON-BIC con meno di 5 anni di attività (solo new); tale scelta è legata al ciclo di vita del prodotto.

Per ognuna di queste dimensioni si analizza il rapporto tra Fatturato e M.O.L. in base alla dimensione delle aziende (grandi e medio/piccole) sia per il 2009 che per il 2008.

5h Fatturato-M.O.L. in aziende di grandi dimensioni nel 2009



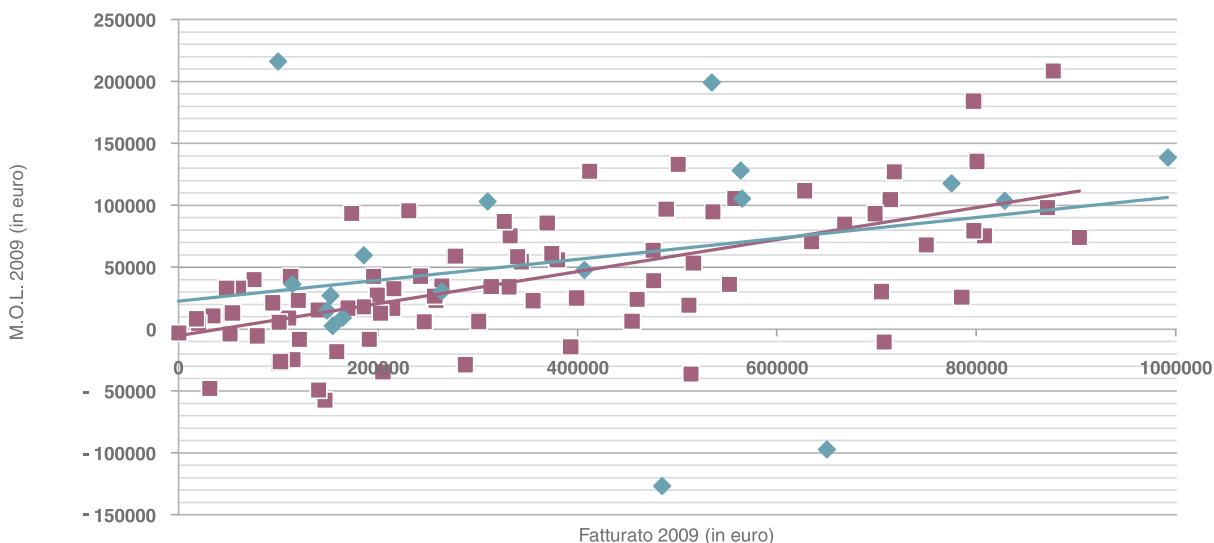
5i Fatturato-M.O.L. in aziende di grandi dimensioni nel 2008



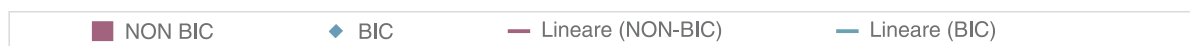
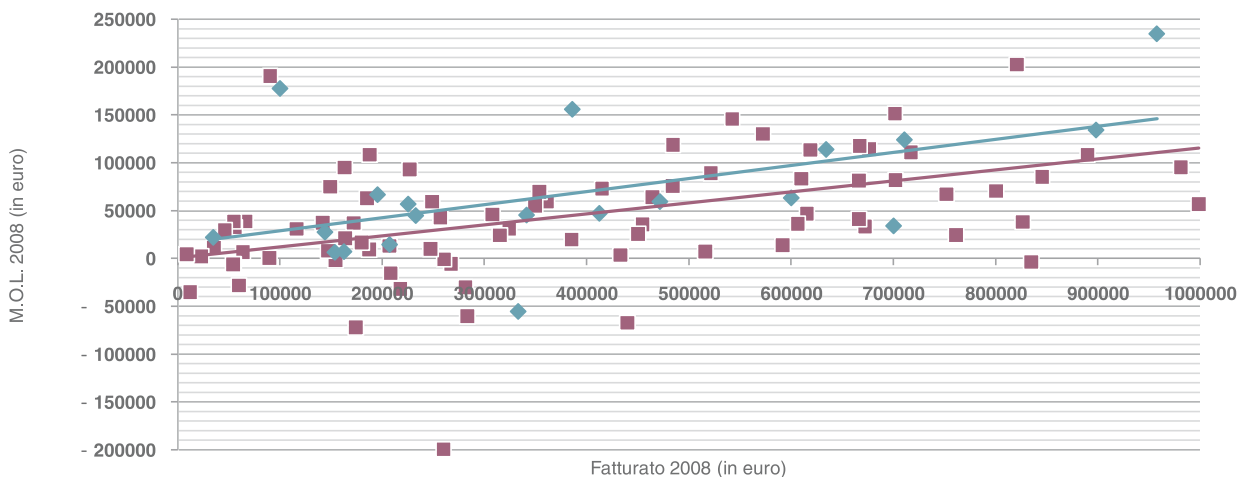
Il confronto tra i grafici evidenzia come dal 2008 al 2009 le aziende operanti nei BIC abbiano risposto meglio alla crisi economica attraverso un recupero di efficienza produttiva. Interessante osservare come le aziende operanti nei BIC con volume d'affari inferiore a 3 milioni di euro "sottoperformavano" il mercato nel 2008, mentre nel 2009 riescono ad avere un rapporto tra Fatturato e M.O.L. migliore rispetto alle altre aziende trentine del settore manifatturiero. Le aziende insediate nei BIC con un Fatturato oltre 5 milioni di euro "performano" costantemente meglio il mercato sia nel 2008 che nel 2009. Tale risultato è certamente favorito dalla flessibilità della struttura produttiva delle stesse, le quali sono state in grado di alleggerire la propria struttura produttiva in termini di costi di struttura in tempi più rapidi rispetto al mercato.

Settore manifatturiero: aziende di medio/piccole dimensioni

5l Fatturato-M.O.L. in aziende di medio/piccole dimensioni nel 2009

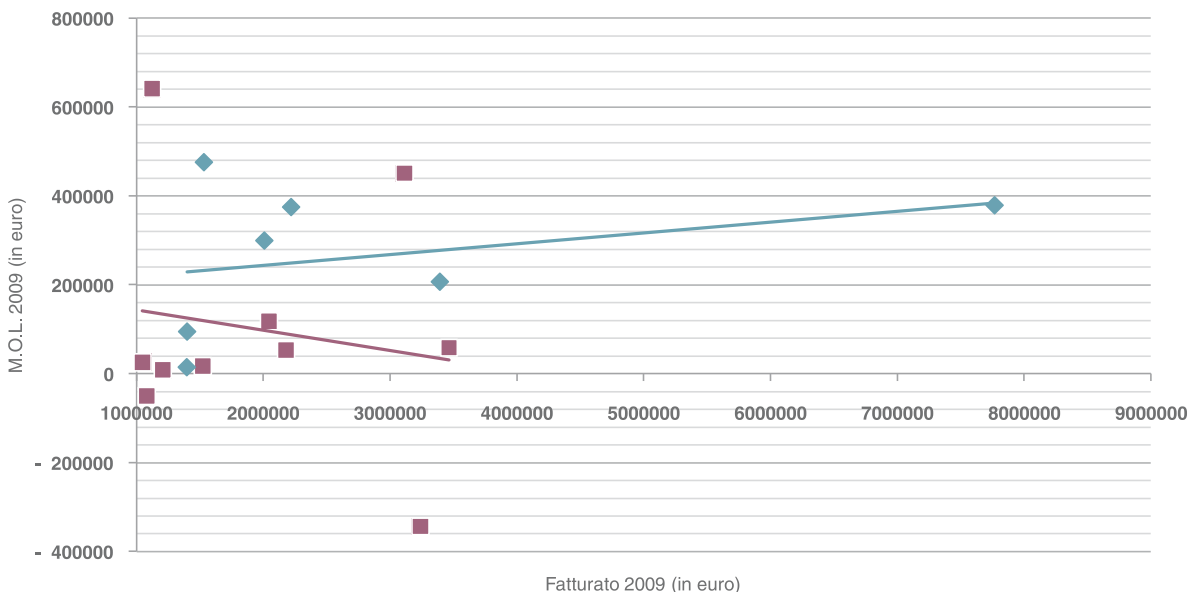


5m Fatturato-M.O.L. in aziende di medio/piccole dimensioni nel 2008

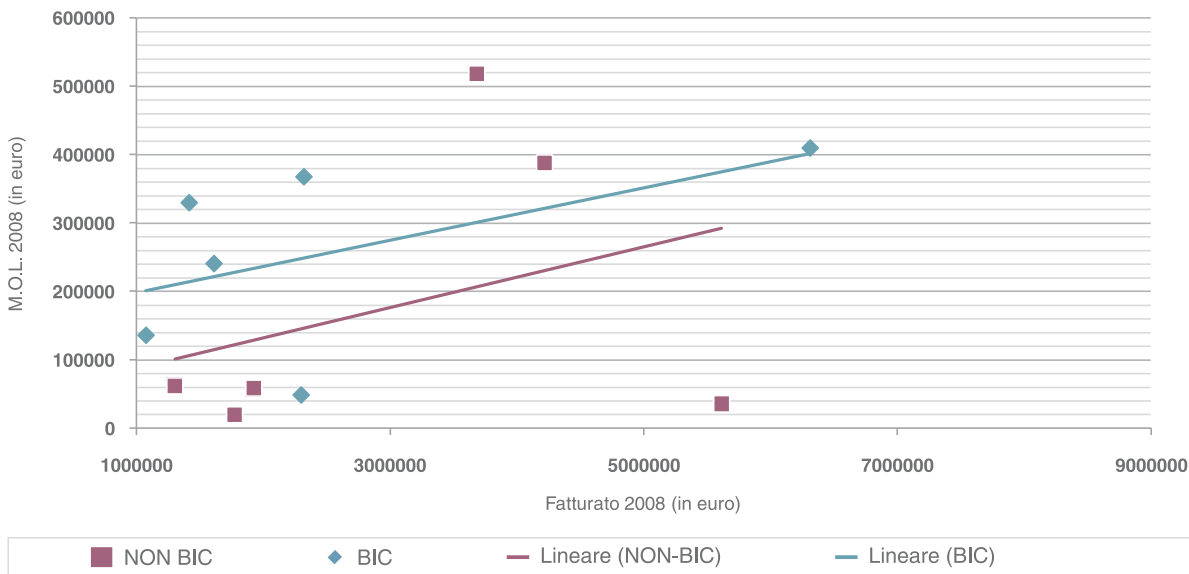


Il confronto tra i grafici evidenzia come nel 2008 le aziende di piccole dimensioni operanti nei BIC riescano ad avere un rapporto tra Fatturato e M.O.L. migliore rispetto alle altre piccole aziende trentine del settore manifatturiero. Il grafico riferito ai dati 2009 fa emergere alcune considerazioni circa una sostanziale differenza tra le imprese di piccole dimensioni i cui ricavi sono superiori o inferiori a 500 mila euro. Le aziende che si posizionano nel primo gruppo “performano” meglio rispetto al mercato, in quanto la struttura aziendale è snella e flessibile. Le aziende appartenenti al secondo gruppo sono realtà che devono iniziare a dotarsi di una struttura organizzativa di supporto che necessita di attività che irrigidiscono la struttura dei costi di struttura aziendale.

5n Fatturato-M.O.L. in aziende di grandi dimensioni nel 2009



5o Fatturato-M.O.L. in aziende di grandi dimensioni nel 2008

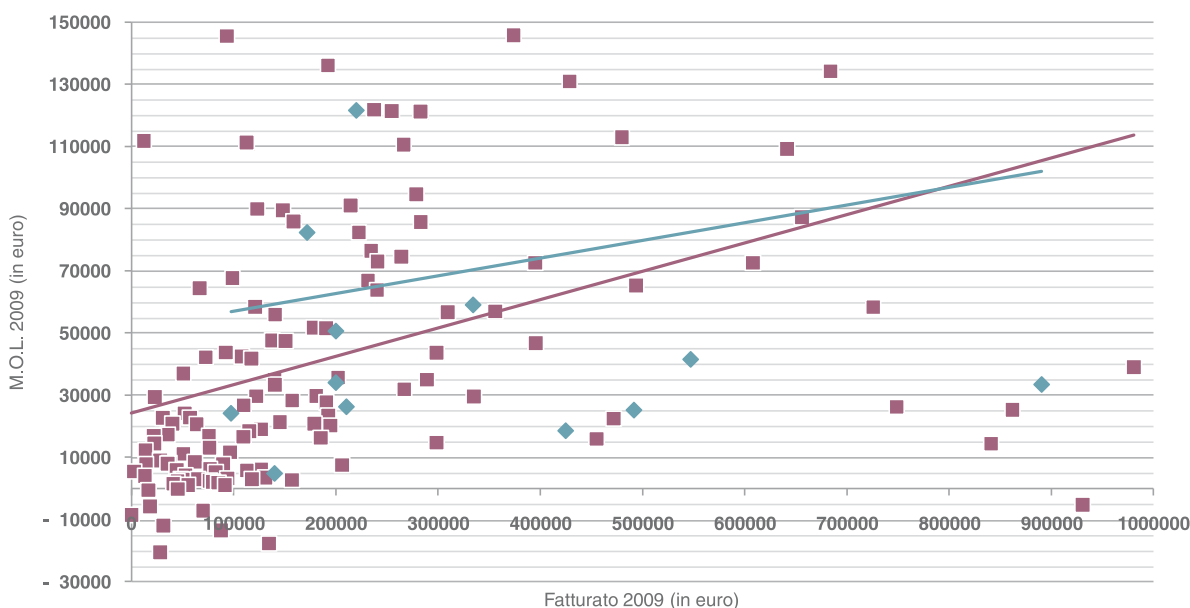


Il confronto tra i grafici evidenzia come nel 2008 e 2009 esista una correlazione positiva crescente per le aziende BIC, in quanto all'aumentare del Fatturato aumenta anche il M.O.L. Tale considerazione non può essere addotta per le aziende NON-BIC in quanto l'analisi del 2009 evidenzia una relazione negativa delle due variabili: l'incremento di Fatturato è associato ad una riduzione del M.O.L.

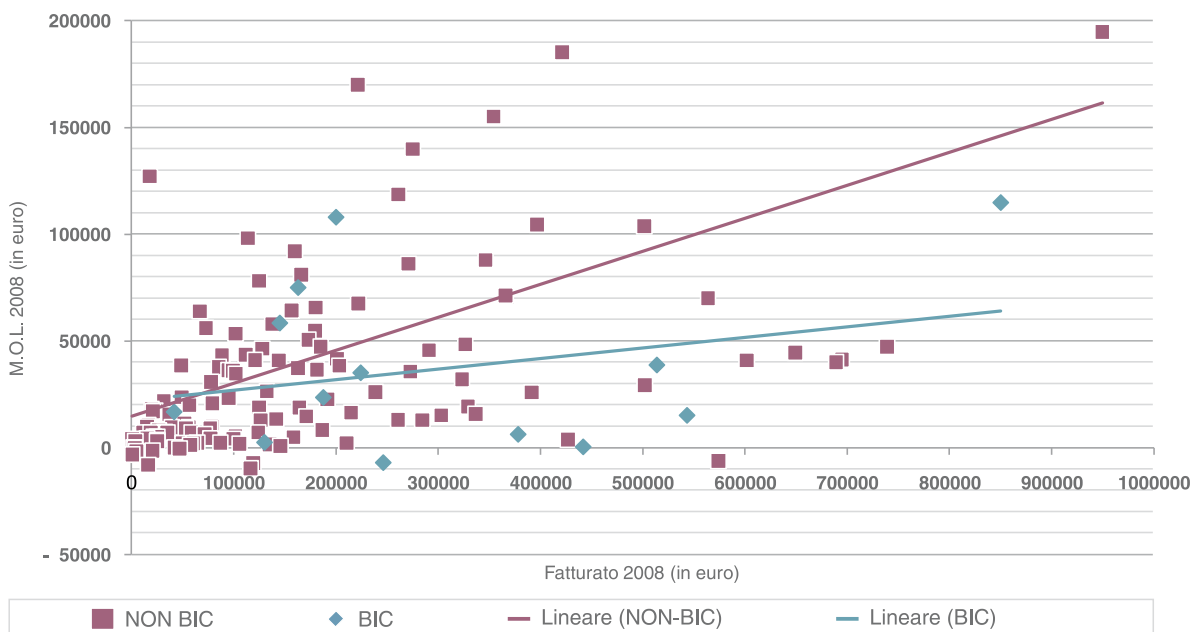
Questi grafici sono in parte influenzati dal ridotto numero delle aziende analizzate. Le aziende di grandi dimensioni operanti nei BIC mediamente hanno un'anzianità inferiore a 5 anni. Tale caratteristica favorisce un andamento più stabile del Fatturato in quanto i progetti imprenditoriali sono nella fase di pieno sviluppo industriale. La giovane età delle società operanti nei BIC accompagnata alla ridotta struttura dei costi hanno permesso alle società BIC di grandi dimensioni di "performare" meglio il mercato sia nel 2008 che nel 2009.

Settore informatica, R&S, servizi alle imprese: aziende di medio/piccole dimensioni

5p Fatturato-M.O.L. in aziende di medio/piccole dimensioni nel 2009



5q Fatturato-M.O.L. in aziende di medio/piccole dimensioni nel 2008



Le aziende operanti nei BIC di medio/piccole dimensioni nel settore informatica, R&S, servizi imprese sono quelle che evidenziano una correlazione tra Fatturato e M.O.L. più bassa rispetto alle altre aziende trentine. In questi termini, quindi, non “performano” il mercato, soprattutto nel 2008.

Situazione curiosa si verifica nel 2009 in quanto le aziende giovanissime, con meno di 5 anni di esperienza, con un fatturato fino a 800 milioni di euro, sono più competitive in termini di efficienza delle “colleghe” NON-BIC, ma all’aumentare del Fatturato oltre tale soglia le aziende necessitano di migliorare la gestione della propria attività anche attraverso una nuova struttura organizzativa di supporto che incide sui costi aziendali.

Analogamente a quello che si verifica per le aziende del settore manifatturiero, anche nel settore informatica, R&S, servizi imprese le aziende “performano” meglio il mercato se sono *molto piccole* (meno di 800 mila euro di fatturato) oppure grandi. La fascia intermedia le penalizza a causa di costi aggiuntivi di struttura, che in qualche modo non riescono ad essere coperti dalla struttura produttiva.



### 5.3. Customer Satisfaction delle aziende operanti nei BIC

Nel 2010 Trentino Sviluppo ha deciso di condurre una *customer satisfaction* sulle aziende insediate nei BIC trentini, al fine rispondere alla precisa finalità di conoscere i giudizi delle aziende incubate riguardo i servizi loro offerti. Questo allo scopo di migliorare la qualità percepita dagli utenti e riuscire ad avere così il *feedback* necessario per migliorare i servizi offerti, in termini di fruibilità, informazione e gamma.

Nella rilevazione sono state coinvolte 64 aziende insediate nei BIC, 43 delle quali hanno aderito all'iniziativa partecipando all'intervista.

LOCALITÀ	AZIENDE INCUBATE	AZIENDE INTERVISTATE
Rovereto	31	22
Trento	10	6
Pergine	13	7
Borgo Valsugana	5	3
Mezzolombardo	2	2
Pieve di Bono	3	3
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>43</b>

Tabella 8: il campione di riferimento per la *customer satisfaction*.

Trentino Sviluppo offre alle aziende incubate nei BIC un'ampia gamma di servizi, che si possono suddividere in servizi di base e servizi per la crescita e lo sviluppo aziendale.

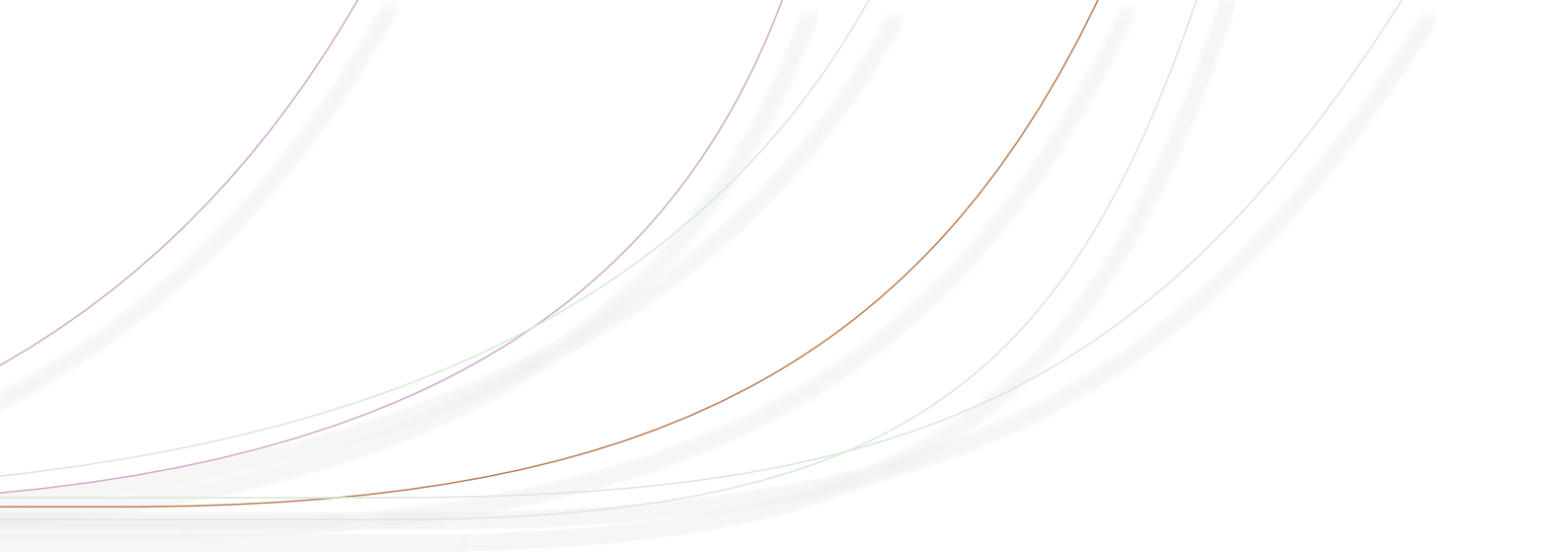
La prima parte della *customer satisfaction* ha voluto analizzare come le aziende intervistate percepiscono tutti questi servizi, valutando da un lato la qualità e dall'altro l'utilità del servizio stesso.

Per quanto riguarda i **servizi di base** le aziende hanno mostrato di apprezzare tutti i servizi offerti, spiccano tra tutti la messa a disposizione di spazi e servizi all'interno dei BIC, che viene valutato utile o molto utile dal 100% delle aziende, e il 90% si dichiara soddisfatto o molto soddisfatto. Altro aspetto valutato molto positivamente è la funzionalità degli immobili dei BIC, sia per la qualità che per l'utilità di tale servizio. Tra i servizi complessivamente più apprezzati si inserisce anche la diffusione di informazioni via mail, ritenuta utile o molto utile dall'85% delle intervistate, l'80% valuta poi la soddisfazione rispetto questo servizio come buona o molto buona. Seguono poi la presenza del parcheggio, che si rivela molto utile per tutte le aziende, la manutenzione del verde, l'illuminazione e la pulizia delle strade.

SERVIZI DI BASE	SERVIZI PER LA CRESCITA E LO SVILUPPO AZIENDALE
Messa a disposizione di spazi e servizi all'interno dei BIC	Supporto all'innovazione, trasferimento tecnologico
Assistenza in caso di richiesta danni o sinistri verificatisi nel BIC	Supporto su aspetti di strategia e struttura aziendale
Assistenza amministrativa, fiscale, giuridica e tecnica	Assistenza base sulla PI
Funzionalità impianti nei BIC (riscaldamento, raffrescamento, rete)	Aquile Blu
Funzionalità immobili BIC (localizzazione e stato)	Organizzazione di workshop tematici e seminari
Manutenzione di servizio degli impianti tecnologici nei BIC	Informazioni su opportunità, insediamenti e normative
Disponibilità sale riunioni attrezzate	Formazione attiva/training
Sito internet TS	Opportunità di partnership nazionali e internazionali per R&S e innovazione
Ambulatorio medico del lavoro c/o BIC	
Parcheggio BIC	
Mensa	
Manutenzione del verde	
Pulizia strade	
Illuminazione	
Diffusione informazioni attraverso mail	

Tabella 9. Esempi di servizi di base e servizi per lo sviluppo e la crescita aziendale.

Con riferimento ai **servizi per la crescita e lo sviluppo aziendale**, la *customer satisfaction* ha evidenziato che la percentuale di aziende che non ha mai utilizzato tali servizi è abbastanza consistente. Sono tre i servizi mai utilizzati da circa l'80% delle aziende: supporto su aspetti di strategia e struttura aziendale, assistenza base sulla proprietà intellettuale e Aquile Blu. Si segnalano invece tre servizi apprezzati dalle aziende, che sono supporto all'innovazione - trasferimento tecnologico, formazione attiva/training e organizzazione di workshop tematici



e seminari, utilizzati dal 40-50% circa delle intervistate, che si dichiara altresì soddisfatto o molto soddisfatto, ritenendo il servizio utile o molto utile.

Le aziende insediate nei BIC sono inoltre state interrogate circa l'importanza che alcuni aspetti rivestono nella valutazione dei servizi offerti da Trentino Sviluppo. Gli aspetti più considerati sono:

- **l'accoglienza** e la funzionalità degli ambienti di Trentino Sviluppo,
- **la facilità** nell'individuare il personale di servizio,
- **la conoscenza personale** del cliente da parte di Trentino Sviluppo,
- **la qualità** nella fornitura del servizio,
- **l'accuratezza** nelle spiegazioni dei vari servizi,
- **la sicurezza**.

Seguono l'aggiornamento tempestivo delle informazioni, la corretta diffusione delle informazioni, l'utilizzo di un linguaggio comprensibile, la chiarezza delle informazioni ricevute e la personalizzazione del servizio.

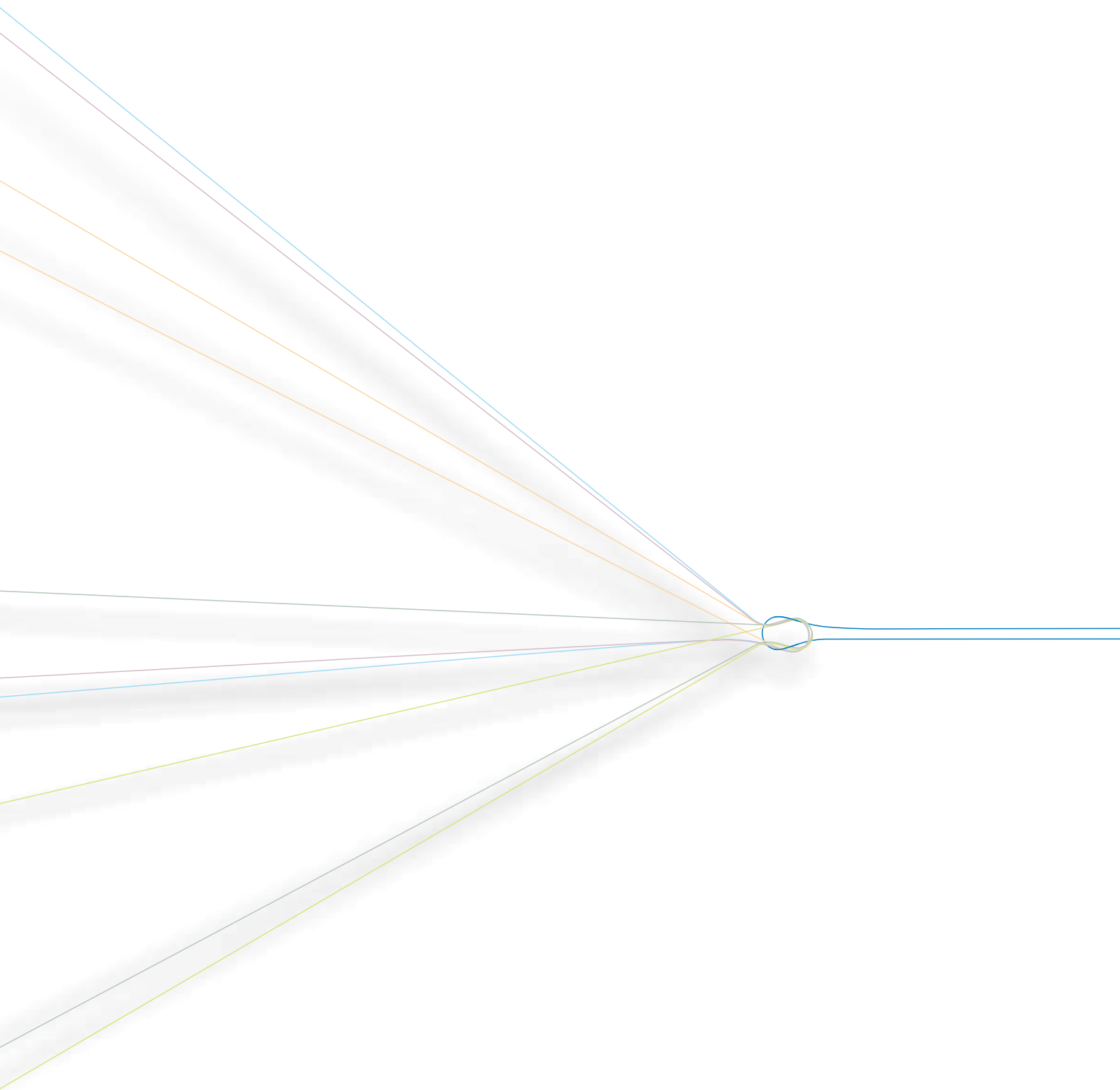
Al fine di utilizzare la *customer satisfaction* in ottica strategica e permettere quindi a Trentino Sviluppo di utilizzare i risultati emersi come strumento di dialogo e confronto con le aziende, l'indagine interrogava le aziende dei BIC circa l'opportunità di creare e investire su alcuni servizi. Quello che in assoluto viene ritenuto molto importante e su cui le intervistate dichiarano che sarebbero disponibili ad investire in prima persona è la creazione di una comunità professionale che metta in rete le aziende.

In estrema sintesi è possibile constatare che le criticità rilevate sono principalmente tre:

- **il rapporto con il personale di Trentino Sviluppo:** le aziende dichiarano una certa difficoltà nel capire a chi rivolgersi a seconda del problema da risolvere;
- **la comunicazione:** si lamenta una scarsa comunicazione, nel senso che i mezzi non sono reputati adatti a veicolare le informazioni nel modo migliore;
- **le relazioni tra le "incubate":** le aziende soffrono il fatto di non conoscersi a sufficienza tra di loro e, nel contempo, manifestano il desiderio di fare rete.

Questi problemi di fatto riguardano aspetti che le aziende ritengono molto importanti, come peraltro emerge dalla stessa *customer satisfaction*.

## 6. DISTRETTI E FILIERE: FARE SISTEMA PER ESSERE COMPETITIVI





Ambiente ed energia, legno, pietra. Queste le filiere che Trentino Sviluppo contribuisce attualmente a tessere per far crescere il sistema economico locale. Ma in prospettiva si sta lavorando in una logica di rete anche su altri settori quali golf, neve, terme e benessere. Oltre a sostenere la nascita di nuove attività d'impresa e a promuovere l'innovazione e la crescita delle attività esistenti, Trentino Sviluppo ha infatti l'obiettivo di supportare la competitività del sistema favorendo lo sviluppo di reti d'impresa e di "distretti".

Il limite dimensionale che caratterizza gran parte delle imprese trentine può infatti essere superato solo raccogliendo più attori attorno ad un progetto comune. L'intento è quello di creare distretti ad alta specializzazione nei quali far convergere "saperi" e *know-how* delle singole aziende e le attività di ricerca sviluppate sul territorio. In quest'ottica si sono proseguite negli ultimi anni, dopo la nascita nel 2005 di Habitech, il Distretto Energia Ambiente, le iniziative di sostegno alle filiere e ai distretti in essere, così come il supporto a nuove esperienze di aggregazione in settori strategici per lo sviluppo del territorio trentino.

Il termine "filiera" identifica tutte le realtà, appartenenti ad uno specifico settore, che concorrono alla produzione di una determinata tipologia di prodotti e/o servizi. Il concetto di filiera richiama dunque la collaborazione tra varie aziende, che si manifesta tramite la creazione di reti. "Lavorare in rete" significa condividere valori, ma anche creare e mantenere nel tempo collaborazioni commerciali o strategiche, in un'ottica di medio lungo periodo.

Nel corso dell'ultimo triennio Trentino Sviluppo, consapevole dell'importanza crescente delle azioni sistemiche, si è attivato come "integratore di sistema" al fine di:

- **promuovere sinergie** tra il sistema della ricerca (università, enti di ricerca industriale, fondazioni,...) e le imprese locali, favorendo il trasferimento verso queste ultime di tecnologie, conoscenze e know-how;
- **favorire la collaborazione** e la "fertilizzazione" reciproca tra imprese del territorio, specialmente nell'ambito di raggruppamenti di filiera, per la nascita di progetti ed attività comuni di sviluppo e di innovazione;
- **avviare attività di sostegno** dei distretti trentini (in essere e in fase di sviluppo) per favorire e accompagnare i processi di integrazione e mutua collaborazione;
- **supportare le aziende** appartenenti ad un medesimo settore o filiera nell'individuazione di azioni comuni e nella realizzazione di attività di collaborazione di reciproco vantaggio.

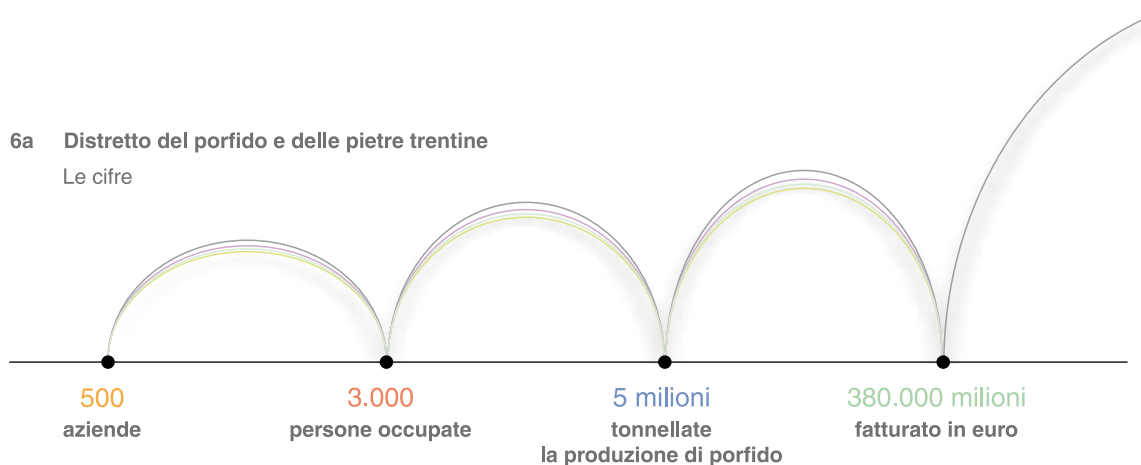
L'impegno di Trentino Sviluppo nell'ambito del supporto alle filiere si è rivolto in via preliminare verso specifici settori, alcuni dei quali caratterizzano in modo importante il territorio e le sue risorse naturali, presentando al contempo interessanti prospettive di sviluppo. Altri settori sono invece stati individuati in quanto possono contribuire a identificare il Trentino come laboratorio di ricerca e innovazione rispetto ai trend globali di mercato. Le filiere sulle quali si è lavorato appartengono quindi ai seguenti settori produttivi:

- porfido e pietre trentine;
- foresta, legno ed energia;
- energia e ambiente;
- terme e benessere.

Ciò che ha reso possibile l'identificazione delle aziende operanti in tali settori come appartenenti alla medesima filiera è il fatto che esse sono accomunate da una specifica realtà sociale ed economica, trovandosi in taluni casi concentrate in un'area geografica circoscritta.

## 6a Distretto del porfido e delle pietre trentine

Le cifre



### 6.1. Il Distretto del Porfido e delle Pietre Trentine

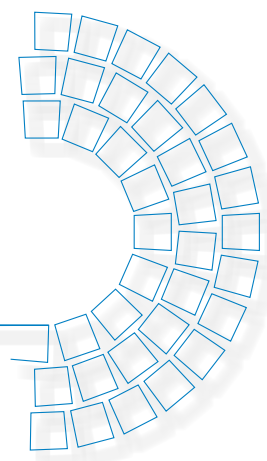
Da qualche anno le aziende del comparto estrattivo trentino si trovano a fare i conti con una congiuntura sfavorevole dovuta alla crisi dei mercati esteri di riferimento, alla contrazione del valore aggiunto e alla crisi del mercato dell'edilizia. Difficoltà che hanno portato ad una sensibile contrazione della redditività aziendale. Per invertire questo trend, la Provincia di Trento ha dapprima disciplinato per legge il Distretto del porfido e delle pietre trentine, rendendolo quindi pienamente operativo con il riconoscimento, nel 2009, del suo braccio operativo costituito dalla società Distretto del porfido e delle pietre trentine Srl.

Distretto del porfido e delle pietre trentine Srl, il cui socio unico è Trentino Sviluppo, nasce il 9 febbraio 2009 al fine di intraprendere iniziative idonee allo sviluppo del settore e fornire servizi alle imprese che partecipano alla filiera produttiva. Scopo della società è quindi quello di promuovere l'evoluzione competitiva del sistema produttivo locale, che ha per oggetto la coltivazione, la lavorazione e la commercializzazione del porfido e delle pietre trentine, tramite la prestazione di servizi a supporto dei processi innovativi delle imprese operanti nell'ambito provinciale.

Nel dettaglio, gli obiettivi del Distretto sono riconducibili a:

- **promozione**  
della cultura e dell'immagine del distretto pietra trentina;
- **incremento**  
della capacità di innovazione delle imprese;
- **potenziamento**  
dell'evoluzione qualitativa per l'accesso ai mercati;
- **azione di stimolo**  
per l'aggregazione di imprese;
- **creazione e sviluppo**  
di risorse per generare benefici collettivi;
- **consolidamento**  
dei livelli occupazionali;
- **internazionalizzazione**  
delle imprese.





Il Distretto del porfido e delle pietre trentine conta ad oggi circa 500 aziende, operanti nell'estrazione, lavorazione e commercializzazione, per un totale di quasi 3.000 persone occupate. Il fatturato complessivo del comparto estrattivo si aggira intorno ai 380 milioni di euro, con 5 milioni di tonnellate di produzione totale di porfido.

Nel 2009 il Distretto ha elaborato una serie di progetti per la valorizzazione ed il rilancio del porfido e della pietra trentina. Misure che poggiano su tre assi strategici:  
**aggregazioni, mercato, tecnologia.**

In particolare, Trentino Sviluppo è stata coinvolta dal **Distretto del porfido e delle pietre trentine** nell'elaborazione di un software gestionale per le aziende del comparto e nell'organizzazione di un cantiere GembaKaizen nelle cave della val di Cembra, al quale hanno partecipato una decina di aziende.

Particolarmente positiva è stata, nel 2009, l'esperienza del "Progetto Kaizen", al quale hanno partecipato una dozzina di imprenditori del settore lapideo. Tale iniziativa ha avuto l'obiettivo di ottimizzare i processi in cava e nelle diverse fasi di lavorazione, eliminando gli sprechi e individuando nuovi modelli logistici e produttivi in grado di contenere i costi ed elevare la qualità dei lavorati in pietra trentina. Il cantiere ha analizzato passo dopo passo le diverse fasi di lavorazione, dalla cava alla posa in opera, con l'obiettivo di far sì che dagli stessi operatori emergesse un modello organizzativo ottimale che le singole aziende potessero poi tradurre nella propria realtà, anche con l'obiettivo di ridurre al minimo gli sprechi e l'impatto ambientale (per approfondimenti si rimanda al paragrafo precedente dedicato ai cantieri GembaKaizen).

Durante il 2010 l'attività è proseguita, rivolgendosi principalmente verso due direttrici: da un lato si è perseguito l'obiettivo di **consolidare la presenza del Distretto** come interlocutore principale sia per le imprese che per i soggetti pubblici, al fine di accrescere il credito sociale di un'attività rilevante per l'economia provinciale; dall'altro si è cercato di **attuare concretamente le idee progettuali** nate all'interno del Distretto.

Nell'ambito dell'attività di animazione territoriale e promozione della pietra trentina da parte del Distretto e di Trentino Sviluppo sono stati poi organizzati diversi appuntamenti e convegni che hanno visto il coinvolgimento di imprese ed operatori del settore.

È stato inoltre predisposto un progetto sulle reti commerciali e sulle possibili nuove modalità di affrontare il mercato in maniera congiunta, lavorando sulle qualità che contraddistinguono il prodotto trentino e soprattutto sull'essenzialità di lavorare in rete al fine di raggiungere nuovi mercati.

È stato realizzato un progetto, denominato "Hub dell'innovazione", con l'obiettivo di sviluppare nuovi concetti di design e nuove applicazioni dei prodotti lapidei. Durante la sessione creativa, che ha coinvolto aziende del settore, artisti, designer, esperti di creazione di prodotti, di comunicazione, di nuove tecnologie e rappresentanti istituzionali, sono emerse circa 200 nuove idee, tra le quali almeno una decina con effettive possibilità di concretizzazione.





Merita attenzione anche un breve richiamo all'attuazione dell'Osservatorio del Distretto, strumento indispensabile per una futura programmazione. Si tratta di una banca dati completa che fotografa il settore estrattivo trentino e le singole attività d'impresa occupate, con dati puntuali su fatturato, numero di dipendenti, tipo di lavorazioni, mercati, etc. e che sarà ultimata nel primo semestre 2011.

Importante poi l'accordo con gli enti locali per una promozione ed una conoscenza sempre maggiore delle potenzialità della pietra trentina.

È inoltre pressochè ultimato il nuovo sito web, strumento essenziale per accrescere la visibilità e la riconoscibilità del Distretto e quindi di tutte le aziende trentine.

Nell'ambito dell'attività di supporto è stato sviluppato anche un software applicativo utile alle aziende del settore, che in questo modo possono effettuare un'analisi di *benchmark* per comprendere il loro posizionamento rispetto ad un profilo ideale.

Infine, un nuovo progetto attivato di recente riguarda nuove metodologie di abbattimento del materiale, finalizzato a trovare nuove forme organizzative e di sistema per le imprese e nuove soluzioni nella posa del porfido e della pietra trentina.



**La foresta e la materia prima da essa prodotta, il legno, rappresentano uno degli elementi naturali che caratterizzano il Trentino. Il 60% del territorio è infatti coperto da boschi, se ne contano ben 85 diverse tipologie. Il 71% della superficie forestale è garantita da criteri di gestione sostenibile (PEFC).**

## 6.2. La Filiera Foresta-Legno-Energia

Dal punto di vista produttivo, il settore legno conta 1.063 aziende per 4.600 addetti, un fatturato annuo di 450 milioni di euro. La produzione di legname da opera si attesta sui 530.000 metri cubi l'anno. Un settore importante quindi, per storia, tradizione, impatto ambientale ed anche dal punto di vista economico, considerato che produce un valore pari al 6% circa del Pil provinciale.

Un settore, d'altra parte, che presenta alcune criticità generali. In particolare la difficoltà a "fare sistema" e le modeste dimensioni delle imprese forestali rispetto al mercato, gli elevati costi di produzione e la limitata disponibilità della materia prima locale, vincoli amministrativi e burocratici, una commercializzazione inadeguata e poco orientata al mercato, lo scarso raccordo tra i sistemi locali forestale e del legno (il legno trentino non "arriva" alla seconda lavorazione), tra le varie aziende e tra tutti i soggetti della filiera. Criticità, queste, che si sommano alla mancanza di una politica integrata di marketing mirato, ad incentivi non ancora sufficientemente premianti per stimolare l'uso del legno, in particolare di quello certificato, alla scarsità di professionalità specialistiche ma anche di produzioni di semilavorati a valore aggiunto, alla ancora modesta attenzione riservata allo sviluppo tecnologico e all'innovazione.

Per ovviare a tutto ciò, valorizzare e rilanciare il sistema Trentino del legno trentino, la Provincia autonoma di Trento ha costituito il 29 maggio 2009 la Cabina di regia della Filiera Foresta Legno Energia (prevista dalla legge provinciale n. 11/2007, art. 65), coordinata dalla stessa Provincia attraverso un Nucleo di coordinamento composto anche da Trentino Sviluppo e Camera di Commercio.

La Cabina ha elaborato un "Piano d'azione di legislatura 2009-2013", adottato dalla Giunta provinciale nel settembre 2009. Due mesi dopo, nel settembre 2009, la stessa Cabina ha attivato sette gruppi di lavoro incaricati di approfondire tematiche specifiche. Trentino Sviluppo è stata coinvolta direttamente in tre gruppi di lavoro: "Patto per il legno", "Case Legno Trentino" e "Marketing".

**6b Filiera Foresta-Legno-Energia**  
Le cifre





Il gruppo di lavoro **“Patto per il legno”** ha come obiettivo la promozione e il supporto di processi e progetti che favoriscano l’aggregazione tra proprietari, tra aziende e, più in generale, tra tutti i soggetti della filiera e tra questi e la collettività. Nel corso del 2010 si sono succeduti diversi incontri e si sono realizzate analisi volte a verificare come si comportano territori analoghi su queste tematiche, al fine di trovare una soluzione condivisa per ottimizzare il processo di aggregazione, da sottoporre al vaglio degli organi rappresentativi dei proprietari forestali pubblici e quindi di confronto con gli altri operatori e soggetti istituzionali. Trentino Sviluppo ha inoltre realizzato uno studio per verificare quale tipologia di assetto societario potesse meglio rispondere alle esigenze di gestione ottimale del bosco, e quindi mantenere e migliorare l’efficacia multifunzionale delle superfici forestali, qualità dell’ambiente, sviluppo economico, valorizzazione economica del legno, riduzione delle diseconomie.

Il **“Marketing strategico”** previsto dalle linee guida del Piano ha come obiettivo l’elaborazione e la realizzare un progetto generale di marketing orientato sulla qualità del processo e del prodotto, capace di favorire la connessione tra il prodotto finale, le aziende ed il territorio e a rafforzare i tre valori già riconosciuti al *brand* locale: sostenibilità, identità alpina e affidabilità di sistema. Il tutto, sotto un *brand umbrella* capace di certificare la qualità valoriale di marca e del “sistema Trentino”. A Tal fine Trentino Sviluppo si è attivato per realizzare un’analisi strategica volta a far comprendere l’imprescindibile esigenza di “fare sistema” e il ruolo che le imprese trentine possono avere sui mercati nazionali e internazionali. Successivamente si sono organizzate iniziative volte a promuovere il sistema legno Trentino e quindi a valorizzare la filiera legno trentina, cercando di veicolare l’immagine del territorio, come sinonimo di garanzia, competenza e tecnologia, anche attraverso una comunicazione di sistema, cercando di coinvolgere l’intero tessuto imprenditoriale, in grado di rispondere alle esigenze di un mercato in forte crescita. Si è cercato di valorizzare la ricerca, le imprese che fanno parte di Habitech, la materia prima, la filiera certificata sia FSC (filosofia ambientale) che PFC (filosofia produttiva), il brevetto SOFIE, gli standard LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design) e la presenza del GBC Italia in Trentino.





Alcune delle iniziative realizzate nel corso del 2010 sono state:

- la partecipazione alla *Fiera Internazionale MADE Expo*, ove erano presenti le ultime tendenze in termini di tecnologia e di design delle aziende che lavorano nell'ambito di architettura e costruzioni. Il sistema Trentino si è presentato unito sotto un cappello unico, coinvolgendo aziende e centri di ricerca;
- la partecipazione al *SAIE, Salone internazionale delle costruzioni*, come sistema Trentino;
- la partecipazione a *Ecobuilding*, Londra, Fiera mondiale dedicata a design e bioedilizia; partecipazione in collaborazione con Habitech;
- la co-organizzazione della mostra di architettura finlandese e del convegno con confronto tra la realtà trentina e quella finlandese; dal titolo "La filiera legno-foresta-energia. Esperienze a confronto: La Finlandia".
- la ricerca di mercato qualitativa sulla percezione delle costruzioni in legno (nord Italia);
- l'elaborazione di un marchio di sistema in grado di identificare la proposta "edilizia in legno sostenibile" del Trentino;
- l'organizzazione di eventi pubblici di presentazione del progetto "case in legno trentino" svolti sul territorio provinciale nell'ambito di iniziative fieristiche e congressuali, legate alle tematiche del legno, delle costruzioni e della sostenibilità;
- la partecipazione all' *11° World Conference in Timber Engineering* di Riva del Garda;
- la partecipazione al *Meeting per l'amicizia tra i popoli* di Rimini, dove all'interno dello stand trentino è stata dedicata una sezione alla filiera foresta-legno-energia;
- l'organizzazione di un corso per progettisti sulla "Progettazione di edifici con struttura portante in legno", che ha "diplomato" 40 persone tra ingegneri e architetti. Il corso è stato progettato e organizzato in seguito alla ricerca svolta presso le aziende del settore legno sul territorio, dalle quali era emersa con chiarezza la necessità di avere a livello provinciale un maggior numero di progettisti che, sia dal punto di vista strutturale, sia dal punto di vista architettonico, fossero specializzati sul "legno", le cui potenzialità sono ancora poco conosciute.

Con il progetto "**Case Legno Trentino**" si è inteso assicurare un coordinamento organico di tutte le iniziative del settore. L'obiettivo di fondo è quello di valorizzare e promuovere la filiera degli edifici in legno, attraverso la promozione dell'edificio in legno "chiavi in mano", sotto il profilo delle sue caratteristiche qualitative e di sostenibilità, identificando il Trentino come centro di competenze diffuso e riconosciuto a livello internazionale.



Il settore dell'**edilizia sostenibile**, ed in particolare la “nicchia” delle costruzioni con struttura portante in legno, ha infatti conosciuto negli ultimi anni una rilevante evoluzione e crescita di fatturato. Questo grazie all’affermarsi del legno come materiale strutturale in un’architettura attenta ai problemi della sostenibilità ambientale nell’edilizia. In Nord America il 90% delle case di abitazione è in legno, in Giappone la percentuale è del 50%, in Germania del 15%. In media il mercato europeo delle case in legno ha ormai superato il 7% del totale delle costruzioni residenziali e cresce ogni anno con percentuali a due cifre. Un mercato, quello europeo, la cui produzione ha un valore stimato in 7,5 miliardi di euro. La produzione italiana di case in legno supera i 520 milioni di euro, dei quali un terzo circa riconducibili alle imprese del Trentino Alto Adige. Si stima inoltre che in Trentino una quota pari al 10-20% della spesa pubblica in edilizia sostenibile potrà essere rappresentata dall’edilizia in legno. In provincia di Trento si sono sviluppati diversi interventi imprenditoriali in questo settore, creando un indotto positivo su tutta la filiera delle costruzioni in legno. Alcune aziende edili hanno deciso di specializzarsi nella progettazione e costruzione di edifici con struttura portante in legno, facendo di questa nicchia il loro principale ed unico business.

Manca tuttavia, a livello nazionale, un sistema di certificazione in grado di garantire la qualità del prodotto “casa in legno”, in termini prestazionali e di sostenibilità.

Il progetto di certificazione “Case Legno Trentino” fa propria l’esperienza maturata con “SOFIE”, la casa a sette piani che nell’ottobre 2007 è diventata famosa in tutto il mondo per essere riuscita a superare indenne un terremoto di magnitudo 7,2 della scala Richter, simulato sulla piattaforma sismica di Miki, in Giappone. Sette mesi prima a Tsukuba, sempre in Giappone, casaSOFIE è resistita ad oltre un’ora di incendio con potenza doppia rispetto alle normali condizioni richieste per strutture ad uso turistico. Risultati eccezionali, resi possibili dall’impiego di materia prima di qualità e di una particolare tecnica costruttiva, chiamata X-LAM, sviluppata e sperimentata da IVALSA, l’Istituto del CNR con laboratori a San Michele all’Adige, in collaborazione con la Provincia autonoma di Trento.



La tecnologia SOFIE, acronimo di Sistema costruttivo Fiemme, è basata su una struttura portante in legno costituita da pannelli lamellari massicci a strati incrociati (X-LAM). Un sistema costruttivo che garantisce elevati livelli di sicurezza al fuoco e ai sismi, elevato comfort acustico, durabilità nel tempo e costi analoghi a quelli dell'edilizia tradizionale. Nel 2008 nasce SOFIE Veritas, società costituita da 12 imprese trentine e dal socio pubblico Trentino Sviluppo, allo scopo di promuovere il brevetto SOFIE.

La Provincia autonoma di Trento - capitalizzando l'esperienza e i risultati scientifici e brevettuali maturati con il "progetto SOFIE", ed inserendoli nella cornice di un nuovo contesto di riferimento rappresentato dall'avvio, nel 2009, del progetto di valorizzazione della filiera trentina del legno con la costituzione della Cabina di regia foresta-legno-energia - ha fatto propria l'esigenza di creare un sistema di certificazione quale "Case Legno Trentino".

Il progetto di certificazione nasce quindi con l'intento di creare un prodotto innovativo e tecnologicamente evoluto in grado di rispondere in modo competitivo ad un mercato esigente ed in espansione, nel settore dell'edilizia sostenibile. Cinque gli obiettivi primari dell'iniziativa:

- 1. valorizzare l'intera filiera degli edifici in legno**, identificando il Trentino come centro di competenze diffuso e riconosciuto a livello internazionale;
- 2. creare un modello certificativo** trasparente, efficiente ed efficace che garantisca la qualità del prodotto, privilegiando il concetto prestazionale dell'edificio;
- 3. creare un modello competitivo** aperto in cui le aziende sentano l'esigenza di fare sistema;
- 4. creare un punto di convergenza e di aggregazione** con altri sistemi per l'edilizia in legno e LEED;
- 5. incentivare l'utilizzo di legno trentino** come "plus", anche in una logica di coltivazione del bosco (PEFC, FSC, COC).

Il regolamento tecnico, redatto dalla società consortile Distretto Tecnologico Trentino (Habitech), ed attualmente in fase di sperimentazione presso nove aziende locali, è un documento principalmente prestazionale che interessa tre macro categorie: performance tecniche, gestione dell'edificio ed edilizia sostenibile.

**Verde, Argento, Oro e Platino** sono, in ordine crescente, i quattro livelli di certificazione per gli edifici in legno garantiti Trentino. Si assegnano in base al punteggio ottenuto da ciascun edificio, risultato della somma dei punteggi assegnati a ciascuno dei 13 requisiti ripartiti in tre categorie: prestazioni tecniche (sicurezza antisismica, resistenza e sicurezza al fuoco, efficienza energetica, isolamento acustico, permeabilità all'aria, ventilazione comfort con recupero del calore); gestione dell'edificio (regole della qualità costruttiva, piano di manutenzione, polizza assicurativa postuma decennale); edilizia sostenibile (legno certificato, programma di progettazione integrata, bassa emissione di componenti organici volatili, produzione locale).



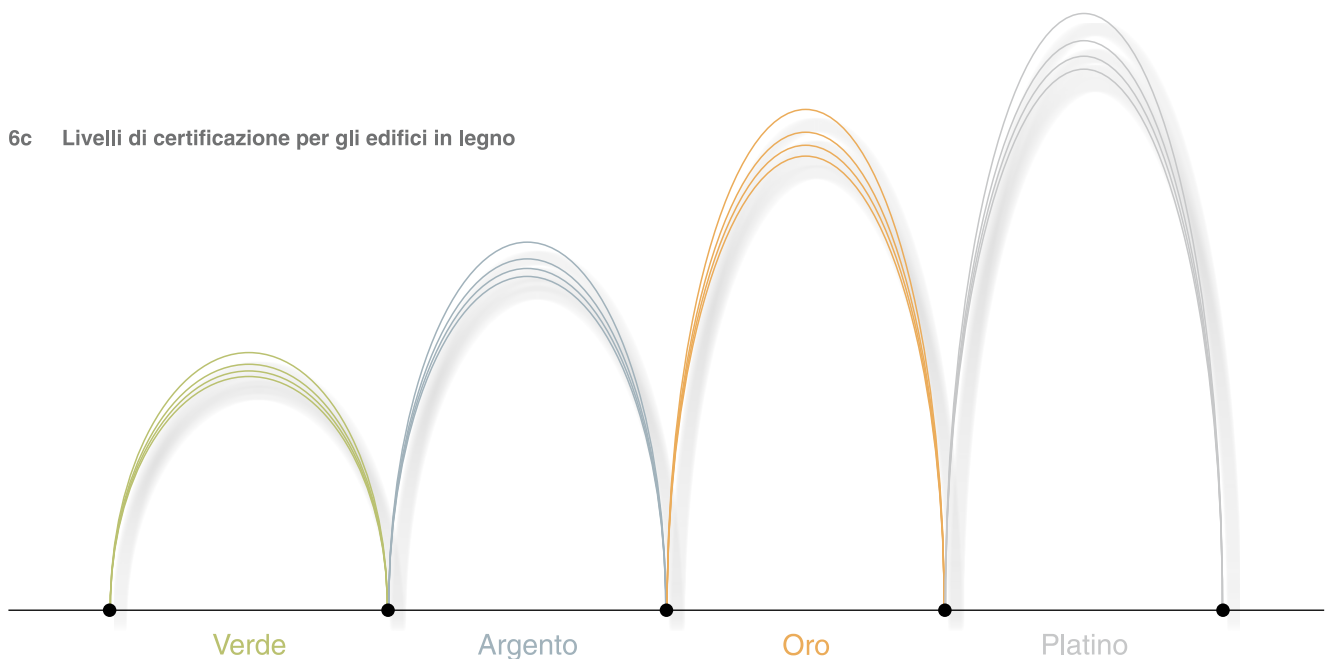
La valutazione delle prestazioni tecniche pesa per il 48% sul punteggio complessivo, la gestione dell'edificio per il 27% e l'edilizia sostenibile per il 25%.

Questo progetto ha permesso di creare il primo modello certificativo di edifici in legno, trasparente e completo, che garantisce la qualità dell'edificio privilegiando il concetto prestazionale. La certificazione garantisce l'accuratezza della progettazione e realizzazione dell'edificio rispetto a rigorosi criteri qualitativi.

Tale iniziativa potrà creare un sistema abilitante per le aziende ed i professionisti trentini che intendono promuovere, soprattutto fuori dalla nostra Provincia, il loro impegno nei confronti della qualità degli edifici di legno, avendo la possibilità di essere accreditati/qualificati per tali competenze e di ottenere la certificazione del loro risultato finale, l'edificio, secondo precisi criteri e requisiti. La certificazione si presenta per l'acquirente dell'edificio come una garanzia in grado di sfatare dubbi e preconcetti su questa tipologia costruttiva che è ancora poco diffusa e conosciuta.

Il posizionamento dell'edilizia in legno in una nicchia può rappresentare un vantaggio per il nostro sistema, composto da piccole-medie aziende che possono offrire prodotti di qualità ed acquisire una posizione in fascia medio alta di un mercato in forte espansione.

#### 6c Livelli di certificazione per gli edifici in legno



**Edilizia, energia e mobilità sono i settori chiave attorno ai quali il distretto Habitech sviluppa la propria attività, coordinando competenze e conoscenze, allo scopo di fare della tutela dell'ambiente una leva strategica anche ai fini dello sviluppo economico del territorio.**



### 6.3. Habitech, il Distretto Energia Ambiente

Il Distretto Energia Ambiente (Habitech) conta circa 300 fra imprese, enti di ricerca e agenzie pubbliche per oltre 8.000 addetti; 1 miliardo di euro il volume d'affari generato. Tre le aree di attività: edilizia sostenibile, energie rinnovabili e mobilità alternativa.

Il progetto Distretto Tecnologico Trentino è nato nel 2005. Nel corso del 2005 è stato realizzato uno studio di fattibilità e sono state poste le premesse per un accordo di programma tra Provincia autonoma di Trento e Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica (MIUR) che è stato sottoscritto nel 2006.

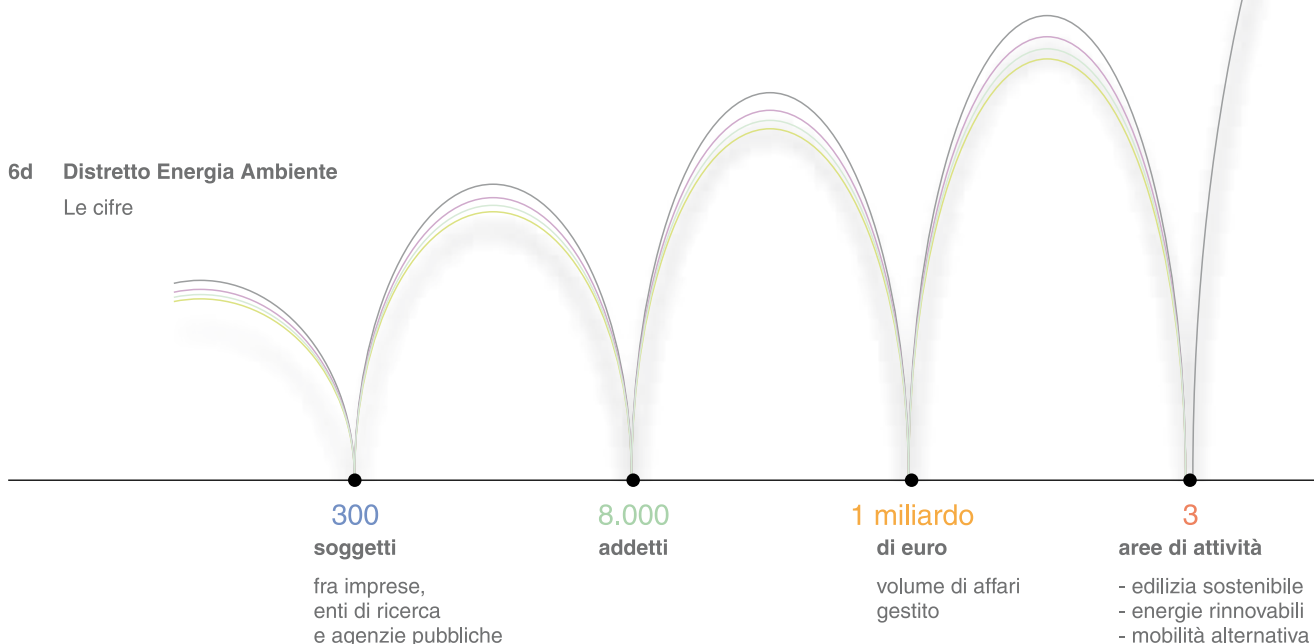
Il progetto Habitech ha l'obiettivo di contribuire alla creazione di filiere sul territorio, favorendo la progressiva identificazione del Trentino quale polo di riferimento nel settore dell'edilizia sostenibile, delle energie rinnovabili, delle tecnologie ambientali, della mobilità sostenibile e delle attività imprenditoriali correlate allo sviluppo economico sostenibile e a basso impatto ambientale.

In particolare, l'attività svolta in questa filiera riguarda la mappatura delle competenze territoriali (in particolare delle imprese afferenti al settore delle costruzioni) nel Distretto in funzione della certificazione LEED® (*Leadership in Energy and Environmental Design*) e la diffusione dell'immagine e della conoscenza dell'associazione GBC Italia.

Il **Green Building Council (GBC)** Italia è un'associazione non profit nata il 28 gennaio 2008, promossa dal Distretto Tecnologico Trentino S.c.a.r.l. insieme a 47 soci fondatori con l'obiettivo di: favorire e accelerare la diffusione di una cultura dell'edilizia sostenibile, guidando la trasformazione del mercato; sensibilizzare l'opinione pubblica e le istituzioni sull'impatto che le modalità di progettazione e costruzione degli

#### 6d Distretto Energia Ambiente

Le cifre







edifici hanno sulla qualità della vita dei cittadini; fornire parametri di riferimento chiari agli operatori del settore; incentivare il confronto tra gli operatori del settore creando una community dell'edilizia sostenibile.

GBC Italia promuove il sistema di **certificazione indipendente LEED®** i cui parametri stabiliscono precisi criteri di progettazione e realizzazione di edifici salubri, energeticamente efficienti e a impatto ambientale contenuto. Per contribuire alla creazione del sistema Trentino per l'introduzione degli standard LEED®, Trentino Sviluppo ha attivato un'azione di mappatura delle aziende presenti sul territorio. In altre parole lo scopo del progetto è stato quello di mappare, attraverso interviste *ad hoc*, le aziende facenti parte del Distretto nell'ottica di dare un doppio feedback: al sistema, fornendo una fotografia delle aziende, dei prodotti e processi e della vision delle stesse nei confronti degli standard LEED®; alle aziende, informandole sull'andamento del mercato e sulle possibili zone di miglioramento del proprio prodotto/processo nel sistema di rating LEED®.

Nel 2008 è iniziata inoltre l'attività di promozione di GBC Italia attraverso la realizzazione di brochure, locandine e materiale comunicativo bilingue e attraverso la programmazione e attuazione di eventi *ad hoc*.

Nel corso dell'anno si è promosso il marchio Habitech, associandolo a eventi di carattere seminariale e fieristico. Si sono altresì intensificati i rapporti con alcune università nazionali (Università di Trento, Università di Firenze) e straniere (tra cui in particolare MIT di Boston e Michigan State University) e con alcune associazioni internazionali (tra cui Canada GBC, World GBC, GBC US e GBC Spagna) allo scopo di supportare l'adozione di un sistema di efficienza energetica dei sistemi costruttivi sul territorio trentino.

In tal senso Trentino Sviluppo, assieme a Università di Trento, Consorzio Distretto Tecnologico Trentino, FBK, CNR Ivalsa, ha contribuito alla promozione del Distretto Energia Ambiente Habitech, del Green Building Council Italia e del progetto SOFIE attraverso la presenza a Globe 2008, importante fiera di settore che si è svolta a Vancouver (Canada) nel mese di marzo.

Infine è stata promossa la tecnologia *Casa Sofie* presso l'ente fieristico di Trento con un prototipo allestito per l'occasione della fiera "Triennale del Legno".

Sul fronte dell'edilizia sostenibile il Distretto ha accompagnato il Green Building Council Italia in un percorso di consolidamento, contribuendo all'ottenimento del riconoscimento dei parametri LEED® nazionali per la certificazione indipendente di edifici sostenibili (l'Italia ha ottenuto il riconoscimento dei parametri LEED nel 2010 e nell'aprile del 2010 è stato presentato a Trento in anteprima nazionale il manuale LEED® 2009 Italia - Nuove Costruzioni e Ristrutturazioni per la certificazione degli edifici che rispettano l'ambiente e risparmiano energia). È dunque molto attiva la promozione di progetti di efficienza energetica, sia con interlocutori pubblici sia con i soci, che trova supporto nella creazione di ESCO, società dedicate alla fornitura di servizi e consulenza nel campo dell'energia, dalla cogenerazione al teleriscaldamento alle tecnologie per l'efficienza energetica degli edifici.

Il Distretto Energia Ambiente promuove dunque lo sviluppo in Trentino di filiere specializzate in tecnologie "verdi".



Nel 2009 le attività afferenti al Distretto Energia e Ambiente si sono articolate nelle seguenti iniziative di sistema: **mappatura dei prodotti e dei servizi delle imprese trentine** rispetto al sistema LEED® e alfabetizzazione sul territorio sulle tematiche dell'edilizia sostenibile e in particolare sul sistema di certificazione LEED®;

**Progetto Efficienza Energetica**, che ha avuto l'obiettivo di diffondere gli interventi di efficienza energetica nel settore edilizio attraverso lo sviluppo del mercato dei servizi di efficienza energetica con assunzione del rischio e garanzia delle prestazioni energetiche (contratti EPC – Energy performance contract).

L'analisi delle principali esperienze e delle *best practice* in ambito italiano ed europeo ha evidenziato un quadro disomogeneo e frammentato. Trentino Sviluppo ha quindi attivato un percorso finalizzato alla creazione di un contesto istituzionale, normativo e finanziario incentivante per lo sviluppo di un sistema di mercato caratterizzato da questa tipologia contrattuale, che prevede interventi lato domanda e lato offerta.

Rispetto allo standard LEED®, nel 2008 è stata svolta un'intensa attività di posizionamento delle aziende e dei prodotti rispetto a tale standard di certificazione. Il lavoro svolto ha prodotto, oltre ad una diffusione della conoscenza dello stesso e delle implicazioni sulla filiera relative alla sua applicazione, il consolidamento e l'adeguamento degli strumenti testati su alcune aziende rappresentative della filiera dell'edilizia. Nel 2009 si è lavorato su: formazione di un gruppo di junior sull'attività di mappatura, con riferimento alle caratteristiche richieste dallo standard LEED®; interviste alle aziende della filiera dell'edilizia trentina; interviste a laboratori di analisi per una loro mappatura rispetto alle richieste dello standard LEED®; interviste ai fornitori di materie prime e semilavorati; pubblicazione di linee guida per categoria di prodotti.

Nella seconda parte del 2009 è cresciuto il numero di progetti LEED® registrati nel territorio. L'attività di posizionamento dei prodotti rispetto a LEED® in questa fase è stata pertanto importante per accompagnare le imprese in questa evoluzione, ed è in quest'ottica che sono state sviluppate le seguenti linee di azione:

- **diffusione** delle informazioni presso le aziende del territorio sul posizionamento rispetto al sistema di rating LEED® e sul processo di certificazione presso le aziende fornitrici di materiali;
- **diffusione** delle informazioni sullo standard LEED® nei confronti di amministrazioni pubbliche locali e laboratori;
- **sviluppo** con le associazioni di categoria di linee guida per tipologia di prodotto: questa attività, seppur svolta con associazioni di categoria a livello nazionale, ha il vantaggio di creare strumenti condivisi e validati dalle diverse categorie, in modo da poter così usufruire dei preziosi contributi a tutti i livelli e diffondere uno strumento per un primo auto posizionamento delle aziende. L'attività nel territorio è stata rafforzata da interventi informativi sotto forma di seminari/workshop specifici realizzati nella Provincia di Trento per le categorie interessate e a livello nazionale per garantire all'iniziativa visibilità. L'obiettivo dell'attività è stato sensibilizzare gruppi omogenei di aziende, rispetto alle performance, per contribuire all'ottenimento dei crediti LEED®.

Dopo un secolo e mezzo di storia la fabbrica delle “Zigherane” di Borgo Sacco ha rischiato di estinguersi, seguendo il destino che in pochi anni ha visto la maggior parte delle Manifatture Tabacchi nel nostro paese (tra le altre Verona, Milano, Bologna, Lucca, Cagliari) chiudere i battenti alla produzione per riproporsi all’uso come sedi museali o universitarie, poli espositivi, iniziative immobiliari. Così pareva dovesse succedere anche a Rovereto allorché, nel 2007, British American Tobacco chiuse per sempre il portone che dà su Piazza della Manifattura numero 1, spostando altrove la produzione di sigari e sigarette. Da qui ha preso le mosse il Progetto Manifattura.

#### 6.4. Il Progetto Manifattura

Nato per iniziativa della Provincia autonoma di Trento, ma sostenuto dalla volontà corale di non arrendersi all’evidenza, ha visto uniti il Comune di Rovereto e le associazioni economiche, le istituzioni di ricerca e la pubblica opinione, gli enti formativi e gli ordini professionali nel non dare per scontato che un luogo destinato per così lungo tempo al lavoro e alla produzione dovesse rinunciare alla sua identità di “Manifattura”.

Con la convinzione che il complesso che rappresenta l’icona della fabbrica tradizionale possa trasformarsi nel luogo dove provare a fare impresa in modo nuovo. Un polo produttivo che sviluppi iniziative di ricerca, formazione, assistenza tecnica, networking, sulle tematiche della sostenibilità e delle tecnologie ambientali.

Con questo obiettivo, e come ulteriore sviluppo del programma che ha portato alla costituzione del Distretto Energia e Ambiente (Habitech), il 24 aprile 2009 la Provincia autonoma di Trento, tramite Trentino Sviluppo, ha costituito la società **Manifattura Domani Srl**.

La *mission* del Progetto Manifattura è di trasformare quella che rappresenta l’icona della fabbrica tradizionale nel luogo dove provare a fare impresa in modo nuovo: da opificio a **Green Innovation Factory**. Un polo produttivo che sviluppi iniziative di ricerca, formazione, assistenza tecnica, networking, sulle tematiche della sostenibilità e delle tecnologie ambientali. Uno spazio di sperimentazione di soluzioni innovative dal punto di vista architettonico, ingegneristico, impiantistico, energetico e dei servizi offerti.



Operativa a partire dalla seconda metà del 2009, nel suo secondo anno di attività Manifattura Domani Srl ha raggiunto il principale obiettivo che si era posta in fase di programmazione: l'elaborazione e l'approvazione del **masterplan** relativo alla riconversione del compendio immobiliare ex Manifattura Tabacchi. Il masterplan della nuova Manifattura è il risultato del lavoro di un team di progettisti di rilievo internazionale, scelti a seguito di una procedura di selezione ad invito. Il compito affidato al gruppo di progettazione è consistito nel dare corpo ad una visione generale, finalizzata a disegnare uno spazio destinato ad attività produttive orientate al tema della "green economy" e incardinata su due elementi principali: sostenibilità e innovazione.

L'elaborazione del masterplan ha avuto inizio nell'autunno 2009 e si è conclusa nella primavera 2010. Nel corso di questo periodo i progettisti e la società Manifattura Domani Srl hanno seguito un percorso partecipativo, aperto all'intervento dei futuri utenti, intesi come imprese, centri di ricerca e innovazione, istituzioni pubbliche e cittadini interessati a collaborare alla definizione delle funzioni destinate ad essere ospitate nella nuova Manifattura. Un comitato di indirizzo, rappresentativo di alcuni dei principali interlocutori del progetto, ne ha seguito lo sviluppo. Tre incontri pubblici (25 novembre 2009, 17 marzo e 24 aprile 2010) hanno informato – insieme a numerosi incontri settoriali - circa l'avanzamento dei lavori di progettazione, raccogliendo suggerimenti e proposte. Un apposito sito web ([www.manifactor.it](http://www.manifactor.it)) ha documentato le varie fasi del processo.

Nel giugno 2010 Trentino Sviluppo ha approvato il masterplan, di cui ha preso atto la Giunta provinciale nel successivo mese di luglio. Tale masterplan ha costituito la base per l'avvio del confronto con il Comune di Rovereto per la definizione delle fasi autorizzative che ne accompagneranno la progressiva esecuzione. Il masterplan è infatti un progetto di massima che definisce le linee-guida dei successivi interventi, suscettibili di ulteriori approfondimenti e modifiche. Le fasi successive consisteranno nella programmazione della sequenza dei singoli cantieri – di restauro, risanamento conservativo, ristrutturazione o ricostruzione a seconda degli edifici interessati – che verranno attivati nel corso dei prossimi anni.

In parallelo, rispetto al procedere della progettazione urbanistica ed architettonica, la società Manifattura Domani, con il supporto dei consulenti della società Kanso, ha progressivamente precisato il profilo delle imprese destinatarie del progetto. Attraverso incontri finalizzati e presentazioni mirate si è proceduto alla individuazione di un primo nucleo di aziende interessate all'insediamento. A ciò si è accompagnata una prima messa a punto della strategia diretta a far conoscere il progetto ad un più ampio gruppo di imprese potenzialmente destinatarie dell'offerta, in funzione della graduale disponibilità di spazi e servizi.

[www.manifactor.it](http://www.manifactor.it)





Nel corso del 2010, la società Manifattura Domani ha infatti preso parte a diverse iniziative – in Italia e all'estero – mirate alla presentazione del progetto a potenziali interlocutori imprenditoriali, con l'obiettivo di identificare opportunità di collaborazione ed insediamento, oltreché di presentare la strategia territoriale che il Trentino sta applicando per lo sviluppo di una filiera produttiva nel settore della sostenibilità ambientale.

Nel 2010 è stato anche portato a termine il **primo recupero conservativo** riguardante l'allestimento ad uso ufficio di 2.500 metri quadrati nell'edificio principale del compendio (o delle "Zigherane"), in cui si è trasferita nel mese di dicembre Manifattura Domani e dove, nel corso delle prime settimane del 2011, si sono insediati il Distretto Tecnologico Trentino Scarl, l'Associazione GBC Italia, e dove si insedierà il nuovo ramo di attività del Centro Microsoft Research – Università di Trento oltre ad un laboratorio congiunto Fondazione Bruno Kessler-Massachusetts Institute of Technology. Fa parte di tale primo recupero anche la ristrutturazione di uno spazio (che probabilmente sarà denominato "The Greenhouse") da allestire nel corso del primo semestre 2011 per accogliere fino ad 8-10 iniziative imprenditoriali, prevalentemente allo stato di incubazione, svolgenti attività connesse ai temi del Progetto Manifattura.

Il secondo semestre del 2010 è stato impegnato anche dalle attività di negoziazione con i soggetti insediati, nonché dalla predisposizione delle procedure di gara per la prima ristrutturazione definitiva del compendio immobiliare. Si è provveduto inoltre alla negoziazione con l'Università di Trento, con l'obiettivo di concordare le modifiche necessarie alla realizzazione del progetto di **insediamento del Cimec** – Centro interdipartimentale mente e cervello.

**Il Trentino è un territorio a forte vocazione turistica: uno degli elementi di maggiore attrattività è costituito dal turismo sportivo. Il territorio offre infatti in tutte le stagioni un'ampia gamma di possibilità di praticare diverse tipologie di sport sia a livello amatoriale che agonistico.**

## 6.5. Le filiere sport e benessere

Lo sport può essere definito un elemento strategico per il territorio, veicolo di promozione e innovazione.

L'evoluzione dell'offerta turistica fa sì che particolare attenzione venga riservata a tutto quanto ruota attorno al benessere della persona e al relax. Si spiega così il grande sviluppo degli ultimi anni di ciò che concerne il mondo del wellness in tutte le sue declinazioni.

Parlando quindi di un settore fortemente trainante per l'economia locale, in cui lavorano un gran numero di realtà produttive, Trentino Sviluppo ha creduto importante dare avvio ad alcuni progetti legati ai settori dello sport e del benessere, lavorando in modo particolare sulle terme, sul golf e sullo sport.

Le **terme** rappresentano un fattore di attrattiva da sempre presente in Trentino. Attualmente esse sono un elemento di qualificazione dell'offerta provinciale sia in termini di salute che di benessere, che però mostra ancora delle potenzialità inespresse e delle possibilità di ulteriore miglioramento, soprattutto connesse all'identificazione ed implementazione di un piano strategico unitario.

Considerando le possibilità di sviluppo del termale e i cambiamenti in atto nella domanda, nel prossimo futuro diviene fondamentale un confronto con la forte evoluzione in atto nel settore termale italiano ed internazionale che vede la perdita di consistenti quote di "mercato termale" rispetto a quello del benessere e che impone un'urgente ristrutturazione dell'intero settore.

È evidente, pertanto, che il forte cambiamento della composizione turistica, il venir meno di un turista fidelizzato e per certi versi sedentario ed anziano, le modificazioni delle abitudini in termini di attività giornaliere, alimentazione, richieste di svago, comportano necessariamente un riposizionamento dell'offerta del segmento "turistico termale". In particolare, si rende necessario un approccio diverso al termalismo in termini di servizi, di qualità del prodotto, di messaggi comunicativi, di marketing delle destinazioni, di offerte delle località, di diversificazione delle occasioni di svago, di contestualizzazione dell'offerta termale con il territorio, di riposizionamento delle attività nel web.

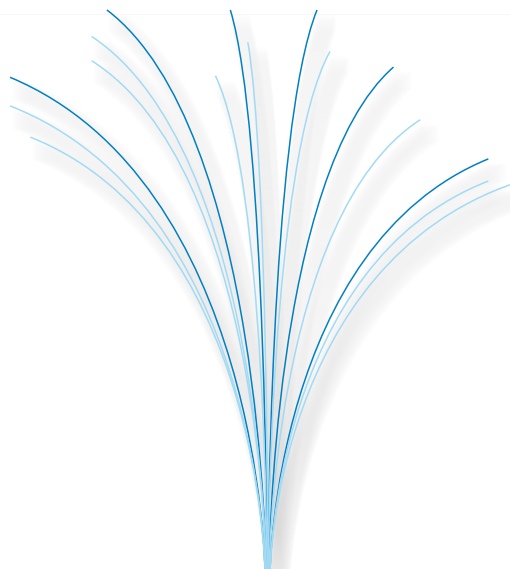


All'interno di tale panorama, Trentino Sviluppo si è occupato di individuare le “strategie condivise” più appropriate per rigenerare il comparto e dare possibilità di sviluppo e di rilancio alle attività imprenditoriali proprie delle strutture termali. Tali strategie si pongono come occasioni di miglioramento anche per tutte le realtà che gravitano attorno alle stazioni in termini occupazionali e di ricadute economiche, come per esempio le strutture ricettive e di accoglienza, i trasporti e gli enti locali.

Le **linee guida per il termalismo trentino**, che sono state stilate nel corso del 2010, si sono poste l'obiettivo di trasformare le terme in un fattore di attrattività del territorio, agendo sulle singole stazioni termali, per accrescerne la competitività individuale, e sul sistema terme, per favorire processi di integrazione funzionale. Le linee guida hanno individuato strategie e azioni che aiutino a coniugare gli aspetti sanitari e turistici, che in diversa proporzione caratterizzano le stazioni termali.

Sono pertanto tre le “linee d'azione” sulle quali si è ragionato: riposizionamento differenziato del **prodotto “Terme del Trentino”**; riposizionamento delle **imprese**; riposizionamento della **destinazione**.

Il risultato dello studio è una fotografia della situazione trentina con un dettaglio dei punti di forza e debolezza delle singole realtà, funzionale a delineare un percorso di valorizzazione individuale e di sistema, in cui il messaggio dominante è il seguente: “le acque del Trentino sono uniche per composizione chimico-fisica. Il loro impiego è per alcune persone prettamente terapeutico, per altre complementare e sinergico al wellness”.





Il **golf** è un'attività sportiva in crescente sviluppo, sia tra gli sportivi locali che per i turisti di breve o di lungo periodo amanti di una vacanza attiva.

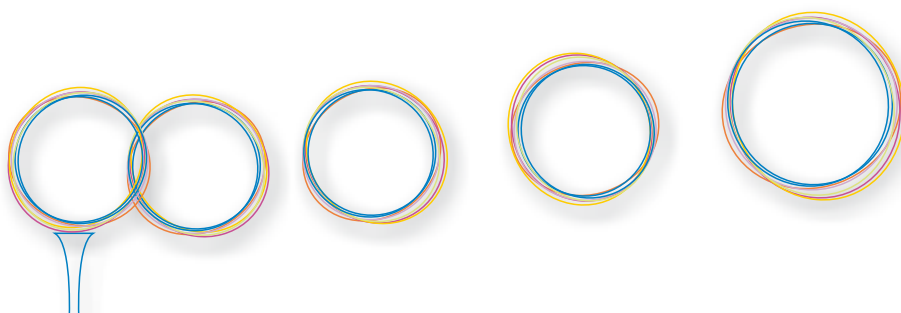
Oggi il golf trentino con i suoi nove campi (Sarnonico, Rendena, Folgaria, Tesino, Campiglio, Roncegno, Val di Fassa, Pietra Murata e Pergine) si presenta in modo frammentato e quindi non organico ed incisivo per l'attrazione di un target finale, sempre più attento e coinvolto nelle scelte. Al fine di organizzare l'offerta golfistica trentina, attraverso un approccio sistemico, Trentino Sviluppo si è attivato per aggregare le diverse realtà territoriali in un consorzio in grado di fungere da catalizzatore sul territorio per migliorare la competitività del golf, affinché esso diventi un motore di promozione e visibilità e di attrazione turistica.

L'obiettivo, che si è percorso durante il 2010, è stato quello di condividere con gli attori locali un percorso per la messa a sistema dei campi e la creazione di un consorzio che possa generare considerevoli vantaggi competitivi e di costo per il sistema golf Trentino, favorendo un processo di miglioramento continuo.

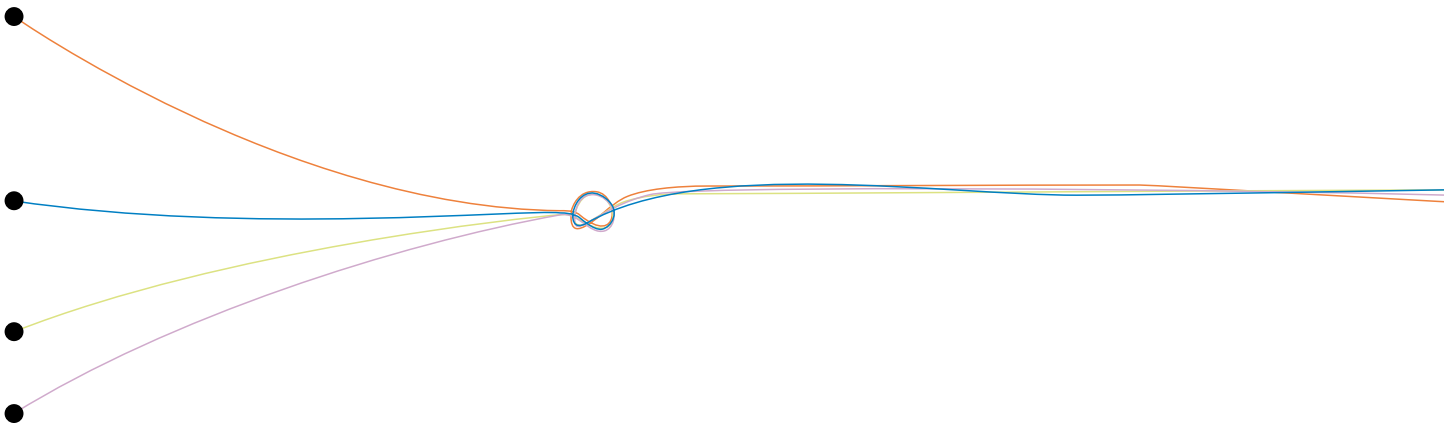
Attraverso il consorzio, in corso di costituzione, si sta realizzando uno strumento che tra i suoi obiettivi ha quello di lavorare per creare un'offerta golf competitiva, per promuovere innovazione di prodotto e di sistema, fornire servizi ai singoli campi, dare visibilità, avvicinare il mercato in modo nuovo ed efficace e svolgere un'adeguata comunicazione.

Produzioni di eccellenza e di nicchia caratterizzano il settore delle aziende trentine che realizzano **attrezzature sportive**. Un settore a cui afferiscono aziende ben posizionate sui mercati nazionali e talvolta anche internazionali. Esse lavorano su prodotti legati al territorio, pertanto soprattutto alla montagna nelle sue diverse stagionalità. Alcune di esse sono innovative e nonostante le piccole dimensioni riescono a realizzare prodotti competitivi riconosciuti dai praticanti a livello internazionali. Altre sono artigianali, con un mercato locale e con una discreta propensione ad innovare. Le più grandi hanno saputo reinventarsi e rinnovarsi nell'immagine piuttosto che nei prodotti.

All'interno di questo mondo variegato Trentino Sviluppo ha mosso i primi passi con una prima mappatura delle aziende. Essendosi rivelato un segmento interessante e verificato che vi sono i presupposti per lavorare insieme si è partiti cercando di individuare idee innovative sulla base delle quali attivare progetti, che ne valorizzino le produzioni.



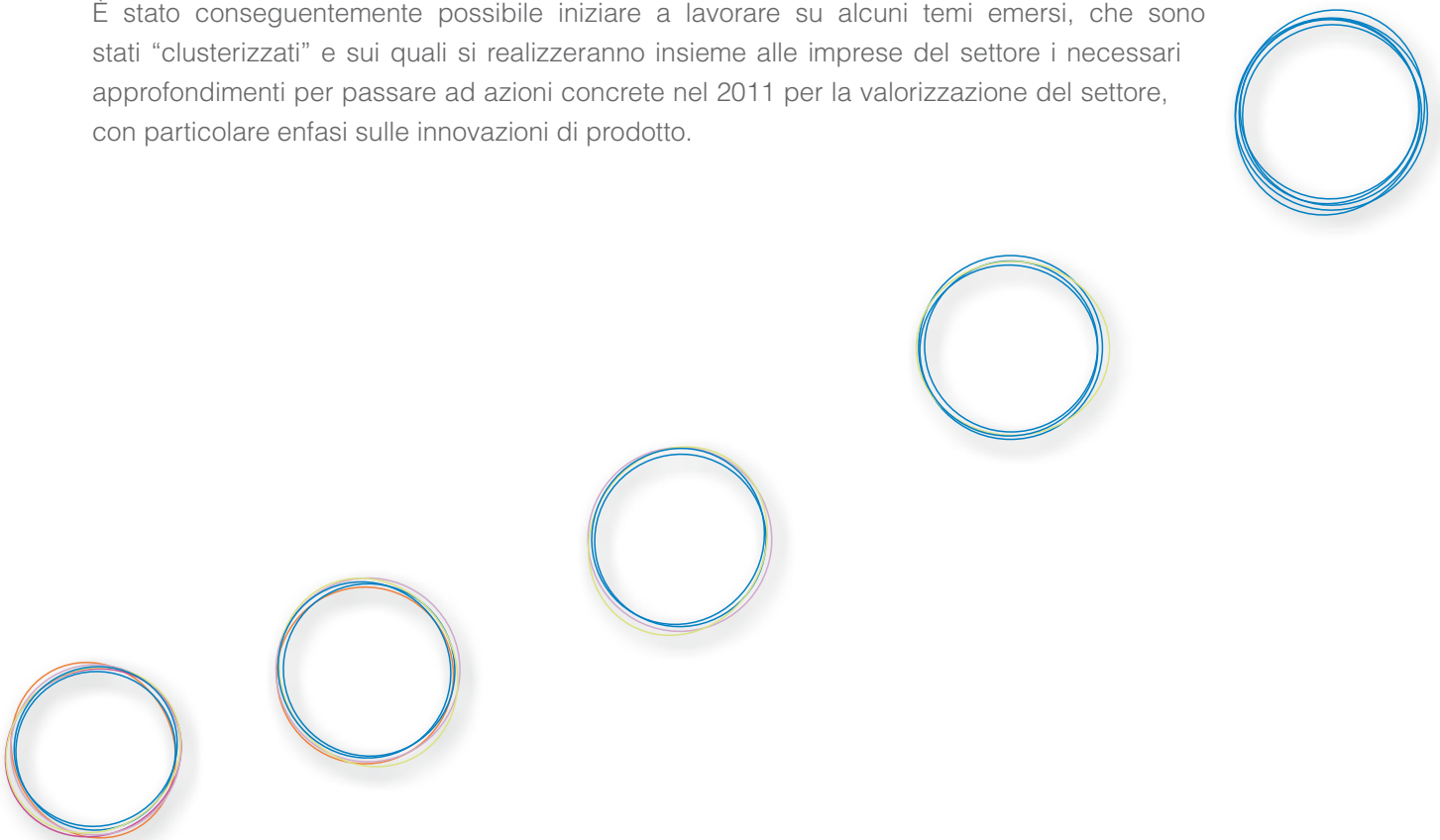




Si è partiti quindi con una prima azione, l'**Hub dell'innovazione**: si tratta di una sessione creativa nella quale persone con profili professionali eterogenei interagiscono, attraverso l'utilizzo di una metodologia di lavoro innovativa, per creare idee nuove su tematiche specifiche. L'Hub sullo sport è stato organizzato con l'obiettivo di individuare alcuni temi strategici orientati all'innovazione rispetto a cui sviluppare dei progetti di filiera con le aziende sportive del territorio. I temi sui quali sono emerse circa 300 idee sono stati i seguenti:

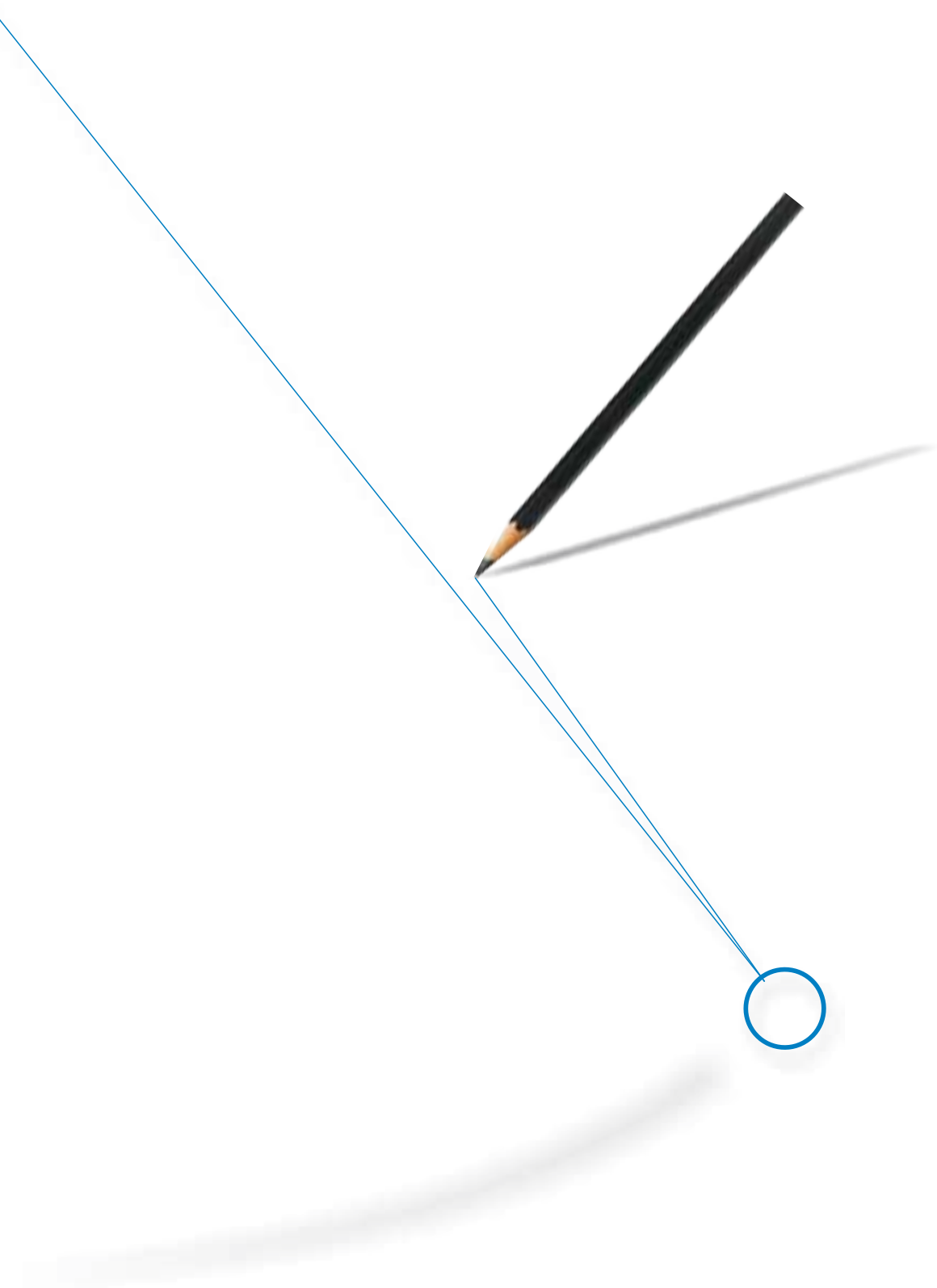
- **sport e innovazione**, volto a capire se sia possibile introdurre innovazioni nelle pratiche sportive attuali o se si possano inventare nuove discipline, magari anche ispirate alla tradizione;
- **sport e territorio**, dedicato ad esplorare la relazione esistente fra il mondo dello sport e le caratteristiche distintive del territorio e a capire in che modo si possano attivare dei processi di valorizzazione reciproca;
- **sport e comunicazione**, pensato per identificare modalità innovative di comunicare e trasmettere informazioni attraverso strumenti e linguaggi vicini agli sportivi;
- **sport e information technology**, nato per proporre soluzioni tecnologiche innovative legate alla dimensione sport.

È stato conseguentemente possibile iniziare a lavorare su alcuni temi emersi, che sono stati "clusterizzati" e sui quali si realizzeranno insieme alle imprese del settore i necessari approfondimenti per passare ad azioni concrete nel 2011 per la valorizzazione del settore, con particolare enfasi sulle innovazioni di prodotto.



## 7. SPAZI E LIQUIDITÀ PER SVILUPPARE L'IMPRESA





**Poter contare sulla disponibilità di spazi rappresenta per un'azienda una condizione fondamentale per avviare, consolidare e sviluppare la propria attività.**

## 7.1 Aree industriali

Obiettivo di Trentino Sviluppo è mettere a disposizione aree produttive a condizioni competitive in un contesto in cui, a causa delle dimensioni ridotte della superficie utilizzabile, la stessa "risorsa territorio" si presta ad essere potenziale oggetto di investimenti speculativi.

Per **favorire l'insediamento, l'ampliamento e la ristrutturazione di nuove aziende**, dal 2004 la Provincia ha affidato a Trentino Sviluppo il compito di acquisire e apprestare aree industriali da collocare sul mercato, secondo un programma previsto dal Piano triennale d'intervento.

Con la legge provinciale del 12 maggio 2004, n. 6/99 (cosiddetta "Legge unica per l'economia") è stata modificata, nella parte concernente le aree produttive, con l'introduzione del comma che prevede che "Le funzioni esercitate dalla Provincia ai sensi di questa sezione possono essere affidate, in tutto o in parte, all'Agenzia per lo Sviluppo Spa (Trentino Sviluppo Spa) che utilizza a tale scopo il fondo previsto dall'art. 33, comma 1".

Le **aree da apprestare** vengono individuate di concerto con la Provincia. Viene quindi approvato il Piano triennale delle acquisizioni e degli apprestamenti di aree per attività economiche, che prevede sia gli interventi da realizzarsi che le relative fonti di finanziamento.

Una volta individuate le aree, seguono le fasi operative:

- **in primo luogo** vengono acquisiti i terreni, tramite procedura di esproprio;
- **le aree in oggetto** vengono quindi urbanizzate, realizzando opere e servizi di base necessari per la loro utilizzazione, quali strade, acquedotti, linee telefoniche, reti di fognatura, cabine elettriche;
- **una volta realizzate**, le aree vengono messe sul mercato per essere cedute con il riconoscimento delle provvidenze e dei relativi vincoli occupazionali e di mantenimento dell'attività produttiva previsti dalla L.P. 6/99 alle imprese, che si impegnano contrattualmente a rispettare vincoli e obblighi previsti dalla legge. Vi è anche la possibilità, meno richiesta, di cedere il diritto di superficie.

La situazione al 31 dicembre 2010, per quanto riguarda l'iter di apprestamento delle aree produttive in capo a Trentino Sviluppo, è la seguente:

AREE INDUSTRIALI	MQ	STATO DELL'AREA
RAVINA - loc. Marina	100.000 mq	Area nelle disponibilità della PAT. Esproprio in corso da parte di Trentino Sviluppo in collaborazione con la PAT.
ROVERETO AI FIORI	85.000 mq	Il progetto è stato approvato in Conferenza dei Servizi. Sono in corso di ultimazione le analisi chimiche-geologiche dopo le quali inizierà la fase di esproprio in collaborazione con la PAT.
ROVERETO AI LAVINI	strada e sottopasso	L'area è ultimata. È in corso di ultimazione il collaudo tecnico-amministrativo.
MORI CASOTTE	elettrodotto	L'apprestamento è in fase di progettazione preliminare
CASTELLO MOLINA	61.000 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva, manca l'approvazione da parte della Conferenza dei Servizi.
MOLVENO 1	20.000 mq	L'area è ultimata.
TENNO	15.000 mq	Il progetto è stato approvato in Conferenza dei Servizi, stanno ultimando le analisi chimiche-geologiche dopo le quali inizierà la fase di esproprio in collaborazione con la PAT.
BREZ	7.000 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva, manca l'approvazione da parte della Conferenza dei Servizi.
ARCO loc. PATONE	76.000 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva e di definizione delle convenzioni coi privati.
VERVO'	6.000 mq	Il progetto è stato approvato in Conferenza dei Servizi, stanno ultimando le analisi chimiche-geologiche dopo le quali inizierà la fase di esproprio in collaborazione con la PAT.
CAVEDINE	11.000 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva, manca l'approvazione da parte della Conferenza dei Servizi.
RUFFRE' MENDOLA	16.000 mq	La PAT sta definendo la progettazione dell'area.
TELVE DI SOPRA	20.000 mq	La PAT sta definendo la progettazione dell'area.
MORI CASOTTE	strada e ponte	L'apprestamento è in fase di appalto dei lavori.
TRENTO - CADINE	20.000 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva, manca l'approvazione da parte della Conferenza dei Servizi.
GRIGNO	23.500 mq	L'area è ultimata.
IMER - MEZZANO	19.000 mq	L'apprestamento è in fase istruttoria.
SCURELLE	25.000 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva, manca l'approvazione da parte della Conferenza dei Servizi.
RONCEGNO loc. MARTER	7.500 mq	L'apprestamento è in fase istruttoria, l'amministrazione comunale sta valutando la vivacità economica.
LAVARONE	17.000 mq	L'apprestamento è in fase istruttoria, l'amministrazione comunale sta valutando la vivacità economica.
NOVALEDO	10.000 mq	L'apprestamento è in fase istruttoria, l'amministrazione comunale sta valutando la vivacità economica.
MOLVENO 2	5.500 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva, manca l'approvazione da parte della Conferenza dei Servizi.
ALBIANO	15.000 mq	L'apprestamento è in fase di esproprio in collaborazione con la PAT.
STORO	95.000 mq	L'apprestamento è in fase istruttoria, l'amministrazione comunale sta valutando la vivacità economica.



Tra gli interventi più recenti, conclusi nel primo semestre 2011, si ricorda l'intervento sull'**area Ceole di Arco**, dove sono stati realizzati quattro capannoni indipendenti con spazi produttivi e ad uso ufficio ed un Centro polifunzionale con spazi comuni, servizio bar, mensa. Un intervento che metterà a disposizione delle aziende locali nuovi spazi produttivi di assoluta qualità, ma che è stato progettato e realizzato per qualificare ulteriormente la zona industriale "Ceole" di Arco, molto cresciuta negli ultimi anni, che a breve avrà a disposizione una mensa, spazi per incontri ed altri servizi in grado di dare risposta alle esigenze espresse dalle imprese ma soprattutto di qualificare ulteriormente la qualità della vita di chi ci lavora. La Palazzina servizi di Arco Ceole è stato tra l'altro uno dei primi edifici pubblici trentini ad essere appaltato secondo i parametri della certificazione ambientale Leed (*Leadership in Energy and Environmental Design*), scelta nell'ottobre 2008 dalla Provincia di Trento come standard di riferimento per la certificazione secondo criteri di sostenibilità degli edifici di proprietà della stessa e delle società partecipate.

Trentino Sviluppo interviene anche su aree industriali esistenti, con opere finalizzate ad accrescerne la qualità e il livello di funzionalità. E' il caso, ad esempio, della **zona industriale dei Lavini, a Rovereto**, dove Trentino Sviluppo ha realizzato un sottopasso ferroviario nei pressi di Mori stazione che mette in collegamento diretto la zona industriale con il casello autostradale di Rovereto Sud, passando sotto la linea ferroviaria del Brennero. Esso consente di togliere una quota importante di traffico pesante da quella zona di Rovereto e rappresenta un passo avanti verso il progetto di scalo intermodale da realizzare nei pressi dell'Area Arcese, compresa nella stessa zona industriale. Nel 2009 Trentino Sviluppo ha inoltre avviato l'iter per la realizzazione di una palazzina multiservizi con mensa, sportello bancario e sala incontri a supporto delle attività economiche insediate nella **zona industriale di Lavis**.

## 7.2. Altri immobili produttivi

La gestione immobiliare rappresenta un importante ed efficace strumento finalizzato al **supporto, al potenziamento, al consolidamento e al rilancio delle imprese**. In taluni casi l'intervento pubblico ha la finalità di sottrarre la disponibilità di taluni compendi immobiliari all'effetto distorsivo del mercato, mantenendo e garantendo la loro destinazione a fini produttivi con modalità tese a massimizzarne i benefici sociali e collettivi, ad iniziare dalle ricadute occupazionali delle attività insediate.

Attraverso la messa a disposizione o l'acquisto di compendi immobiliari, diviene possibile sia accelerare la crescita, sia sostenere processi di riorganizzazione strategica, sia favorire la ristrutturazione finanziaria delle imprese.

Il patrimonio immobiliare di Trentino Sviluppo si è ampliato nel corso degli anni. La tabella che segue indica gli immobili con la relativa tipologia (terreno, fabbricato, altro), il comune in cui è sito, il nome convenzionale utilizzato per identificarlo, la superficie (in mq.) del lotto (terreno), la superficie coperta (in mq.) e la superficie commerciale (in mq.). Si illustra di seguito la situazione a partire dal complesso degli immobili presenti alla chiusura dell'esercizio 2006, e i successivi acquisti dal 2007 al 2010.

Valori in mq.

PATRIMONIO IMMOBILIARE AL 31.12.2006							
N°	Comune	Natura del bene	Indirizzo	Nome convenzionale	Sup. Lotto	Sup. Lotto	Sup. Comm.
1	Rovereto	Fabbricato	Via Zeni, 8	B.I.C. Rovereto - Polo Tecnologico	86.108	36.340	49.259
2	Pergine	Fabbricato	Via Dante, 78	Bl.C. Pergine	23.520	10.385	12.300
3	Mezzolombardo	Fabbricato	Via Trento	B.I.C. Mezzolombardo	23.127	11.300	25.446
4	Mori	Terreno	loc. Casotte	Terreno Casotte e Cescatti	75.715	44	44
5	Rovereto	Fabbricato	Via Brennero, 13	Merloni Termosanitari	25.809	14.716	16.965
6	Rovereto	Fabbricato	Via Fornaci, 29	Ex Kinghino	23.402	9.329	10.945
7	Rovereto	Terreno	Via Fornaci	Lotto attiguo Kinghino	12.915	0	0
8	Trento	Fabbricato	Viale Verona, 190	Open Center	4.188	2.676	5.788
9	Trambileno	Fabb. e terreno	Loc. Sega	Oleificio	93.352	3.069	5.021
1a	Rovereto	Fabbricato	Via Zeni, 8	B.I.C. Rovereto Corpo C	14.153	3.934	8.314
10	Trento	Fabbricato	Via Solteri	B.I.C. Trento - Polo Tecnologico -	4.118	1.261	6.695
11	Pieve di Bono	Fabbricato	Fraz. Strada	B.I.C. Pieve di Bono	44.960	18.445	18.869
12	Borgo Valsugana	Fabbricato	Via Prima	B.I.C. Borgo Valsugana	14.139	4.153	4.311
13	Ala	Fabbricato	Via A. Volta, 2	Ex Bauli	25.167	10.650	17.670
14	Arco	Fabbricato	Via Cogozzi, 9	Mec. Mar.	3.241	1.356	1.648
15	Arco	Terreno	loc. S. Andrea	(centro polifunzionale in corso di costruzione)	6.194	0	0
16	Mezzolombardo	Fabbricato	Via della Rupe, 35	Elettrica Rotaliana	3.993	1.735	3.834
17	Mori	Fabb. e terreno	loc. Gorga	Ex Alumetal	120.607	25.843	29.049
18	Novaledo	Terreno	Zona Industriale	Menz & Gasser	12.736	7.726	15.452
19	Rovereto	Fabbricato	Via del Garda, 42	Ex Grundig	11.693	7.012	8.530
21	Storo	Fabbricato	Via 1° maggio, 2	Ex Elwag	15.367	3.614	3.614
22	Trento	Fabbricato	Loc. Ghiaie, 166	Ex Alpe Sys	45.726	22.590	23.298
23	Lavis	Fabbricato	Via Galvani, 6	Watts Londa	16.604	7.922	9.176
24	Mezzocorona	Fabbricato	Località Ischie	Depuratore	11.767	35	35
					718.601	204.135	276.262

Valori in mq.

PATRIMONIO IMMOBILIARE AL 31.12.2007							
N°	Comune	Natura del bene	Indirizzo	Nome convenzionale	Sup. Lotto	Sup. Lotto	Sup. Comm.
25	Trento	Fabbricato	Gardolo	Whirlpool	141.793	74.012	76.156
26	Grigno	Fabbricato	Zona industriale, 1	Omga	19.010	9.786	9.786
27	Trambileno	Fabbricato	Via SS Trinità, 17	Salumificio Marsilli	29.924	10.913	24.867
28	Levico	Terreno	Via Per Barco, 11	Terreno attiguo Adige Sala	11.217	0	0
29	Arco	Fabbricato	Via Linfano, 9	Aquafil	49.885	20.642	32.113
30	Malè	Fabbricato	Via Molini, 3	Lowara	21.774	7.141	7.572
					273.603	122.494	150.494

PATRIMONIO IMMOBILIARE AL 31.12.2008							
N°	Comune	Natura del bene	Indirizzo	Nome convenzionale	Sup. Lotto	Sup. Lotto	Sup. Comm.
31	Rovereto	Fabbricato	P.zza Manifattura, 1	British American Tobacco Italia	79.836	32.972	59.439
32	Avio	Fabbricato	Via del lavoro, 26	Cep	5.272	1.941	2.089
33	Ala	Fabbricato	Via A. Volta, 27	Fein Elast Italia	12.040	6.362	6.664
34	Lavis	Fabbricato	Via A. Volta, 15	Gunnebo Entrance Control Spa	10.884	4.877	5.538
					108.032	46.152	73.730

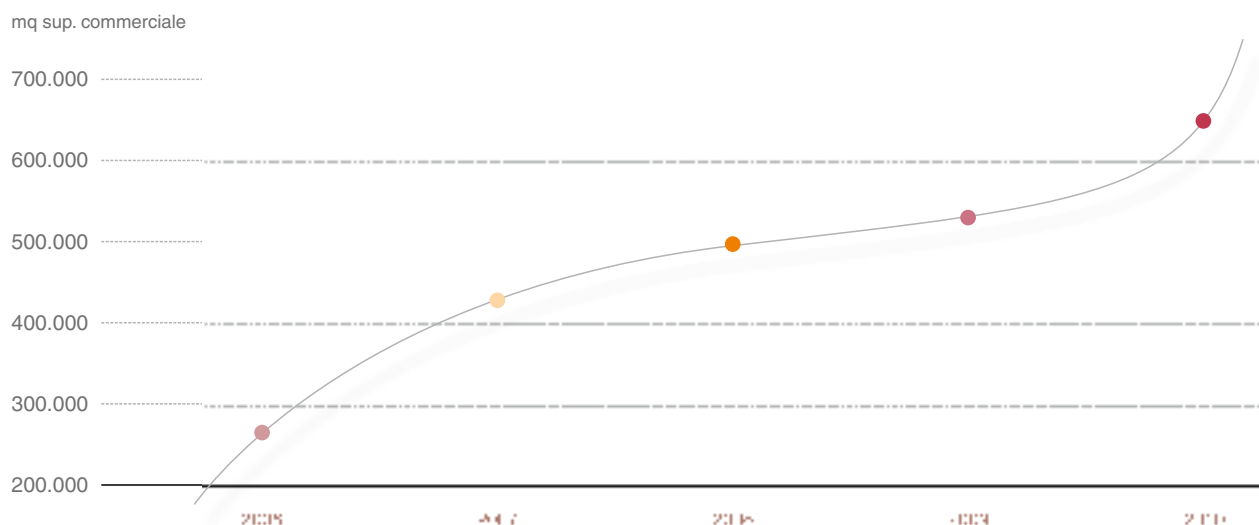
PATRIMONIO IMMOBILIARE AL 31.12.2009							
N°	Comune	Natura del bene	Indirizzo	Nome convenzionale	Sup. Lotto	Sup. Lotto	Sup. Comm.
35	Castelnuovo	Fabbricato		F.A.T.	12.880	3.805	5.259
36	Arco	Fabbricato	Viadelle Grazie, 11	Maino-Fa.Ma.	6.672	3.460	4.040
37	Rovereto	Fabbricato	Via Fornaci	Arcese	46.845	4.843	5.377
38	Levico	Fabbricato		Campielo	19.140	8.030	8.030
					85.537	20.138	22.706

PATRIMONIO IMMOBILIARE AL 31.12.2010							
N°	Comune	Natura del bene	Indirizzo	Nome convenzionale	Sup. Lotto	Sup. Lotto	Sup. Comm.
39	Rovereto	Fabbricato		Marangoni	109.249	71.163	73.253
40	Rovereto	Fabbricato		CET	1.114	557	1.711
41	Rovereto	Fabbricato		G&Z	48.743	34.120	41.794
42	Rovereto	Fabbricato		Sicor	10.691	6.205	6.205
43	Rovereto	Fabbricato		Texbond	9.769	5.180	5.180
44	Condino	Fabbricato		Sapes	15.464	5.659	6.112
					195.030	122.884	134.255



## 7a Patrimonio immobiliare gestito

Periodo 2006 - 2010

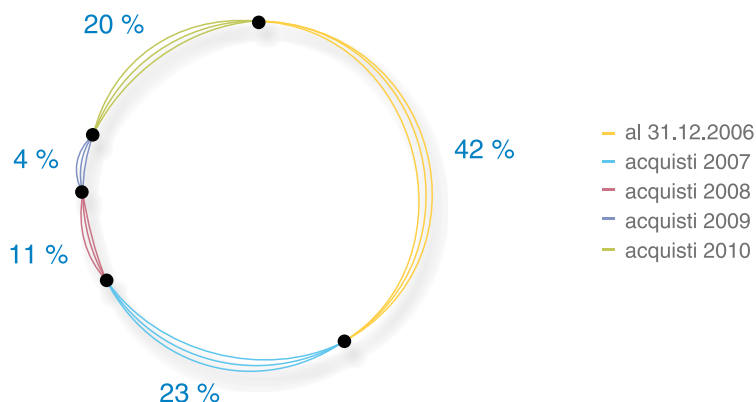


Il patrimonio immobiliare al 31 dicembre 2010 risulta quindi così composto:

RIEPILOGO AL 31/12/2010			
	Mq. Sup. Lotto	Mq. Sup. cop.	Mq. Sup. comm.
al 31/12/2006	718.601	204.135	276.262
acquisiti 2007	273.603	122.494	150.494
acquisiti 2008	108.032	46.152	73.730
acquisiti 2009	85.537	20.138	22.706
acquisiti 2010	195.030	122.884	134.255
<b>Totale</b>	<b>1.380.803</b>	<b>515.803</b>	<b>657.448</b>
immobili BIC	210.125	85.818	125.193
immobili NON BIC	1.170.678	429.985	532.255
<b>Totale</b>	<b>1.380.803</b>	<b>515.803</b>	<b>657.448</b>

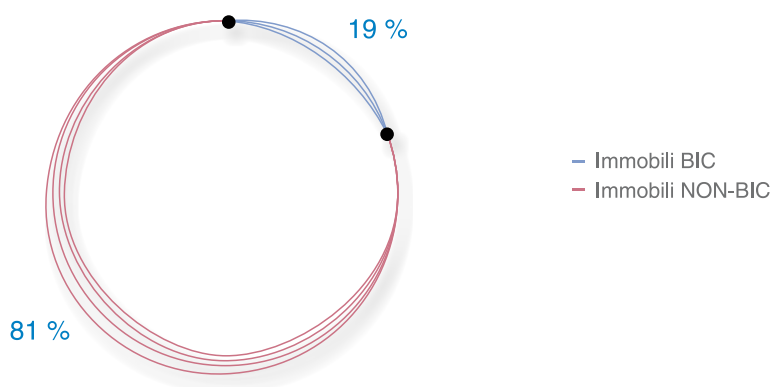
Se guardiamo all'andamento degli acquisti di immobili negli anni, partendo da una base di 276.262 metri quadrati a dicembre 2006, possiamo rilevare un cospicuo aumento soprattutto nel 2010, anno in cui sono entrati a far parte del patrimonio immobiliare di Trentino Sviluppo sei nuovi immobili con una superficie commerciale di 134.255 mq. Si tratta di immobili acquisiti tramite interventi di lease back. Il lease back, di cui si parla nel paragrafo successivo, consiste nell'acquisizione di un immobile o di una parte di esso e nella contestuale cessione in leasing all'azienda venditrice, o ad altre aziende del gruppo industriale che, pagando dei canoni periodici, si impegnano a riacquistarlo entro un termine predefinito.

7b Patrimonio immobiliare (superficie commerciale)



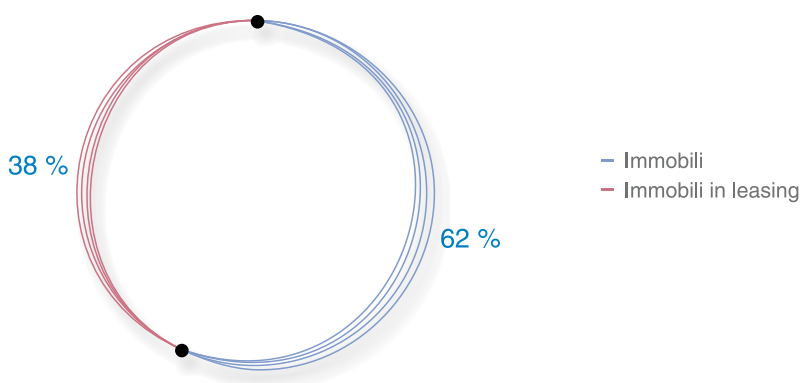
Come si evince dalla tabella di riepilogo sulla superficie commerciale totale di 657.448 mq, 125.193 mq sono relative ai 6 BIC presenti sul territorio provinciale (Rovereto, Trento, Pergine, Borgo Valsugana, Pieve di Bono, Mezzolombardo).

7c Immobili BIC e NON-BIC



A fine 2010 il 38% del totale degli immobili risulta essere relativo a superfici produttive acquisite grazie ad interventi di lease back.

7d Immobili in leasing (superficie commerciale)



**Nel contesto della manovra anticongiunturale varata nel 2009 dalla Provincia autonoma di Trento per contrastare gli effetti della crisi economica internazionale, Trentino Sviluppo è stata protagonista di una serie di misure di emergenza finalizzate al sostegno alle imprese.**

**Tra queste vi sono le operazioni di lease back con le quali, attraverso l'acquisizione di immobili e la successiva cessione in locazione all'azienda venditrice, si consente all'impresa di liberare risorse finanziarie da investire nel proprio sviluppo. Entrambi strumenti in grado di apportare liquidità alle aziende, il lease back, a differenza delle partecipazioni, ed in particolare di quelle nelle imprese turistico-funiviarie, è mirato a sostenere le aree del territorio a prevalenza produttiva.**

### 7.3. Le operazioni di lease back

Tecnicamente, un intervento di lease back consiste nell'**acquisizione** di un immobile o di una parte di esso e nella **contestuale cessione in leasing** all'azienda venditrice, o ad altre aziende del gruppo industriale che, pagando dei canoni periodici, si impegnano quindi a riacquistarlo entro un termine predefinito (solitamente 18 anni).

Attraverso il lease back l'ente pubblico sgrava quindi le aziende dal dover gestire gli immobili, liberando risorse che dalle "mura" possono essere reinvestite in "abilità tecniche": saperi, ricerca, brevetti, impianti e macchine. Un servizio immobiliare che di fatto si trasforma in servizio finanziario: l'azienda ottiene mezzi liquidi fuori del circuito bancario, interessanti specie in un periodo di restrizioni creditizie, e attraverso questi riduce i propri debiti e può finanziare i progetti di sviluppo aziendale.

In particolare, le operazioni di lease back permettono alle aziende di ottenere "iniezioni" di risorse finanziarie al fine di:

- **fronteggiare meglio eventuali crisi di liquidità** generate dal rallentamento dei tempi di pagamento dei crediti commerciali o dalla riduzione degli affidamenti bancari che rischiano di provocare la sospensione degli investimenti e dei piani di sviluppo aziendale;
- **avviare programmi di ricerca e sviluppo** ed investimenti, probabilmente sospesi a causa della crisi, che potrebbero essere in grado di porre le basi per lo sviluppo di nuovi prodotti tecnologicamente all'avanguardia;
- **garantire l'attuale livello di occupazione**, con riferimento non solo ai lavoratori impiegati direttamente in azienda, ma anche a quelli impiegati nell'indotto.

Il lease back è inoltre un intervento "a capitale protetto": i mezzi finanziari impiegati per acquistare l'immobile vengono restituiti dall'azienda interessata e, in caso di fallimento della stessa, all'ente pubblico rimane un bene da offrire ad altre imprese. Quindi il lease back sostiene non soltanto l'innovazione ma la competitività in tutte le sue declinazioni. Non a caso questo strumento ha rappresentato un aspetto cruciale, anche dimensionalmente, della manovra anticrisi della Provincia.



A fronte del sostegno con fondi pubblici, alle imprese beneficiarie di operazioni di lease back è richiesto il rispetto di alcuni **vincoli sociali ed economico-finanziari** concordati con Trentino Sviluppo. Tra questi, formalizzati negli accordi tra le parti che accompagnano l'atto di compravendita dell'immobile, ve ne sono alcuni ricorrenti: in particolare, agli imprenditori si chiede di garantire continuità nell'attività aziendale (divieto di cedere la *governance* aziendale per l'intera durata dell'operazione), investimento per creare valore (impegno a rispettare il programma di sviluppo previsto nel piano industriale) ed il rispetto di precisi vincoli occupazionali (numero di ULA, Unità lavorative annue, non inferiore a quello certificato al momento della stipula dell'atto) per un periodo di almeno 5 anni.

In particolare, l'impegno a mantenere determinati livelli occupazionali, non soltanto è garantito con sanzioni pecuniarie previste dai contratti, ma nel caso del lease back, è anche un parametro di spesa: Trentino Sviluppo infatti non può spendere per ogni singola operazione più di **50.000 euro per occupato, elevati ad 80.000 sull'asta dell'Adige**. Quindi un'azienda, ad esempio con 100 dipendenti, che si impegna a mantenerli per cinque anni, può ottenere un lease back di 5 milioni, elevati ad 8 sull'asta dell'Adige (dove gli immobili costano di più). In questo modo c'è una proporzione diretta fra il forte impegno della finanza pubblica per questo strumento ed un beneficio collettivo obiettivamente misurabile e percepibile dalla comunità, come i posti di lavoro.

Fin qui l'impostazione teorica e metodologica dello "strumento lease back". Con il presente Bilancio di missione si vuole però quantificare puntualmente, nei singoli casi, l'impatto che questo tipo di attività ha generato sul tessuto economico-sociale del territorio. Va peraltro osservato come i risultati di questa tipologia di intervento possano essere misurati in modo più ponderato e compiuto solo nel medio-lungo termine, quindi nell'arco dei prossimi 3-5 anni almeno.

Di seguito una breve descrizione degli interventi effettuati suddivisi per anno.

## METODOLOGIA

Da un punto di vista metodologico, l'analisi prende in esame, per ogni società che ha usufruito del lease back, gli aspetti di seguito illustrati:

- **simulazioni di scenari futuri (*worst-normal-best*)** che considerano l'impatto delle operazioni di lease back effettuate da Trentino Sviluppo. L'analisi cerca di evidenziare quali sarebbero state le condizioni di tipo economico-finanziario delle aziende che hanno beneficiato degli interventi di lease back nel caso in cui le stesse non si fossero verificate. Attraverso l'analisi di bilanci di verifica delle società, si vuole infatti verificare l'impatto della PFN (posizione finanziaria netta) per capire se tali operazioni sono state "preziose" per la continuità aziendale.
- **programmi di ricerca e sviluppo** in atto ed in programma. L'analisi di tale aspetto ha portato allo studio dei programmi di ricerca e sviluppo ed investimento su cui è stato richiesto l'intervento della Provincia autonoma di Trento.
- **ULA (*unità lavorative annue*)** mantenute nel corso del periodo in esame e, laddove i dati lo consentano, analisi dell'età media dei dipendenti, suddiviso per categorie di impiego. Queste informazioni hanno permesso di evidenziare l'età media e la specializzazione dei lavoratori dipendenti occupati dalla società al fine di evidenziare il grado di professionalità e la conseguente possibilità di trovare un'eventuale collocazione in altre attività imprenditoriali attive nelle zone limitrofe.

L'analisi offre interessanti spunti di riflessioni circa le operazioni concluse nel 2008, ma dato l'orizzonte temporale di medio-lungo periodo delle operazioni di lease back, gli interventi avvenuti nel corso del 2009-2010 saranno valutabili in maniera puntuale nei prossimi anni. Allo stato attuale, infatti, non sono disponibili sufficienti dati e informazioni che possano permettere, sulla base di dati relativi ad un periodo apprezzabile, di misurare e quindi valutare la portata dell'intervento. Il Bilancio di missione presenta comunque la descrizione degli aspetti più salienti che hanno caratterizzato queste operazioni, considerandole oggettivamente rilevanti anche e soprattutto per il particolare momento di crisi economica e finanziaria in cui le stesse sono state poste in essere.

NOME SOCIETÀ	SEDE	ATTIVITÀ	IMPORTO (MIL DI €)	U.L.A.
<b>2008</b>				
Fein Elast Italia Spa	Ala	filati elastomerici ricoperti	4,435	57
<b>Totale</b>			<b>4,435</b>	<b>57</b>
<b>2009</b>				
Silvelox Spa	Castelnuovo	fabbricazione di porte per garage, porte d'ingresso, portoncini blindati e porte in legno per interni	12,7	165
Gruppo Arcese Trasporti	Rovereto	trasporto e servizi di logistica	18,6	791
Lego Spa "Gruppo Olivotto"	Lavis	editoria	8,5	300
<b>Totale</b>			<b>66,96</b>	<b>698</b>
<b>2010</b>				
CTE Spa	Rovereto	carrelli elevatori	3,42	45
Gallox Spa	Rovereto	meccanico/metallurgico	12,40	155
Marangoni Spa	Rovereto	pneumatici	40,90	300
Sapes Spa	Condino	meccanica	4,16	122
Texbond Spa	Rovereto	tessile	6,08	76
<b>Totale</b>			<b>66,96</b>	<b>698</b>

Tabella 1: elenco delle operazioni di lease back nel triennio 2008-2010

Di seguito alcune brevi considerazioni circa l'impatto degli interventi di Trentino Sviluppo sulle società oggetto di lease back.

### Analisi delle operazioni concluse nel 2008

Nel corso del 2008 Trentino Sviluppo ha concluso un lease back di 4,435 milioni di euro nei confronti di **Fein Elast Italia Spa**, società operante nel settore dei filati elastomerici ricoperti che produce in particolare articoli filati elastici prevalentemente per il settore della calzetteria femminile.

L'intervento di Trentino Sviluppo ha permesso alla società di ridurre il debito bancario. Tale operazione ha inoltre garantito alla società il reperimento di nuove fonti di finanziamento onerose necessarie per lo sviluppo del proprio programma di ricerca il cui scopo è rappresentato dall'industrializzazione di nuovi prodotti a maggior valore aggiunto ed a minor impatto ambientale.

In sintesi, l'operazione di lease back ha permesso di alleggerire significativamente il livello di indebitamento bancario aziendale oltre a mantenere i livelli occupazionali previsti (fino al 2014). L'operazione di consolidamento del debito bancario permetterà inoltre al management aziendale di concentrare gli sforzi nello studio e nello sviluppo di nuovi filati che potranno garantire una maggiore competitività nel mercato storico di riferimento, oltre a sviluppare prodotti per penetrare altri settori a maggior valore aggiunto.

### Analisi delle operazioni concluse nel 2009

Nel corso del 2009 Trentino Sviluppo ha concluso operazioni di lease back con **Silvelox Spa** con sede a Castelnuovo, attiva nel settore della fabbricazione di porte; **Gruppo Arcese con sede a Rovereto**, operante nel settore del trasporto e con **Lego Spa di Lavis**, settore editoria. L'importo complessivo dei lease back ammonta 39,8 milioni di euro.

La crisi economica in atto ha coinvolto pesantemente le società oggetto di tali operazioni, ed in particolare tale andamento negativo sembra conoscere il suo apice proprio nel 2009. Grazie all'intervento di Trentino Sviluppo le società interessate hanno visto un netto miglioramento della propria situazione di indebitamento.

Nello specifico, l'operazione di locazione finanziaria ha permesso a Silvelox Spa di ridurre significativamente i debiti finanziari riportando un'incidenza dei debiti bancari inferiore al 30% sul fatturato. In questo caso, infatti, in assenza del lease back la società avrebbe avuto un ulteriore appesantimento della gestione finanziaria limitando i progetti di integrazione produttiva tra le varie realtà industriali, fondamentali per mantenere la posizione di *leadership* nel mercato di riferimento.

Analogamente, l'operazione di lease back effettuata a beneficio della Holding Olivotto Spa (controllante di Lego Spa), ha permesso di contribuire alla riduzione dell'indebitamento bancario, in quanto la posizione finanziaria netta è diminuita di circa 16 milioni di euro determinando un'incidenza sul fatturato pari al 47%.

In sintesi, quindi, gli interventi di lease back promossi da Trentino Sviluppo hanno permesso di dare un significativo sostegno alle aziende in oggetto, le quali, oltre ad affrontare le difficoltà derivanti dalla crisi economica in atto, stanno implementando sistemi gestionali che permettano la razionalizzazione dei costi all'insegna della massima efficienza percorribile.

Nello specifico, Silvelox Spa sta attraversando un delicato momento a livello gestionale, legato alla necessità di organizzare la produzione su più stabilimenti e di ampliare la gamma di prodotti. Il management sta quindi cercando di razionalizzare una gestione aziendale complessa, conseguenza dell'acquisizione di realtà industriali differenti. Il Gruppo Olivotto, invece, ha intrapreso un percorso di razionalizzazione della propria capacità produttiva al fine di favorire, nel corso degli esercizi successivi, un miglioramento dell'efficienza produttiva aziendale con una riduzione del capitale investito, a beneficio di una riduzione complessiva dell'indebitamento aziendale. Tale miglioramento sarà fondamentale per reperire le risorse finanziarie necessarie per realizzare il programma investimenti che il gruppo ha in programma nei prossimi anni.

Da non sottovalutare l'impatto delle operazioni di lease back in termini di ULA mantenute. L'analisi dell'occupazione evidenzia infatti come tali società si siano impegnate a mantenere nei prossimi anni 1.256 unità.

In dettaglio, le operazioni di locazione finanziaria hanno comportato l'impegno delle società a mantenere un organico di 300 ULA fino al 2015 per Lego Spa, 791 fino al 2014 per Arcese e costante a 165 fino al 2015 per Silvelox Spa.

Da evidenziare come il vincolo occupazione sottoscritto da Arcese Trasporti possa garantire a numerosi lavoratori una stabilità del proprio posto di lavoro nella fase più critica della crisi economica con la possibilità di agganciare la ripresa, che dovrebbe far vedere i propri effetti già dal 2011.

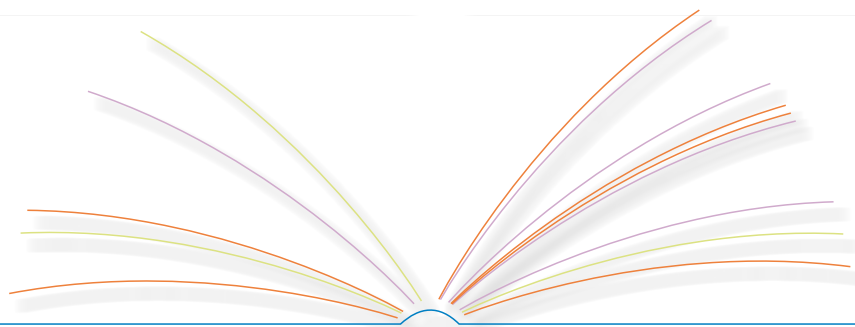
### Analisi delle operazioni concluse fino a settembre 2010

Nel corso del 2010 Trentino Sviluppo è intervenuta in molteplici operazioni di lease back per un valore complessivo che sfiora i 67 milioni di euro. A seguito di queste operazioni le aziende coinvolte si sono impegnate a mantenere in organico di complessivi 700 U.L.A. sul territorio.

La crisi economica in atto ha penalizzato notevolmente i mercati di sbocco delle aziende oggetto di lease back: i mercati dell'alluminio e dell'acciaio, dell'autotrasporto e dell'*automotive*, dei veicoli industriali e movimento terra sono stati protagonisti di flessioni significative nell'intera catena produttiva che hanno comportato generali contrazioni di fatturato.

Analogamente a quanto si è verificato a livello nazionale ed internazionale, anche le aziende trentine hanno avvertito i primi sintomi della crisi, con diminuzioni di fatturato importanti. A titolo esemplificativo si evidenzia come **CTE Spa** ha evidenziato nel 2009 un calo del fatturato di oltre il 45% rispetto al 2008; **Sawam** ha subito





una contrazione del fatturato di oltre il 50% dal 2009 al il 2008; **Texbond Spa** nel 2009 ha evidenziato un calo del fatturato di oltre il 25 % rispetto il 2007 ed infine **Marangoni**, oltre alla riduzione dei volumi di vendita, ha evidenziato una riduzione della redditività aziendale, in particolar modo nel segmento della ricostruzione dei pneumatici.

Data questa situazione, è possibile affermare che gli interventi di lease back di Trentino Sviluppo hanno permesso di liberare risorse finanziarie che hanno favorito la riduzione complessiva del debito e un maggiore equilibrio tra mezzi propri e capitali di terzi.

Nello specifico, l'operazione di lease back, effettuata in capo a CTE Group Spa ha permesso di liberare risorse finanziarie per circa 3,5 milioni che saranno impiegati nella capitalizzazione delle società produttive del gruppo; l'operazione di lease back effettuata con Marangoni Spa ha reso disponibili risorse finanziarie per circa 41 milioni che sono state impiegate per migliorare la correlazione temporale del profilo finanziario; l'operazione di lease back effettuata in capo a Sawam Trasmissioni Spa ha permesso di liberare risorse finanziarie per circa 4,16 milioni che sono state impiegate per circa 2,5 milioni di euro per riscattare anticipatamente gli attuali leasing immobiliari e la parte rimanente per sostenere l'attività corrente dell'impresa. L'operazione di lease back effettuata in capo a Texbond Spa ha generato liquidità finanziarie disponibili per circa 6,1 milioni che sono stati impiegate per il rimborso anticipato di numerosi finanziamenti a medio lungo termine. Questa operazione ha permesso la riduzione del debito bancario della società e ciò dovrebbe favorire un miglioramento generalizzato degli indicatori finanziari. Tale miglioramento potrebbe inoltre influire positivamente sull'eventuale reperimento di nuove risorse finanziarie necessarie per sostenere il programma investimenti di circa 3,5 milioni di euro previsto per il prossimo triennio.

Infine, non sono da sottovalutare gli impegni assunti dalle aziende di mantenimento della forza lavoro, per un valore complessivo che si avvicina a 700 ULA.

In particolare si evidenzia come Marangoni Spa si sia impegnata a mantenere 340 ULA per il biennio 2009-2010 e almeno 300 ULA nel triennio 2011-2013. L'analisi della forza lavoro impiegata in azienda evidenzia come oltre un terzo della manodopera impiegata da Marangoni Spa è rappresentata da persone con un elevato grado di specializzazione, ma con un livello di studio medio-basso. Si ritiene che un'eventuale espulsione dal sistema produttivo di risorse con scolarità medio-bassa comporterebbe numerose difficoltà di ricollocazione con un più probabile impiego nei lavori socialmente utili che andrebbero a gravare sulle risorse pubbliche locali.

Alla luce di tali considerazioni, si evidenzia dunque come le operazioni di lease back effettuate da Trentino Sviluppo abbiano comportato un generale miglioramento dell'indebitamento delle società oggetto di intervento, le quali hanno potuto in maniera più agevole implementare il piano di investimento programmato con l'obbligo di salvaguardare l'occupazione nel territorio.

Poiché la maggior parte delle operazioni sono state concluse nel 2009 e 2010, l'analisi degli esercizi successivi alla presente edizione del Bilancio di missione consentirà analisi più puntuali sull'effettivo impatto generato sul territorio locale.

La *mission* di Trentino Sviluppo è quella di sostenere lo sviluppo dell'imprenditoria locale, attraverso operazioni dirette e mirate a beneficio delle aziende, ma anche con interventi tesi a migliorare le condizioni del quadro economico territoriale.

#### 7.4. Appalti di lavori, servizi e forniture

Tra i diversi campi d'azione volti a raggiungere gli obiettivi di cui sopra, la società si occupa anche di gestire le **gare d'appalto di lavori, servizi e forniture** necessarie per le proprie necessità, applicando i principi propri degli appalti pubblici ed in particolare, oltre alla direttiva 2004/18/CEE, il decreto legge 163/2006 "Codice dei Contratti pubblici" e relativo regolamento di attuazione (D.P.R 554/1999), la legge provinciale 10 settembre 1993, n. 26 "Norme in materia di lavori pubblici di interesse provinciale e per la trasparenza negli appalti" e la legge provinciale n. 23 del 1990 "Disciplina dell'attività contrattuale e dell'amministrazione dei beni della Provincia autonoma di Trento".

	IMPRESE TRENTINE		IMPRESE FUORI PROVINCIA		TOTALE	
Imprese aggiudicatrici	32	89%	4	11%	36	100%
Importo imprese aggiudicatrici (€)	11.572.143,34	38%	19.038.071,68	62%	30.610.215,02	100%
Numero subappaltatori	27	61%	17	39%	44	100%
Importo subappaltato (€)	2.279.549,95	83%	474.131,80	17%	2.753.681,75	100%
Numero tecnici	41	98%	1	2%	42	100%
Importo tecnici (€)	810.969,92	97%	23.771,43	3%	834.741,35	100%

Tabella 1: dati riepilogativi degli appalti 2008-2010

Con riferimento agli obiettivi specifici del presente Bilancio di missione, si considera l'arco temporale 2008-2010. In questo periodo sono stati attivati 32 tipi di intervento per i quali sono pervenute più di 140 offerte per un importo stimato dei lavori complessivamente superiore a 40 milioni di euro.

Le imprese trentine si sono aggiudicate l'89%<sup>1</sup> dei lavori da svolgere, per un importo complessivo superiore a 11,5 milioni di euro. Da non sottovalutare anche l'indotto generato attraverso le iniziative subappaltate: oltre 2 milioni di euro infatti sono stati erogati a favore di imprese subappaltatrici trentine e oltre 800 mila euro a favore di tecnici per gli studi necessari al completamento delle opere.

<sup>1</sup> Il numero di imprese aggiudicatrici è superiore al numero di lavori complessivamente svolti perchè alcuni interventi sono stati assegnati a più imprese.

Di seguito il dettaglio delle operazioni per ogni singolo anno di attività:

### Anno 2008

Nel 2008 Trentino Sviluppo ha bandito 13 gare d'appalto, 12 delle quali con importo inferiore ai 150 mila euro per interventi ed opere il cui valore complessivamente stimato supera i 450 mila euro, molti dei quali attribuibili al rifacimento e miglioramento di spazi adibiti ai *Business Innovation Centre* e ad altri immobili di proprietà. Per rispondere alle esigenze di Trentino Sviluppo sono state valutate 32 offerte, tutte provenienti da fornitori con sede in Provincia di Trento.

Tra le opere di maggior rilievo si segnalano i lavori di realizzazione del raccordo stradale Lavini di Marco (Rovereto), per un importo complessivamente stimato superiore a 1 milione di euro, ai quali hanno partecipato 19 aziende. L'azienda vincitrice, trentina, si è avvalsa della collaborazione di altre società per lo svolgimento di alcuni interventi, nonché di tecnici, ingegneri e professionisti, per importi complessivi superiori a 300 milioni di euro.

	INTERVENTI FINO A 150.000 EURO		
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			12
Stima lavori complessiva (€)			477.911,37
Imprese richiedenti			-
Imprese invitate			39
Offerte pervenute	32	-	32
Imprese aggiudicatrici	12	-	12
Importo aggiudicato (€)	389.616,70	-	389.616,70

	INTERVENTI OLTRE 150.000 EURO		
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			1
Stima lavori complessiva (€)			1.338.702,13
Imprese richiedenti			85
Imprese invitate			30
Offerte pervenute			19
Imprese aggiudicatrici	1	-	1
Importo aggiudicazione lavori (€)	1.116.672,45	-	1.116.672,45
Numero subappaltatori	1	2	3
Importo subappaltato (€)	35.000	179.000	214.000
Numero tecnici coinvolti	6	-	6
Importo tecnici (€)	93.150	0	93.150

Tabella 2: dettaglio degli interventi strutturali avviati nel 2008

Accanto a questi interventi, sono state predisposte da Tentino Sviluppo 6 procedure di gara d'appalto, di cui 5 realizzate attraverso procedure negoziate ed 1 eseguita con procedura aperta per l'approvvigionamento dei servizi assicurativi e di brokeraggio, per un importo complessivamente appaltato superiore a 745 mila euro su un quinquennio.

### Anno 2009

Nel 2009 Trentino Sviluppo ha bandito 16 gare d'appalto per interventi strutturali, 7 delle quali per interventi entro i 150 mila euro. Il valore complessivamente stimato di questi ultimi è di circa 300 mila euro. Per rispondere alle esigenze di Trentino Sviluppo sono state valutate 17 offerte: sei delle sette imprese che si sono aggiudicate la gara sono imprese trentine; questo è un esempio di come non manchino possibilità all'imprenditorialità locale per mettersi in gioco e mostrare il proprio valore.

Per quanto riguarda i 9 interventi sopra i 150 mila euro, il valore complessivo stimato dei lavori supera i 30 milioni di euro. Sono state valutate 45 offerte per un totale di 12 imprese vincitrici, di cui 10 trentine; si noti anche il valore creato da tali interventi, che hanno generato un indotto di circa 3 milioni di euro, coinvolgendo 55 soggetti, di cui l'80% trentini. L'elevato importo di questi appalti è da riferirsi principalmente alla gara bandita per la fornitura e posa in opera dell'impianto a fune ad ammortamento automatico "Pinzolo/Madonna di Campiglio" per una valore stimato di 23 milioni di euro che è stato vinto dalla Leitner con sede a Vipiteno.



	INTERVENTI FINO A 150.000 EURO		
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			7
Stima lavori complessiva (€)			300.066,81
Imprese richiedenti			-
Imprese invitate			25
Offerte pervenute			17
Imprese aggiudicatrici	6	1	7
Importo aggiudicato (€)	222.705,46	33.108,78	255.814,24
Numero subappaltatori	1	-	1
Importo subappaltato (€)	18.000	-	18.000
Numero tecnici coinvolti	4	-	4
Importo tecnici (€)	690		690
	INTERVENTI OLTRE 150.000 EURO		
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			9
Stima lavori complessiva (€)			30.837.999,51
Imprese richiedenti			68
Imprese invitate			71
Offerte pervenute			45
Imprese aggiudicatrici	10	2	12
Importo aggiudicazione lavori (€)	8.469.336,06	18.770.617,36	27.239.953,42
Numero subappaltatori	22	12	34
Importo subappaltato (€)	2.072.863,19	166.867,80	2.239.730,99
Numero tecnici coinvolti	20	1	21
Importo tecnici (€)	617.129,92	23.771,43	640.901,35

Tabella 3: dettaglio degli interventi strutturali avviati nel 2009

Per quanto riguarda la richiesta di servizi, Trentino Sviluppo nell'anno 2009 ha realizzato n. 5 procedure negoziate d'appalto per un importo totale appaltato superiore a 400.000 euro.

Trentino Sviluppo ha gestito le gare d'appalto sotto elencate nel rispetto delle norme comunitarie, nazionali e provinciali vigenti, nonché dei principi generali contenuti nella Convenzione stipulata in data 11 novembre 2008 tra Trentino Sviluppo e la Provincia autonoma di Trento con riferimento agli appalti di lavori pubblici.

**Anno 2010**

Nell'anno 2010 Trentino Sviluppo ha bandito 3 gare d'appalto, per interventi superiori ai 150 milioni di euro, il cui valore stimato complessivo supera i 7,5 milioni di euro. Per questi interventi Trentino Sviluppo ha valutato le offerte di 31 imprese, scegliendone poi 4, di cui 3 trentine.

	INTERVENTI OLTRE 150.000 EURO		
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			3
Stima lavori complessiva (€)			7.676.996,26
Imprese richiedenti			87
Imprese invitate			79
Offerte pervenute			31
Imprese aggiudicatrici	3	1	4
Importo aggiudicazione lavori (€)	1.373.812,67	234.345,54	1.608.158,21
Numero subappaltatori	3	3	6
Importo subappaltato (€)	153.686,76	128.264	281.950,76
Numero tecnici coinvolti	3	-	3
Importo tecnici (€)	100.000	-	100.000

Tabella 4: dettaglio degli interventi strutturali avviati nel 2010

Trentino Sviluppo ha inoltre predisposto quattro procedure aperte d'appalto per la fornitura di arredi, servizio mensa, fornitura di decanter per la disidratazione di fanghi biologici derivanti da processi di depurazione delle acque, per complessivi 857 mila euro.



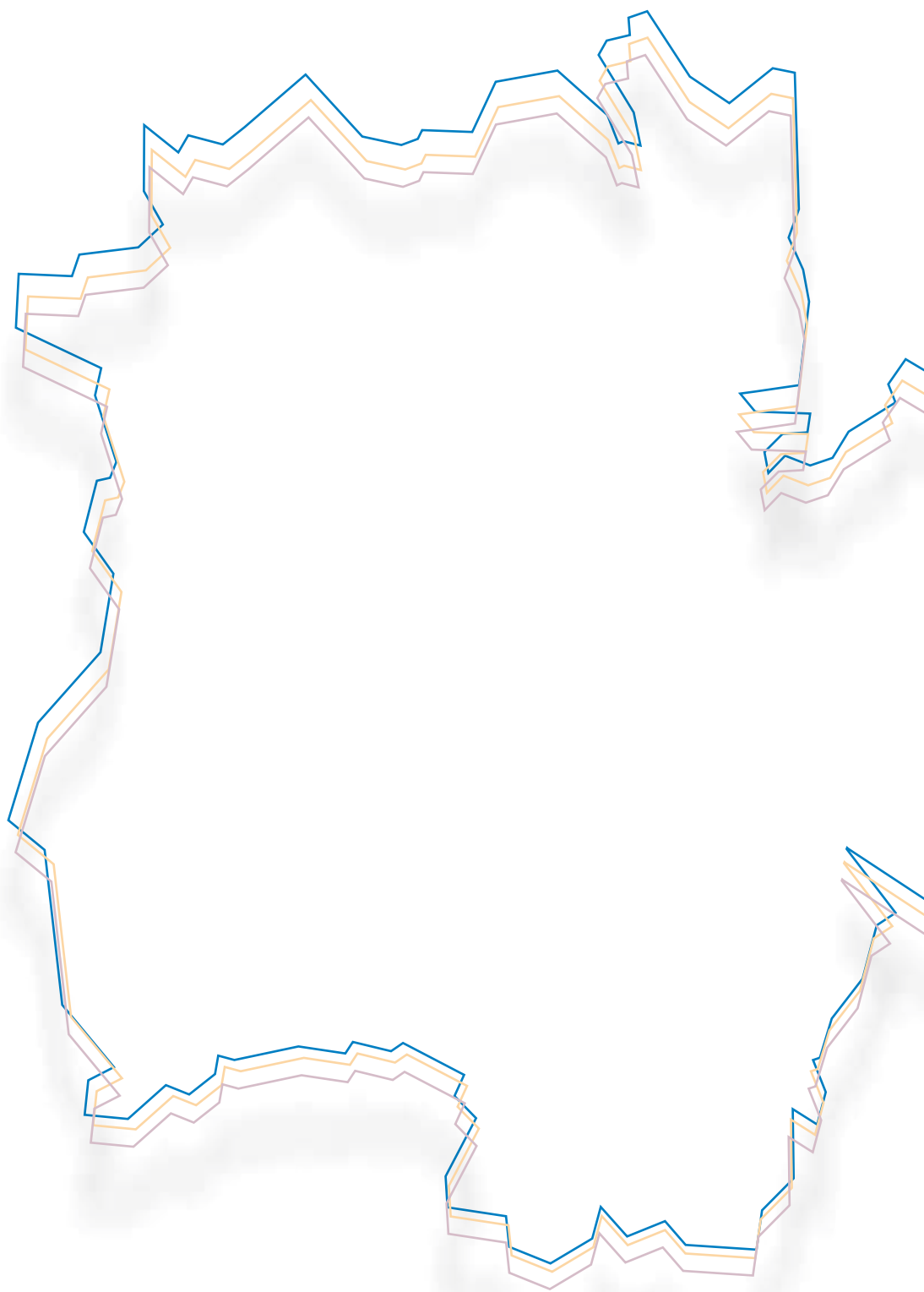
### Affidamenti diretti

Per quanto riguarda infine gli affidamenti diretti dell'anno 2010 si nota che gli appalti di servizi costituiscono circa la metà degli affidamenti totali. Spostando l'attenzione sul territorio trentino è facile notare che circa l'80% dell'importo dei lavori considerati è affidato ad imprese che hanno sede in provincia, le quali si occupano in realtà di meno di un terzo dei lavori considerati.

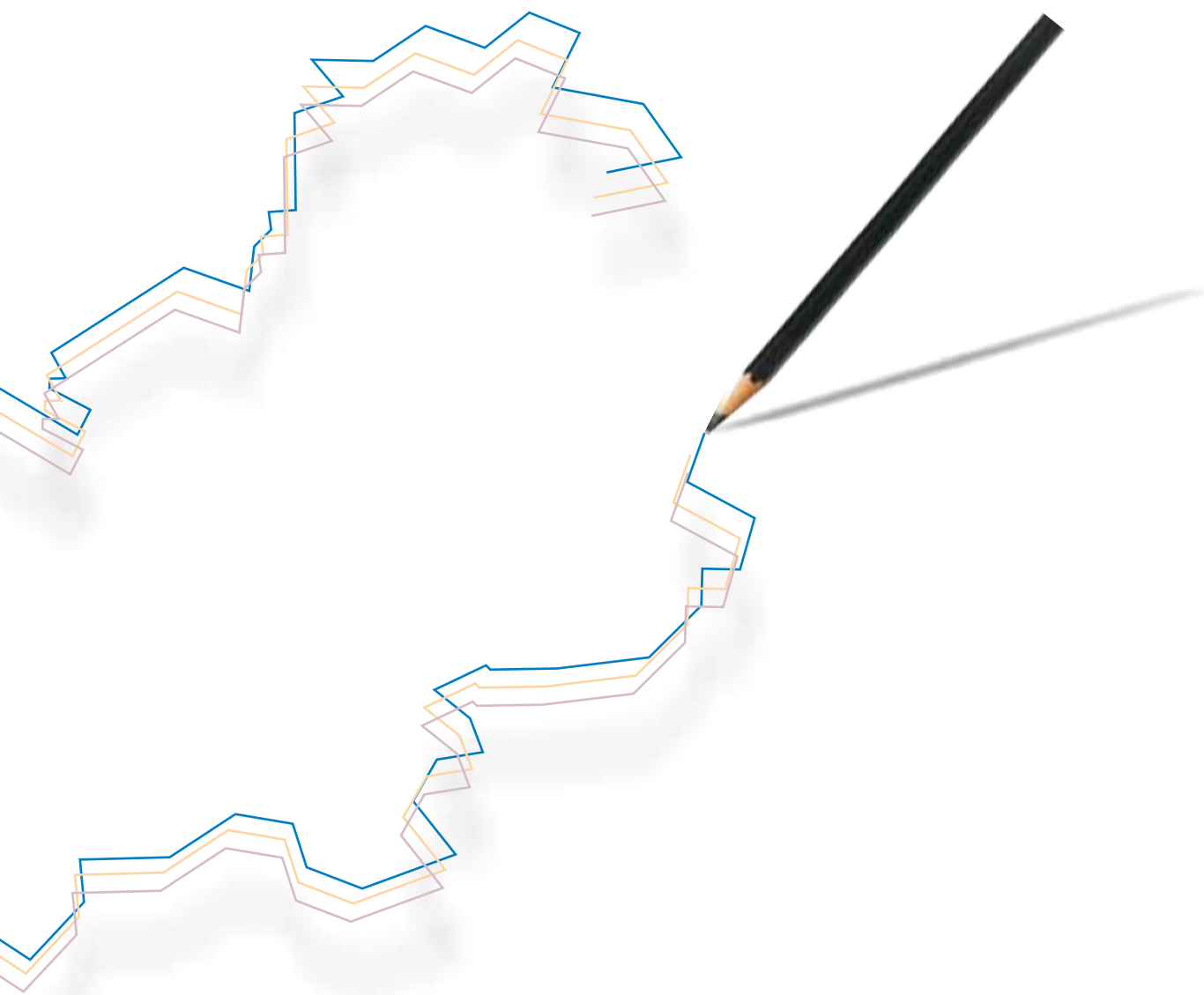
TIPOLOGIA	AFFIDAMENTI TOTALI		AFFIDAMENTI A IMPRESE CON SEDE IN PROVINCIA			
	Numero	Importo (€)	Numero	%	Importo (€)	%
appalti di lavori	250	1.220.273,08	77	88%	1.119.047,49	92%
appalti di servizi	506	1.821.610,44	140	67%	1.191.760,38	65%
acquisto di beni	231	699.791,44	56	62%	493.791,40	71%
incarichi tecnici e/o progettazione	58	568.613,53	35	85%	432.113,53	76%
incarichi di consulenza	52	225.284,72	24	59%	159.577	71%
<b>Totali</b>	<b>1097</b>	<b>4.535.573,21</b>	<b>332</b>	<b>71%</b>	<b>3.396.289,80</b>	<b>75%</b>

Tabella 5: i numeri degli affidamenti diretti

## 8. RISORSE PER LO SVILUPPO D'IMPRESA E DEL TERRITORIO







**Attraverso la partecipazione al capitale di rischio di singole società Trentino Sviluppo supporta l'avvio di aziende innovative e ad alto contenuto tecnologico, rafforza i settori ritenuti strategici per lo sviluppo del territorio, sostiene il rilancio di esperienze imprenditoriali ad elevato impatto occupazionale.**

## 8.1. Le partecipazioni societarie

Al 31 dicembre 2010 Trentino Sviluppo detiene **quote societarie in 38 imprese trentine**. Il portafoglio delle società partecipate, concentrato fino al 2006 nel settore del turismo (partecipazioni funiviarie e fieristiche), negli ultimi anni ha sviluppato una particolare attenzione al sostegno di attività di sistema, industriali e di servizio. I criteri per l'assunzione di partecipazioni sono stati aggiornati, ed in parte ridefiniti, dalla Giunta provinciale con una Delibera che risale al 2009 (n. 1511 del 18/6/2009). Stabilendo gli indirizzi per gli interventi effettuati tramite Trentino Sviluppo, la Provincia di Trento prevede che quest'ultima possa assumere partecipazioni non costituenti aiuti di Stato subordinatamente a:

- a) assunzione di quote di minoranza nel capitale complessivo;
- b) equilibrio economico-finanziario attuale e prospettico della società partecipata, escludendo interventi di risanamento finanziario;
- c) prospettiva di un'adeguata redditività dell'intervento;
- d) mantenimento degli investimenti privati preesistenti alla partecipazione;
- e) prospettiva di riscatto della partecipazione da parte di investitori privati entro un periodo predeterminato, a prestabilite condizioni di mercato;
- f) versamento della quota sottoscritta contestualmente o successivamente al versamento delle quote degli investitori privati;
- g) prospettiva di mantenere, di norma, nel triennio successivo all'intervento, un livello occupazionale non inferiore a: 1 occupato ogni 80.000 euro per attività site lungo l'asta dell'Adige; 1 occupato ogni 50.000 euro per attività site sul restante territorio provinciale.



In quest'ottica, è evidente come le partecipazioni che Trentino Sviluppo ha acquisito nel corso degli ultimi anni devono essere interpretate come strumento strategico finalizzato allo **sviluppo e al rilancio del territorio**.

Trentino Sviluppo valuta con attenzione ogni singola società attraverso un'approfondita istruttoria tecnica di tipo economico-finanziario, al fine di assicurarsi che esistano le condizioni per l'investimento di denaro pubblico tali da prospettare reali e tangibili ricadute sul sistema economico locale. La società, per la quale sono in corso le valutazioni per un possibile intervento, deve infatti presentare un'idonea redditività nell'arco temporale considerato, oltre ad avere una serie di requisiti puntualmente richiamati dagli indirizzi provinciali.

In particolare, il mantenimento di un determinato livello occupazionale nel triennio successivo all'intervento (non inferiore ad 1 occupato ogni 80.000 euro per attività site lungo l'asta dell'Adige o 1 occupato ogni 50.000 euro per attività site sul restante territorio provinciale), condizione posta da Trentino Sviluppo per la sottoscrizione della partecipazione, è un vincolo molto importante in quanto rappresenta di fatto una richiesta di assunzione di responsabilità a carico della neo società partecipata.

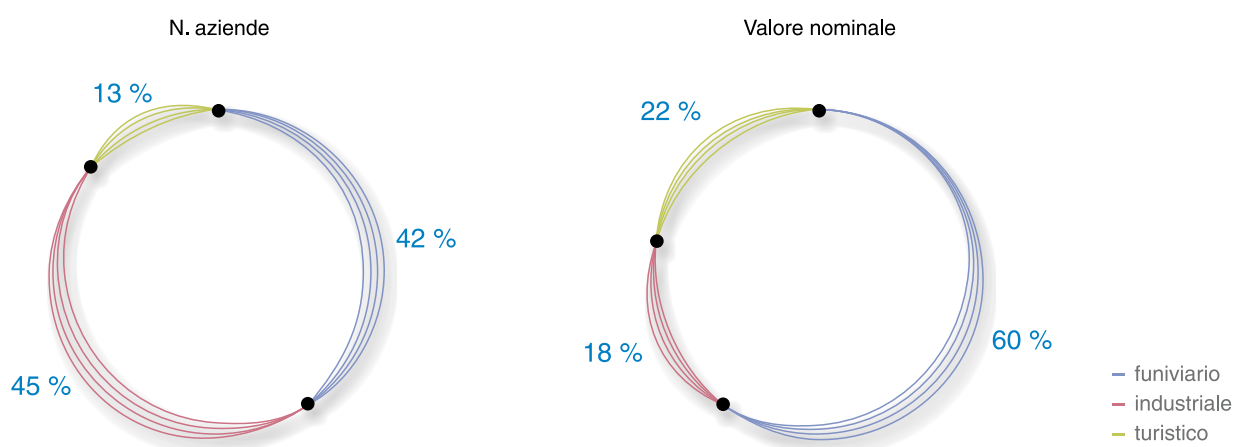
Va inoltre specificato come il vincolo dell'**assunzione di quote di minoranza**, tali da non confondere il ruolo di sostegno della società pubblica con quello di "gestore" dell'attività d'impresa nella sua quotidiana operatività, va riferito in particolare alla sottoscrizione di azioni ordinarie. Trentino Sviluppo cioè, in alcuni casi detiene sia azioni ordinarie che privilegiate, ma le prime non possono comunque essere di consistenza tale da comportare il controllo della società, divenendo di diritto non solo socio sovventore ma socio imprenditore. Al contrario, l'acquisizione di azioni privilegiate (con diritto di voto alle sole delibere dell'assemblea straordinaria) consente a Trentino Sviluppo, e all'intervento pubblico più in generale, di assicurarsi maggiori garanzie a protezione del capitale investito. Questa tipologia di azioni, è infatti caratterizzata da una partecipazione privilegiata alla distribuzione dei dividendi prelevati dagli utili, da una postergazione in caso di riduzione o abbattimento del Capitale Sociale per perdite e riconosce possessore il diritto preferenziale nel rimborso del Capitale Sociale in fase di liquidazione della società.

Al termine del 2010 Trentino Sviluppo detiene quote societarie in 38 imprese per un valore nominale complessivo di oltre 110 milioni di euro (90 milioni di euro nel 2009). Le imprese delle quali Trentino Sviluppo detiene quote societarie operano in diversi ambiti, ma si possono suddividere in tre settori principali come evidenziato in Tabella 1.

	NR. AZIENDE	VALORE NOMINALE PARTECIPAZIONE
società Funiviarie	16	66.426.295,67
società Industriali	17	20.529.751,00
società Turistiche	5	23.878.216,80
<b>Totale</b>	<b>38</b>	<b>110.834.263,47</b>

Tabella 1: numero di società partecipate da Trentino Sviluppo e valore nominale della partecipazione al 31/12/2010

**8a** Suddivisione percentuale del numero di aziende e del capitale gestito per settore di intervento al 31/12/2010.



La Figura 8a evidenzia come gli investimenti in partecipazioni di Trentino Sviluppo sono preponderanti nel settore funiviaro, non solo in termini di numero di società partecipate (46%), ma anche in termini di capitale complessivamente sottoscritto (60%).

	NOME SOCIETÀ	SETTORE	PATRIMONIO NETTO TS	QUOTA % TS
1	Carosello Ski Folgaria Spa	FUNIVIARIO	14.002.284,09	67%
2	Funivie Pinzolo Spa	FUNIVIARIO	11.700.002,04	40%
3	Paganella 2001 Spa	FUNIVIARIO	8.819.062,80	35%
4	Pejo Funivie Spa	FUNIVIARIO	6.092.457,00	49%
5	SIF Lusia Spa	FUNIVIARIO	4.300.014,03	24%
6	Funivie Alpe Cermis Spa	FUNIVIARIO	4.000.010,00	31%
7	Baldo Garda Spa	FUNIVIARIO	3.800.000,00	71%
8	Trento Funivie Spa	FUNIVIARIO	3.352.000,00	46%
9	Impianti Maso Spa	FUNIVIARIO	2.993.512,83	42%
10	Carosello Tonale Spa	FUNIVIARIO	2.500.013,12	34%
11	Funivia Col Margherita Spa	FUNIVIARIO	1.837.466,25	52%
12	Turismo Lavarone Spa	FUNIVIARIO	1.738.001,00	40%
13	Passo S. Pellegrino - Falcade S.cons. p.A.	FUNIVIARIO	1.200.000,00	69%
14	Alta Val di Non Spa	FUNIVIARIO	54.500,00	2%
15	Nuova Panarotta Spa	FUNIVIARIO	26.685,27	1%
16	Funivie Lagorai Spa	FUNIVIARIO	10.287,24	0%
17	Fly Spa	INDUSTRIALE	6.500.000,00	74%
18	Interservice Spa	INDUSTRIALE	3.400.000,00*	63%
19	IGF Spa	INDUSTRIALE	3.000.000,00	75%
20	Filiera Agroalimentare Trentina Spa	INDUSTRIALE	2.500.000,00	40%
21	Gourmet Italia Spa	INDUSTRIALE	2.500.000,00	45%
22	Legno Più Case Spa	INDUSTRIALE	1.250.000,00	44%
23	Spid Spa	INDUSTRIALE	500.000,00	20%
24	Manifattura Domani Srl	INDUSTRIALE	320.000,00	100%
25	Ter System Srl	INDUSTRIALE	250.000,00	50%
26	Sofie Veritas S.cons.p.A.	INDUSTRIALE	196.000,00	49%
27	Pervoice Spa	INDUSTRIALE	63.750,00*	13%
28	Distretto del porfido e delle pietre trentine Srl	INDUSTRIALE	20.000,00	100%
29	Trentino Ski Shining S.cons.r.l.	INDUSTRIALE	20.000,00	11%
30	Distretto Tecnologico Trentino S.cons.r.l.	INDUSTRIALE	5.000,00	2%
31	Trentino Sprint S.cons.r.l. (in liquidazione)	INDUSTRIALE	4.000,00	40%
32	Salumificio Marsilli Spa (in concordato)	INDUSTRIALE	1.000,00	0%
33	Salumificio Marsilli 1914 Spa (in liquidazione)	INDUSTRIALE	1,00*	0%
34	Tesinogroup 2847 Spa	TURISTICO	11.900.000,00	55%
35	Lido di Riva del Garda Srl	TURISTICO	9.840.000,00	41%
36	Garniga Terme Spa	TURISTICO	1.500.000,00	34%
37	Monte Baldo Servizi Spa (in liquidazione)	TURISTICO	596.981,80	55%
38	Supernordicskipass S.cons.r.l.	TURISTICO	41.235,00	50%
	<b>Totale</b>		<b>110.834.263,47</b>	

Tabella 2: elenco delle partecipazioni di Trentino Sviluppo al 31/12/2010. \* il Capitale Sociale è stato ridotto per perdite nel corso del 2010

### 8.1.1. Società funiviarie partecipate: analisi dell'indotto economico

In questo documento si intende non solo misurare la capacità di Trentino Sviluppo di porre in atto servizi ed attività in linea con gli obiettivi proposti, ma anche valutare l'impatto economico e finanziario delle strategie messe in atto in un determinato periodo. In tal senso si propone una prima valutazione dell'impatto sul territorio delle partecipazioni di Trentino Sviluppo, con particolare attenzione a quelle di tipo funiviario.

Per tali ragioni in questa sezione si intende analizzare il ruolo di Trentino Sviluppo quale attore di promozione territoriale, grazie alla sua capacità di convogliare investimenti in aree turistiche a minor capacità attrattiva, ma comunque in grado di generare presenze e indotto nel territorio di riferimento.

In particolare, l'analisi vuole evidenziare situazioni nelle quali la variazione (positiva) netta degli investimenti nel corso del triennio 2007-2009 è correlata ad una variazione nelle presenze e nell'indotto del territorio.

Secondo l'ultimo censimento della Provincia autonoma di Trento, aggiornato a marzo 2007, gli impianti di risalita in esercizio sono 235 suddivisi in 18 aree sciistiche. La distribuzione sul territorio provinciale è abbastanza omogenea con 12 comunità di valle in cui è presente almeno una skiarea e 5 di queste ne ospitano più di una (Altopiano Folgaria-Lavarone, Valli di Fiemme e Fassa, Val di Sole e Giudicarie).

Le società titolari di concessioni sono 59 e la loro forma giuridica è prevalentemente quella delle società di capitali (Spa e Srl); gli impianti in funzione sono relativamente giovani, infatti circa un terzo di essi è stato collaudato per la prima volta negli anni Duemila.

Attualmente Trentino Sviluppo è socia di **16 società funiviarie**. L'acquisto di queste partecipazioni è avvenuto in due fasi: la prima antecedente al 2005, quando le società partecipate erano complessivamente 10, di cui 8 partecipazioni derivavano dalla fusione nel 2001 di Tecnofin Trentina Spa in Trentino Sviluppo Spa; la seconda fase, che si colloca tra il 2005 e il 2009, allorché vengono acquistate quote sociali di 5 società funiviarie. Nessuna nuova partecipazione in questo settore è stata sottoscritta nel 2010.

Trentino Sviluppo Spa ha investito complessivamente circa 79 milioni di euro.

Gli impianti gestiti dalle società partecipate da Trentino Sviluppo hanno registrato il primo collaudo negli anni Ottanta/Novanta, pertanto l'età media degli impianti di proprietà delle società partecipate risulta essere maggiore rispetto alla media provinciale.

L'entrata nel capitale di queste società ha lo scopo di promuovere gli investimenti per rinnovare gli impianti di risalita, necessari per garantire un'attrattività delle zone turistiche in cui sono presenti le skiarea interessate da questi interventi.

La Tabella 4 riporta il prospetto che illustra l'andamento del valore e delle quote di partecipazioni delle società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo Spa <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La Tabella 4 indica "x" in corrispondenza di società che non erano ancora partecipate nell'anno di riferimento. In questo modo è possibile evidenziare come negli ultimi quattro anni il numero di società partecipate sia aumentato.



	NOME SOCIETÀ	AL 31/12/2007		AL 31/12/2008		AL 31/12/2009		AL 31/12/2010	
		Partecip. TS	Quota %	Partecip. TS	Quota %	Partecip. TS	Quota %	Partecip. TS	Quota %
1	Alta Val di Non Spa	83.500,00	2,4%	83.500,00	2,4%	54.500,00	65,3%	54.500,00	100%
2	Carosello Ski Folgaria	2.582.284,02	37,7%	2.902.284,03	40,5%	2.902.284,03	40,5%	14.002.284,09	67,4%
3	Funivia Col Margherita	1.837.466,49	52,1%	1.837.466,25	52,1%	1.837.466,25	52,1%	1.837.466,25	52,1%
4	Funivie Alpe Cermis	4.000.010,00	30,8%	4.000.010,00	30,8%	4.000.010,00	30,8%	4.000.010,00	30,8%
5	Funivie Lagorai Spa	26.008,70	0,7%	26.008,70	0,7%	10.287,24	0,07%	10.287,24	0,07%
6	Funivie Pinzolo Spa	5.000.003,00	29,1%	5.000.003,00	29,1%	5.000.003,00	25,3%	11.700.002,04	39,9%
7	Impianti Maso Spa	2.993.512,83	41,7%	2.993.512,83	41,7%	2.993.512,83	41,7%	2.993.512,83	41,7%
8	Nuova Panarotta Spa	43.059,15	1,5%	43.059,15	1,5%	43.059,15	1,5%	26.685,27	1,4%
9	Paganella 2001 Spa	6.619.062,00	31,7%	6.619.063,20	31,6%	6.619.063,20	31,6%	8.819.062,80	35,4%
10	Pejo Funivie Spa	6.092.457,00	49,4%	6.092.457,00	49,4%	6.092.457,00	49,4%	6.092.457,00	49,4%
11	Trento Funivie	1.593.600,00	32,0%	3.352.000,00	46,4%	3.352.000,00	46,4%	3.352.000,00	46,4%
12	Baldo Garda Spa	-	-	2.500.000,00	64,9%	3.800.000,00	71,0%	3.800.000,00	71,0%
13	Carosello Tonale Spa	-	-	2.500.013,12	34,1%	2.500.013,12	34,1%	2.500.013,12	34,1%
14	Turismo Lavarone	-	-	1.180.000,20	29,4%	1.180.000,20	29,4%	1.738.001,00	39,8%
15	Sif Lusia Spa	-	-	-	-	4.300.014,03	24,4%	4.300.014,03	24,4%
	<b>Totale</b>	<b>30.870.963,19</b>	<b>32,2%</b>	<b>39.129.377,48</b>	<b>34,4%</b>	<b>44.684.670,05</b>	<b>31,3%</b>	<b>78.943.277,47</b>	<b>40,7%</b>

Tabella 4: evoluzione della quota di partecipazione di Trentino Sviluppo nelle società funiviarie

## METODOLOGIA

L'obiettivo dell'analisi sulle partecipazioni di Trentino Sviluppo in società funiviarie è quello di analizzare la correlazione tra la variazione degli investimenti effettuati dalle singole società funiviarie e la variazione delle presenze nella zone turistica di riferimento nel triennio 2007-2009. I bilanci delle società partecipate relative al 2010 non sono disponibili allo stato attuale di redazione del presente Bilancio di missione.

La correlazione, non di tipo statistico, è stata valutata su singoli anni in quanto:

1. la media di periodo sarebbe stata un parametro troppo generico ed impreciso, poiché risente dei valori massimi e minimi che in un arco temporale limitato condizionano in maniera significativa i risultati dell'analisi;
2. l'arco temporale preso a riferimento (variazioni 2008 su 2007 e 2009 su 2008) si colloca in un'epoca storica particolare, in quanto la crisi economica che ha colpito gran parte del mondo sta di fatto imponendo il riassetto organizzativo e strategico di ogni tipo di realtà economica. Considerare pertanto una media di periodo non è corretto in situazioni nelle quali fenomeni esogeni hanno un'incidenza notevole. L'analisi anno per anno permette di isolare questo fattore, anche se risente delle possibili "variabili ambientali" che sono comunque fisiologiche per attività di questo tipo.

Metodologie diverse potrebbero essere applicate nel caso di serie storica di dati almeno su più di 5 anni.

L'analisi si sviluppa in tre fasi:

1. la prima fase è costituita dall'analisi dei bilanci delle società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo al fine di misurare la *variazione netta degli investimenti* in immobilizzazioni materiali effettuati dalle società partecipate funiviarie;
2. in seconda battuta l'analisi si focalizza sull'*indotto economico generato nell'area turistica di operatività delle singole società funiviarie* attraverso il calcolo del potenziale giro d'affari della stagione estiva ed invernale. L'indotto complessivo è calcolato come somma della ricchezza complessivamente prodotta nel periodo invernale ed estivo, ad eccezione di quelle zone turistiche nelle quali gli impianti a fune sono funzionanti solo nei mesi invernali;
3. infine, vengono proposte alcune considerazioni sull'*occupazione*, in termini di numero di addetti impiegati nelle società funiviarie nelle quali è presente la partecipate di Trentino Sviluppo.

La misura dell'indotto è data dal prodotto fra presenze turistiche e spesa media turistica.

$$\text{INDOTTO COMPLESSIVO} = \text{PRESENZE TOTALI} \times \text{SPESA MEDIA TURISTICA}$$

In relazione alla metodologia adottata è necessario fare tre precisazioni:

1. la scelta di adottare il numero di presenze come promotore dell'indotto è legata a due fattori principali: da un lato perché il dato sulla spesa media turistica rilevato ogni cinque anni dall'Ufficio Statistica della Provincia autonoma di Trento non considera gli escursionisti, ovvero i turisti che frequentano le stazioni turistiche senza pernottare, dall'altro perché una valutazione prudente dell'indotto ci permette di depurare l'analisi da eventuali "inesattezze" che l'utilizzo di dati medi può comportare;
2. l'indotto è stato calcolato come somma dell'indotto generato nella stagione estiva e indotto generato nella stagione invernale, in quanto in alcune aree turistiche ci sono considerevoli differenze che non possono essere non considerate. Per tali ragioni la spesa media estiva e la spesa media invernale sono state separate;
3. solo per la spesa media invernale è stato possibile utilizzare i recenti dati pubblicati dall'Ufficio statistica della Provincia autonoma di Trento che ha permesso di separare le località ad alta, media o bassa intensità turistica, rendendo quanto più precisa possibile la stima dell'indotto complessivo.



Fatte queste premesse, e prendendo i dati 2005 per la spesa estiva (opportunamente aggiornati in base al tasso di crescita a valori correnti della spesa media turistica giornaliera nel periodo 2005-2010, pari al 3,1 %) e quelli 2010 per la spesa invernale (corretta per gli anni precedenti attraverso il tasso di crescita a valori correnti della spesa media turistica giornaliera nel periodo 2005-2010), si è proceduto al calcolo dell'indotto utilizzando i valori riportati in Tabella 4.

SPESA INVERNALE (SUDDIVISA PER INTENSITÀ DELLA ZONA TURISTICA)			
SPESA MEDIA TURISTI	2007	2008	2009
Montagna ad alta intensità	121,48	122,24	123,00
Montagna a media intensità	96,06	96,66	97,26
Montagna a bassa intensità	80,062	80,562	81,064
SPESA ESTIVA			
Spesa media turisti	79,17	79,66	80,16

Tabella 4: la spesa invernale ed estiva del turista trentino. Elaborazioni personali dai dati Ufficio Statistica P.A.T.

Si precisa inoltre che l'analisi non comprende le società Baldo Garda Spa, Funivie Pinzolo Spa e Trento Funivie in quanto i dati a disposizione non permettono di stimare con sufficiente dettaglio l'indotto creato sul territorio di riferimento. Di seguito due tipi di analisi:

1. in prima battuta si presenta l'indotto generato da ogni località turistica confrontato con le presenze sia per la stagione estiva che per quella invernale. Da notare come in alcune località gli impianti di risalita siano aperti sono nella stagione invernale, pertanto non è stato calcolato l'indotto per la stagione estiva;
2. in secondo luogo si presenta l'analisi che pone in relazione la variazione percentuale netta degli investimenti in immobilizzazioni materiali delle società che gestiscono ogni determinata area sciistica con la variazione dell'indotto da un anno all'altro. È evidente che nel caso in cui più società gestiscano lo stesso carosello sciistico (come ad esempio il Consorzio Tre Valli del quale fanno parte Lusìa, San Pellegrino e Col Margherita), vengono presi in considerazione gli investimenti di tutte le società appartenenti alla località, al fine di confrontarle con l'indotto della zona stessa.

In sintesi, l'analisi confronta l'indotto economico maturato nella zona turistica di indagine con l'andamento economico, finanziario e patrimoniale delle società funiviarie della stessa area<sup>2</sup>. Rispetto ai dati disponibili non è possibile stabilire una relazione statistica; tuttavia, è possibile evidenziare situazioni in cui esiste una corrispondenza positiva tra variazione degli investimenti e variazione delle presenze e dell'indotto generato. Questo significa che in nove aree sciistiche del Trentino è possibile osservare come la partecipazione di Trentino Sviluppo abbia in qualche modo trascinato investimenti che a loro volta hanno permesso lo sviluppo del territorio locale, sia in termini di presenze che di indotto generato.

<sup>2</sup> È necessario precisare che la correlazione prende in esame la variazione degli investimenti (attribuibile alle singole società) confrontata con la variazione dell'indotto (calcolato per zona turistica). Pertanto, nel caso di Consorzi sciistici è stata calcolata la variazione della somma complessiva degli investimenti effettuati dal consorzio in relazione alla variazione delle presenze di quell'area operativamente gestita dal Consorzio stesso. Questa situazione si è verificata per il Consorzio Tre Valli (San Pellegrino + SIF Lusìa + Funivie Col Margherita) e Folgaria (Carosello Ski Folgaria + Impianti Maso).

### 8.1.2. L'indotto nelle aree turistiche del Trentino

Le tabelle di seguito riportate propongono i risultati dell'analisi effettuata mettendo in relazione le presenze estive ed invernali di ogni area sciistica con l'indotto generato nel periodo di riferimento.

In particolare, attraverso i dati è possibile:

- valutare il ruolo attrattivo delle principali stazioni turistiche nelle quali Trentino Sviluppo è presente con quote di partecipazione del Capitale Sociale delle società di impianti a fune e percepire il ruolo assunto dall'investimento di Trentino Sviluppo sull'indotto;
- evidenziare la vocazione stagionale di alcune località turistiche rispetto ad altre più equilibrate in termini di presenze e conseguente indotto generato in estate ed in inverno;
- valutare l'evoluzione delle presenze e della ricchezza complessivamente generata nel triennio preso in esame.

	2007					
	INDOTTO			PRESENZE		
	estate	inverno	totale	estate	inverno	totale
Altopiano della Paganella	71.119.794,60	82.325.882,72	153.445.677,32	898.287	677.679	1.575.966
Carosello Ski Folgaria	57.416.190,24	47.575.496,19	104.991.686,43	725.202	495.264	1.220.466
Alpe Cermis	58.472.512,22	46.335.830,52	104.808.342,73	738.544	482.359	1.220.903
Carosello Tonale	26.202.992,16	58.315.670,27	84.518.662,43	330.960	480.035	810.995
Consorzio Tre Valli	34.389.368,72	50.068.856,44	84.458.225,16	434.359	412.150	846.509
Alta Val di Non	35.149.505,68	6.730.747,85	41.880.253,53	443.960	84.069	528.029
Pejo	18.810.480,12	21.384.593,03	40.195.073,16	237.588	222.615	460.203
Panarotta *	nd	19.846.535,03	19.846.535,03	1.215.872	247.889	1.463.761
Altopiano di Lavarone *	nd	17.129.960,55	17.129.960,55	335.666	178.324	513.990
Lagorai-Tesino *	nd	2.183.135,67	2.183.135,67	148.093	27.268	175.361

Tabella 5: le presenze e l'indotto generato dalle stazioni sciistiche trentine in cui sono presenti società partecipate da Trentino Sviluppo (dati 2007)

\*Gli impianti a fune risultano chiusi durante i mesi estivi, pertanto l'indotto non è stato calcolato per non sovrastimare l'analisi



I dati forniti nella Tabella 5 permettono di avvalorare la tesi secondo la quale Altopiano della Paganella, Carosello Ski Folgaria, Alpe Cermis, Carosello Tonale e Consorzio Tre Valli rappresentano aree a forte attrattività turistica, infatti l'indotto complessivamente stimato per queste zone supera i 530 milioni di euro con oltre 5,5 milioni di presenze. In queste aree l'indotto generato è complessivamente equilibrato tra estate ed inverno (rispettivamente 47% e 53%) a fronte di un maggior numero di presenze estive (55% presenze estive e 45% invernali). Tali scostamenti sono giustificati da una spesa media invernale turistica pro-capite superiore rispetto a quella estiva.

Tra queste cinque località sciistiche risultano essere due quelle maggiormente "penalizzate" durante la stagione estiva. *Carosello Tonale-Ponte di Legno* misura un indotto invernale pari al 69% dell'indotto complessivo confermandosi stazione a vocazione turistica invernale in quanto la localizzazione geografica (1.880 slm) è poco attrattiva per il turismo estivo. *Consorzio Tre Valli* evidenzia come il 51% delle presenze complessive si concentrino in estate e il rimanente 49% in inverno, ma poiché la spesa media del turista in inverno è maggiore di quella estiva l'indotto complessivamente generato dalla stagione invernale raggiunge il 60% dell'indotto dell'intero anno.

Con riferimento all'Alta Val di Non appare evidente come la località turistica sia maggiormente vocata ad un turismo di tipo estivo, in quanto l'84% delle presenze e dell'indotto viene generato durante la stagione estiva. La stazione sciistica di Pejo ha generato nel 2007 più di 40 milioni di indotto a fronte di 460 mila presenze, entrambe equilibrate tra stagione invernale ed estiva.

Infine, Trentino Sviluppo detiene quote di partecipazione del Capitale Sociale in società operanti in aree turistiche a minor attrattività tra cui: Panarotta, Altopiano di Lavarone, Lagorai-Tesino. L'indotto complessivamente generato da queste aree è stato stimato in oltre 39 milioni di euro derivanti quasi esclusivamente dalla stagione invernale. L'indotto estivo per Panarotta, Altopiano di Lavarone e Lagorai-Tesino non è stato calcolato in quanto gli impianti di risalita rimangono chiusi. Le presenze, inoltre, evidenziano come tali località siano caratterizzate da una preponderante incidenza del turismo estivo pari al 75% di quello complessivo. Queste zone sono considerate a bassa intensità turistica e la loro offerta è più variegata, in quanto permettono numerose attività alternative allo sci.



	2008					
	INDOTTO			PRESENZE		
	estate	inverno	totale	estate	inverno	totale
Altopiano della Paganella	73.698.508,87	82.218.875,02	155.917.383,88	925.122	672.602	1.597.724
Carosello Ski Folgaria	57.590.219,05	48.498.469,08	106.088.688,14	722.918	501.742	1.224.660
Alpe Cermis	57.827.218,14	48.014.491,59	105.841.709,73	725.893	496.735	1.222.628
Carosello Tonale	25.199.494,90	61.930.211,64	87.129.706,54	316.324	506.628	822.952
Consorzio Tre Valli	33.372.497,83	52.073.388,46	85.445.886,29	418.918	425.993	844.911
Alta Val di Non	35.835.137,36	6.822.284,25	42.657.421,61	449.831	84.684	534.515
Pejo	17.897.612,96	22.517.084,22	40.414.697,18	224.665	232.951	457.616
Panarotta	nd	18.527.088,93	18.527.088,93	1.243.640	229.974	229.974
Altopiano di Lavarone	nd	17.106.820,96	17.106.820,96	71.088	176.979	176.979
Lagorai-Tesino	nd	2.160.986,17	2.160.986,17	149.473	26.824	26.824

Tabella 6: le presenze e l'indotto generato dalle stazioni sciistiche trentine in cui sono presenti società partecipate da Trentino Sviluppo (dati 2008)

I dati forniti nella Tabella 6 permettono di evidenziare per le località a forte attrattività turistica (Altopiano della Paganella, Carosello Ski Folgaria, Alpe Cermis, Carosello Tonale e Consorzio Tre Valli) una crescita sia dell'indotto che delle presenze. Tale incremento è stato evidenziato principalmente nelle presenze invernali che hanno contribuito ad un incremento dell'indotto complessivo delle zone di riferimento.

La zona turistica dell'Alta Val di Non ha registrato per il 2008 un incremento di circa 1,8% dell'indotto complessivo e dell'1,23% delle presenze, in particolar modo quelle estive.

Con riferimento a Pejo si registra una sostanziale tenuta dell'indotto con incrementi trascurabili, mentre per quanto riguarda le presenze è opportuno segnalare una riduzione di quelle estive di oltre il 5 % compensate in parte dall'incremento di oltre il 4,5% di quelle invernali.

Le altre località turistiche a minor densità turistica come Panarotta, Altopiano di Lavarone e Primiero e Lagorai, sono state considerate esclusivamente per la stagione invernale. Per queste aree turistiche si registra una riduzione sia delle presenze e di conseguenza dell'indotto generato.



	2009					
	INDOTTO			PRESENZE		
	estate	inverno	totale	estate	inverno	totale
Altopiano della Paganella	78.933.305,82	87.704.439,41	166.637.745,23	984.728	713.029	1.697.757
Carosello Ski Folgaria	60.287.155,14	50.370.766,39	110.657.921,53	752.109	517.881	1.269.990
Alpe Cermis	60.890.901,21	48.268.519,45	109.159.420,66	759.641	496.267	1.255.908
Consorzio Tre Valli	34.178.504,25	58.314.683,97	92.493.188,22	426.392	474.093	900.485
Carosello Tonale	25.144.596,99	61.080.521,02	86.225.118,00	313.690	496.579	810.269
Alta Val di Non	37.051.107,53	7.146.706,75	44.197.814,28	462.229	88.161	550.390
Pejo	18.620.981,23	22.000.061,83	40.621.043,06	232.305	226.191	458.496
Altopiano di Lavarone	nd	18.113.132,33	18.113.132,33	332.656	186.228	186.228
Panarotta	nd	18.036.555,99	18.036.555,99	1.259.407	222.497	222.497
Lagorai-Tesino	nd	2.225.133,04	2.225.133,04	141.980	27.449	27.449

Tabella 7: le presenze e l'indotto generato dalle stazioni sciistiche trentine in cui sono presenti società partecipate da Trentino Sviluppo (dati 2009)

I dati forniti nella Tabella 7 per le località a forte attrattività turistica confermano le considerazioni effettuate per l'anno 2008 a differenza della Passo del Tonale che ha registrato una riduzione dell'indotto di circa l'1% e delle presenze sia nella stagione estiva ed invernale complessivamente di circa l'1,5%.

La stazione turistica di Pejo ha registrato una sostanziale tenuta dell'indotto e delle presenze; invece nell'area sciistica dell'Alta Val di Non si è registrato un incremento di circa il 3% delle presenze e di oltre il 3,5% dell'indotto. Tale incremento è stato probabilmente influenzato da fattori esogeni che possono aver favorito maggiormente la stagione invernale 2009 rispetto a quella del 2008.

Infine le località turistiche a minor attrattività (Panarotta, Altopiano di Lavarone, Primiero e Lagorai) hanno registrato andamenti contrastanti tra loro: infatti l'indotto dell'Altopiano di Lavarone e del Lagorai è incrementato rispettivamente di circa il 6% e il 3%, mentre Panarotta nel 2009 ha subito una contrazione rispettivamente del 2,65%.

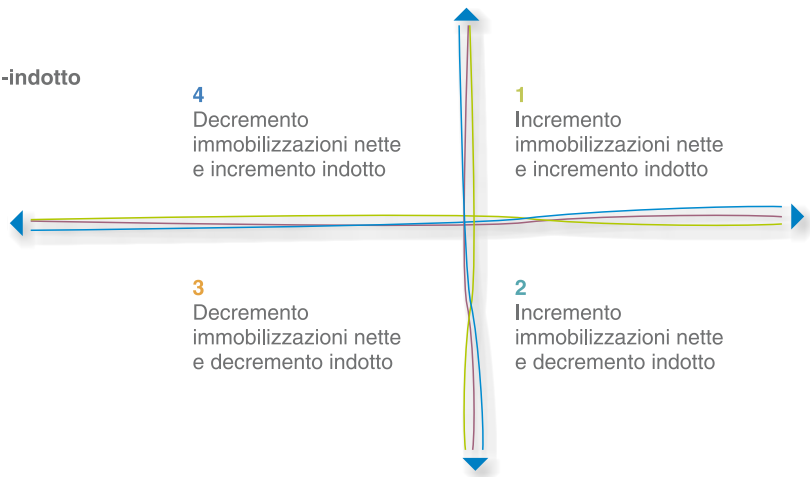
Dal confronto tra il 2007-2009 si può notare come le località turistiche più strutturate per la stagione invernale abbiano un andamento crescente sia nelle presenze che nell'indotto, mentre le località di minori dimensioni registrano le maggiori flessioni. Tale dinamica è generalizzata e può essere giustificata dalle mutate abitudini del turista invernale che preferisce soggiornare in zone turistiche che sono in grado di offrire aree sciistiche più strutturate.

### Gli investimenti come stimolo per lo sviluppo locale

In dettaglio, l'analisi rappresenta da un punto di vista grafico la variazione degli investimenti nel triennio considerato (quindi 2008 vs 2007 e 2009 vs 2008) correlata alla variazione nell'indotto, così come calcolato nelle tabelle precedenti. Utilizzando un semplice asse cartesiano, otteniamo 4 aree comportamentali.

1. Il primo quadrante misura le località sciistiche nelle quali a fronte di un incremento delle immobilizzazioni nette si è riscontrato anche un incremento dell'indotto. Rappresenta una situazione sicuramente positiva che può a sua volta essere interpretata in maniera differente a seconda delle proporzionalità dei due incrementi. Ci possono essere società di impianti a fune in una fase iniziale di un piano di investimenti pluriennali per le quali l'impatto diretto sulle presenze e sull'indotto non si è ancora verificato. In queste circostanze, ad esempio, ci si trova di fronte ad un elevato incremento delle variazioni nette degli investimenti accompagnato da un incremento nell'indotto meno che proporzionale. Per migliorare l'analisi bisognerebbe avere a disposizione trend storici più ampi, in quanto il ritorno sul territorio di un determinato investimento si può misurare nel medio-lungo periodo.
2. Il secondo quadrante evidenzia un incremento netto in immobilizzazioni che non ha prodotto un effetto positivo sull'indotto. Queste situazioni possono di fatto essere riconducibili a tre fattori: a) l'investimento richiede un arco di tempo più ampio per produrre un ritorno sul territorio; b) gli investimenti sono di tipo funzionale, ad esempio per il corretto mantenimento delle piste, ma non hanno comportato un'espansione e/o effettivo miglioramento dell'offerta del carosello sciistico; c) eventi esogeni hanno influenzato negativamente quella particolare stagione (limitate festività infrasettimanali; condizioni metereologiche avverse).
3. Il terzo quadrante evidenzia decrementi netti di investimenti in immobilizzazioni correlati ad una variazione negativa dell'indotto generato. Sono situazioni che si possono riscontrare nel breve periodo ma che non possono essere mantenute nel lungo, pena la sopravvivenza della stazione sciistica.
4. Infine, il quarto quadrante mostra quelle località turistiche nelle quali a fronte di una riduzione netta degli investimenti in immobilizzazioni si riscontra un incremento dell'indotto complessivo. Queste aree sono caratterizzate da una maggior percentuale di presenze estive, pertanto l'eventuale non rinnovo degli impianti non incide sulle presenze complessive e quindi sulla ricchezza generata. Il turista che frequenta queste località pratica infatti un'ampia gamma di sport che non sempre sono legati allo sci invernale.

## 8b L'analisi della correlazione investimenti-indotto



I risultati dell'analisi sono riportati in Tabella 8b e Figura 8c<sup>3</sup>.

Con riferimento alle variazioni del 2008 (rispetto al 2007) si evidenzia come **Pejo Funivie Spa, Carosello Ski Folgaria Spa; Carosello Tonale, Funivie Alpe Cermis e Altopiano della Paganella** si trovino in condizioni di correlazione positiva tra investimenti e indotto, in quanto a fronte di un incremento netto nelle immobilizzazioni materiali si riscontra un incremento dell'indotto economico generato dalle presenze turistiche (quadrante 1).

L'analisi del grafico mette in luce come l'intensità della variazione percentuale degli investimenti abbia assunto peso diverso nelle varie zone e il ritorno in termini di indotto non sia spesso cresciuto in maniera proporzionale. In particolare, l'Altopiano della Paganella e le Funivie Alpe Cermis hanno di recente impostato un programma di investimenti che necessitano una valutazione nei prossimi anni. Nel biennio considerato, infatti, la correlazione è positiva ma meno che proporzionale.

Più nello specifico, la società Paganella 2001 ha realizzato, nel quinquennio 2003-2008, un consistente programma di investimenti per il completamento ed ammodernamento dell'area sciistica dell'Altopiano della Paganella. Tale piano di sviluppo, avviato nell'esercizio 2002, ha portato alla realizzazione di interventi per circa 50 milioni di euro e si è concluso con la costruzione dell'impianto di innevamento artificiale con prelievo dell'acqua dal lago di Molveno. Analogamente, la società Alpe Cermis Spa nel periodo 2005-2010 ha completato il consistente programma investimenti finalizzato alla razionalizzazione del numero degli impianti di risalita al fine di aumentare la superficie dell'area sciistica. Nel prossimo quinquennio la società prevede inoltre di investire circa 5 milioni di euro per realizzare opere accessorie a quelle realizzate.

Per quanto riguarda l'Altopiano di Folgaria, l'analisi ha considerato che in questa area sciistica operano due società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo: Carosello Ski Folgaria e Impianti Maso Spa. In entrambe queste società si è riscontrato un incremento degli investimenti netti in immobilizzazioni materiali (tasso di crescita medio annuo pari al 16%).

Carosello Tonale è la società che misura la correlazione più stretta tra investimenti e indotto, in quanto durante la stagione invernale 2006/2007 è stato aperto il collegamento tra le località Ponte di Legno e Tonale (circa 10 km di distanza) con una nuova cabinovia composta da due tronchi separati da una stazione intermedia. Tale rinnovo degli impianti ha permesso un incremento delle presenze e dell'indotto nel periodo successivo.

<sup>3</sup> L'analisi 2008-2007 non considera il Consorzio Tre Valli composto da Col Margherita, San Pellegrino e Lusia in quanto l'anno di entrata di Trentino Sviluppo in Lusia è nel 2009. L'analisi inoltre non comprende Pinzolo in quanto i dati presentavano delle anomalie.

	2008-2007		
	$\Delta$ % netta immob.	$\Delta$ % indotto	$\Delta$ % presenze
Altopiano della Paganella	20,10	1,61	1,38
Carosello Ski Folgaria Spa	7,38	1,04	0,34
Carosello Tonale	8,14	3,09	1,47
Funivie Alpe Cermis	26,88	0,99	0,14
Funivie Lagorai Spa	4,73	-1,01	-1,63
Nuova Panarotta	5,59	-6,65	-7,23
Pejo Funivie Spa	2,36	0,55	-0,56
Alta Val di Non Spa	-3,15	1,86	1,23

Tabella 8: l'analisi della correlazione tra investimenti, indotto e presenze: confronto 2008 vs 2007<sup>4</sup>

## 8c Correlazione investimenti-indotto 2008-2007



4 Si precisa che per Nuova Panarotta, Funivie Lagorai Spa e Turismo Lavarone, la variazione dell'indotto e delle presenze fa riferimento solo alla stagione invernale.



Nel secondo quadrante troviamo Funivie Lagorai Spa e Nuova Panarotta nelle quali gli investimenti realizzati non sono stati in grado, per l'anno in esame, di attrarre presenze sul territorio. Tali situazioni dovranno essere monitorate negli esercizi successivi, al fine di verificare in quale delle ipotesi precedentemente formulate ci si trova. In una situazione di difficoltà temporanea, infatti, gli investimenti realizzati sugli impianti saranno in grado di creare ricchezza negli esercizi successivi; nelle situazioni più difficili, invece, tali investimenti potrebbero non essere in grado di generare quell'incremento di presenze auspicato.

Infine, nel terzo quadrante troviamo località turistiche maggiormente vocate ad un turismo estivo, come Alta Val di Non Spa che, come evidenziato in precedenza, misura un incremento considerevole delle presenze estive, probabilmente poco interessate ad un rinnovo degli impianti sciistici in quanto attratti dalla località per interessi differenti.

La Tabella 9 e la Figura 8d presentano l'analisi per il periodo 2008-2009 confrontando la variazione degli investimenti da un anno all'altro con la variazione dell'indotto e delle presenze.

	2009-2008		
	Δ % netta immob.	Δ % indotto	Δ % presenze
Altopiano della Paganella	11,96	6,88	6,26
Carosello Ski Folgaria Spa	25,24	4,31	3,70
Carosello Tonale	3,58	-1,04	-1,54
Consorzio Tre Valli	54,26	8,25	6,58
Funivie Alpe Cermis	7,83	3,13	2,72
Funivie Lagorai Spa	21,33	2,97	2,33
Nuova Panarotta	-3,17	-2,65	-3,25
Pejo Funivie Spa	22,93	0,51	0,19
Turismo Lavarone	-10,32	5,88	1,92
Alta Val di Non Spa	5,85	3,61	2,97

Tabella 9: l'analisi della correlazione tra investimenti, indotto e presenze: confronto 2009 vs 2008

## 8d Correlazione tra investimenti e indotto nel periodo 2008-2009



Nel primo quadrante si confermano, rispetto al periodo precedente, Altopiano della Paganella, Carosello Ski Folgaria Spa, Funivie Alpe Cermis e Pejo Funivie Spa. Entrano in questa analisi anche il consorzio Tre Valli, che misura una correlazione molto stretta tra nuovi investimenti e indotto economico generato, e le funivie Lagorai e Alta Val di Non.

Per quanto riguarda Funivie Lagorai Spa si evidenzia come, a partire dal 2009 si stiano misurando gli effetti senz'altro positivi degli investimenti realizzati in precedenza. Se nel 2008 le presenze e l'indotto non erano cresciuti a seguito del programma investimenti, questi risultati hanno iniziato ad emergere nel 2009.

Alta Val di Non presentava questa "vocazione estiva" nel 2008 che non trova piena conferma nel 2009, in quanto l'incremento delle presenze invernali del 2009-2008 è stato maggiore rispetto a quello delle presenze estive, in risposta al piano di investimenti attuato.

Nel secondo quadrante troviamo Carosello Tonale che, a fronte di una ulteriore variazione netta positiva degli investimenti, rileva una lieve flessione delle presenze e dell'indotto complessivo. Tentando di ricollegare questo andamento ad una delle possibili cause illustrate in precedenza, con riferimento alle società che si potrebbero trovare in questa situazione, riteniamo prudenzialmente di affermare che questa situazione deriva da fattori esogeni legati a condizioni meteorologiche e/o a festività infrasettimanali.

Più delicata la situazione di Nuova Panarotta, che nel 2008 aveva registrato un incremento netto degli investimenti nell'ordine del 5% che non aveva attratto più presenze della stagione precedente; nel 2009 la situazione peggiora, in quanto la variazione netta delle immobilizzazioni materiali è negativa (quindi ci sono più disinvestimenti che nuovi investimenti) e continua la riduzione delle presenze e dell'indotto.

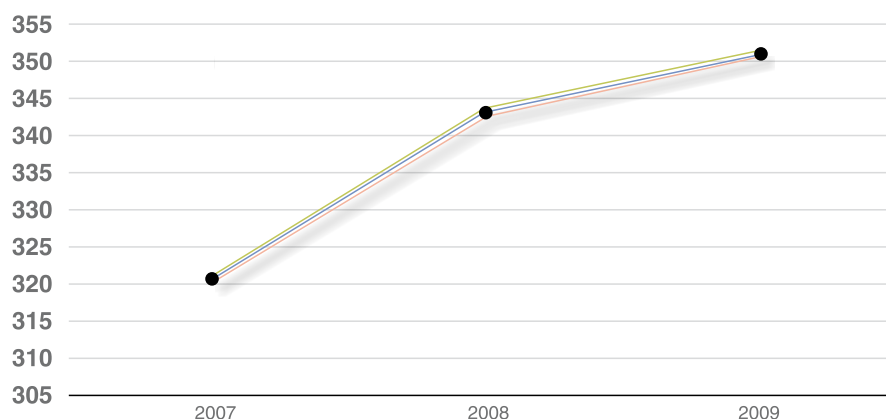
Infine, Turismo Lavarone, nella quale Trentino Sviluppo è entrata nel 2008, si conferma come località ad attrattività prevalentemente estiva, in quanto, a fronte di una variazione netta negativa degli investimenti in immobilizzazioni (nella misura del 10%), si registra un incremento della ricchezza complessivamente generata nell'ordine dell'8%, a conferma del fatto che tale località presenta un'offerta di servizi culturali, ludico e sportivi diversificata.

#### 8.1.4. Analisi dell'occupazione delle società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo

Di seguito una breve panoramica dell'andamento dell'occupazione nel triennio considerato nelle società funiviarie oggetto di analisi.

La Figura 8d evidenzia come nel corso del triennio considerato il numero complessivo dei dipendenti occupati presso le società funiviarie nelle quali Trentino Sviluppo detiene una quota di Capitale Sociale sia incrementato da 320 a 351, con una variazione del 9% in tre anni.

8e Andamento del numero di dipendenti nel triennio 2007-2009



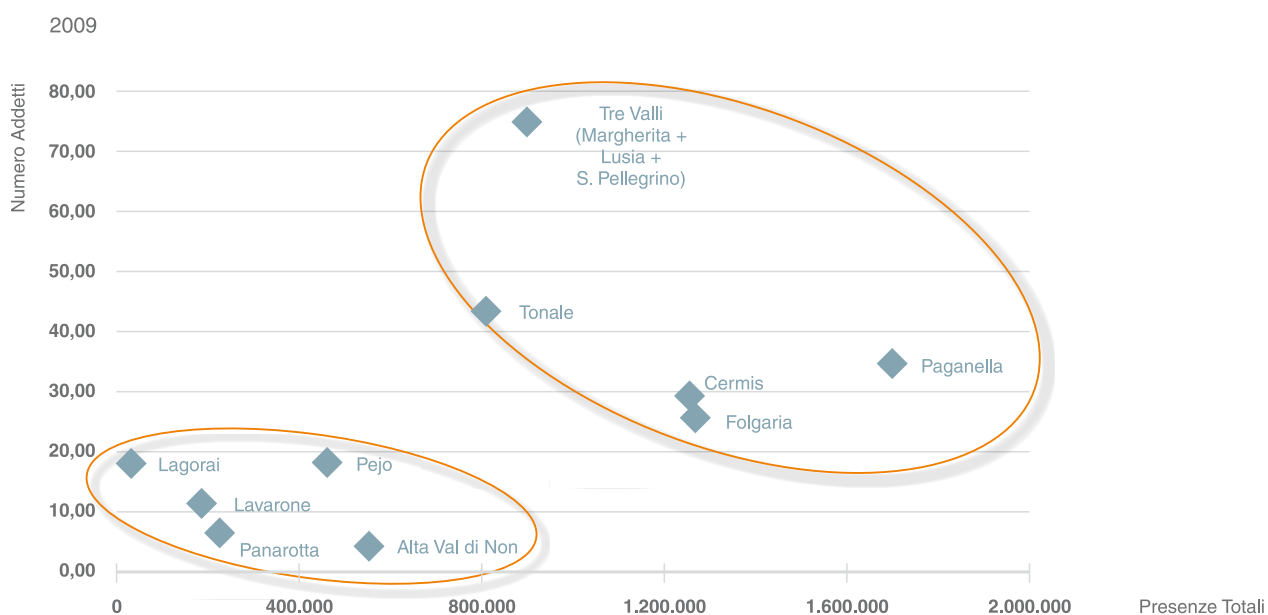
Più in dettaglio, la Tabella 10 riporta il numero di dipendenti con il relativo costo del lavoro per ogni società funiviaria nel triennio considerato dall'analisi. In generale, è possibile osservare come il costo del lavoro complessivamente pagato dalle società partecipate da Trentino Sviluppo sia cresciuto da più di 12 milioni nel 2007 a oltre 13,5 milioni di euro nel 2009, con una variazione in aumento del 12% nel triennio considerato.

SOCIETÀ	NR. MEDIO DIPENDENTI			COSTO DEL LAVORO		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Alta Val di Non	5,08	5	4,09	114.398	120.365	108.860
Carosello ski Folgaria	18,96	19	17,98	680.399	808.764	821.172
Carosello Tonale	36,5	43,5	43,5	2.246.259	2.057.872	2.180.683
Funivie Col Margherita	7,7	8,25	7,9	344.314	416.960	386.171
Funivie Alpe Cermis	28	29	29	1.238.887	1.405.930	1.562.823
Funivie Lagorai	8,33	11,25	17,78	265.013	499.312	674.836
Funivie Pinzolo	48	59	61	1.211.452	1.403.403	1.574.264
Impianti Maso	5,48	5,05	7,13	212.396	240.540	316.577
Nuova Panarotta	6,6	6,6	6,3	217.589	217.264	255.157
Paganella 2001	39,1	37,7	34,4	1.950.699	2.054.911	1.856.831
Pejo Funivie	17	18	18	768.833	860.703	907.892
Sif Lusia	66	67	67	1.891.831	1.945.583	2.125.489
Trento Funivie	23	23	26	918.749	987.770	644.919
Turismo Lavarone	11	11	11	314.749	401.569	411.136
<b>Totale</b>	<b>320,75</b>	<b>343,35</b>	<b>351,08</b>	<b>12.375.568</b>	<b>13.420.946</b>	<b>13.826.810</b>
<b>Variazione %</b>	<b>--</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>--</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>

Tabella 10: numero di dipendenti e costo del lavoro complessivo nel triennio 2007-2009

I dati sui dipendenti confermano che le zone ad elevata attrattività turistica quali Altopiano della Paganella, Carosello Ski Folgaria, Alpe Cermis, Carosello Tonale e Consorzio Tre Valli siano anche quelle che contribuiscono maggiormente all'occupazione complessiva (rispettivamente 196 addetti nel 2007, 205 nel 2008 e 200 nel 2009).

8f Scatter-plot con presenze e addetti



Facendo un focus solo sul 2009 è possibile osservare dalla Figura 8f come le zone ad elevata attrattività turistica siano quelle che evidenziano un maggior numero di addetti, in quanto legate ad impianti più grandi e più strutturati.



## 8.2. I risultati della *customer satisfaction*

### 8.2.1. *Customer satisfaction* delle società partecipate

La decisione di Trentino Sviluppo di realizzare una *customer satisfaction* sulle proprie partecipate nasce dall'intenzione di analizzare e valutare tre principali aspetti:

- il rapporto tra Trentino Sviluppo e le partecipate;
- il livello di soddisfazione delle partecipate rispetto al servizio offerto da Trentino Sviluppo;
- possibili ulteriori strumenti e servizi a supporto delle imprese partecipate.

In quest'ottica, il questionario somministrato nel 2010 da Trentino Sviluppo alle società partecipate interroga sia sulla qualità attesa dal servizio offerto da Trentino Sviluppo che sulla qualità effettivamente percepita. Quindi, *ex post*, il confronto tra queste due variabili permette di misurare la soddisfazione complessiva del cliente, in modo da poter individuare le aree critiche su cui è necessario intervenire per migliorare il servizio offerto.

Coerentemente con le logiche e le finalità legate in generale ai programmi di *customer satisfaction*, anche Trentino Sviluppo ha avviato questo percorso al fine di:

- raccogliere il maggior numero di informazioni sul cliente (percezione delle aspettative);
- interpretarle ed analizzarle (standard del servizio);
- attivare le azioni di miglioramento (performance del servizio);
- presidiare l'intero processo;
- rilevare il livello di soddisfazione dopo l'acquisto o la fruizione.

Tutte le fasi sono inserite all'interno di una più ampia visione aziendale basata sull'orientamento al cliente, di un'organizzazione del lavoro finalizzata ai bisogni del cliente e da una politica di gestione del personale che privilegia e premia l'orientamento al servizio e la comunicazione aziendale.

Gli obiettivi di fondo che Trentino Sviluppo si è posta in relazione all'iniziativa di *customer satisfaction* sono riconducibili ad una manifesta volontà di valorizzare il servizio offerto alle proprie partecipate nell'ottica di un miglioramento continuo nel suo rapporto con le aziende.

In linea con la *mission* della società, infatti, l'obiettivo delle partecipazioni societarie di Trentino Sviluppo è quello di supportare l'avvio di aziende innovative e ad alto contenuto tecnologico, rafforzando i settori ritenuti strategici per il territorio e sostenendo il rilancio di esperienze imprenditoriali ad elevato impatto occupazionale. Perché ciò sia possibile, il servizio offerto alle partecipate deve essere di qualità e rispondere alle esigenze specifiche delle aziende, in modo che esse possano inserirsi sul mercato in maniera competitiva. Occorre, quindi, conoscere in modo approfondito quali sono i bisogni e le aspettative delle imprese per intervenire in modo adeguato sull'offerta e sul rapporto con le aziende.

Complessivamente hanno partecipato all'indagine 26 aziende, con un tasso di risposta del 74%, anche se i tassi di risposta più elevati sono registrati nelle partecipate industriali (86%) e funiviarie (75%) come evidenziato nella Tabella 3.

	Aziende totali	Aziende intervistate	% risposta
società Funiviarie	16	12	75%
società Industriali	14	12	86%
società Turistiche	5	2	40%
<b>Totale</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>74%</b>

Tabella 3: numero di società partecipate che hanno partecipato alla customer satisfaction per settore

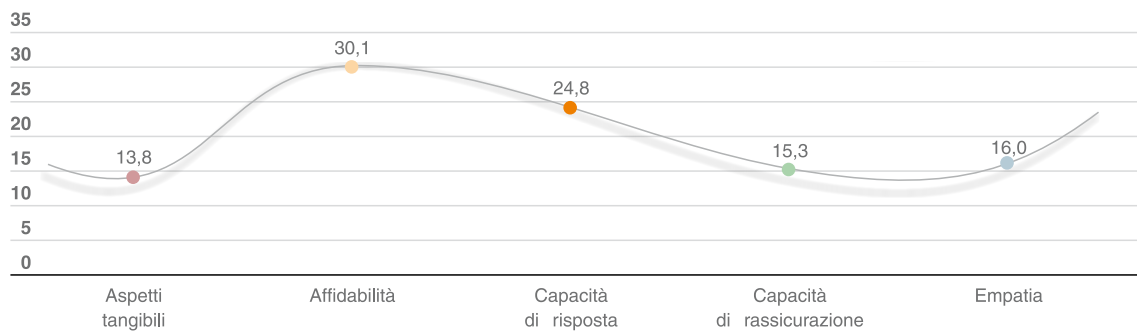
I dati dimostrano come complessivamente i risultati relativi al servizio offerto siano positivi, in quanto il differenziale tra le aspettative delle aziende e le percezioni che esse individuano è molto basso. Il servizio offerto da Trentino Sviluppo è pertanto percepito come un servizio che si avvicina molto all'eccellenza. La Figura 8g sintetizza questi elementi suddividendoli tra:

- *aspetti tangibili*, intesi come elementi legati alle attrezzature, strutture fisiche, modulistica;
- *affidabilità*, intesa come capacità di rispondere agli impegni assunti nei tempi e nelle modalità concordate;
- *capacità di risposta*, intesa come competenza e professionalità che viene offerta alle aziende attraverso dipendenti sempre disponibili in grado di offrire prontamente il servizio al cliente;
- *capacità di rassicurazione*, ovvero capacità di ispirare fiducia, sicurezza, cortesia e competenza nelle operazioni concluse;
- *empatia*, legata alla capacità di percepire e gestire le singole esigenze di specifiche società.



Dall'analisi della *customer satisfaction* emerge come la dimensione più importante nella valutazione complessiva della qualità del servizio offerto da Trentino Sviluppo secondo gli intervistati è l'*affidabilità* (punteggio pari a 30), seguita dalla *capacità di risposta* (24,8). In misura inferiore incidono sulla soddisfazione delle aziende l'*empatia* (16), la *capacità di assicurazione* (15,3) e gli *aspetti tangibili* (13,8).

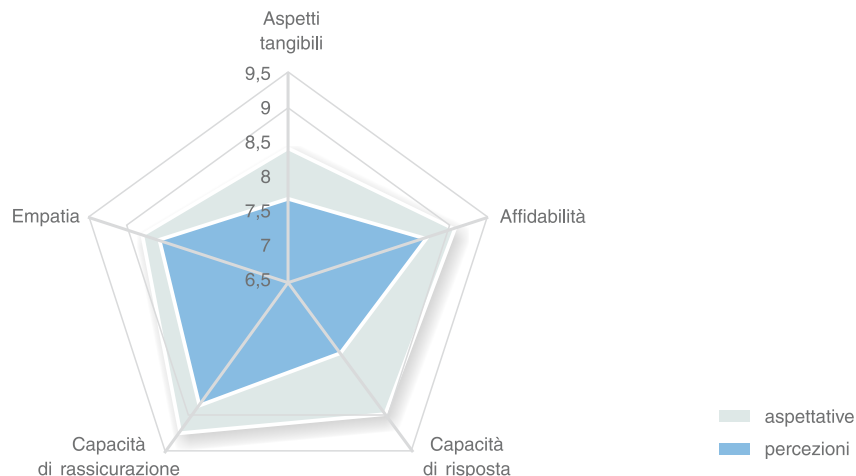
#### 8g Importanza delle dimensioni indagate dalla customer satisfaction



L'analisi ha inoltre voluto valutare lo scostamento tra aspettative e percezioni in ognuna di queste dimensioni, attribuendo un punteggio da 1 a 10, dove 10 indica l'eccellenza.

La qualità percepita sulle dimensioni analizzate è in media 8,23 (contro un'aspettativa media di 8,89) con valori più elevati sull'affidabilità, la capacità di assicurazione e l'empatia (Figura 8h).

#### 8h La customer satisfaction: breve sintesi dei risultati

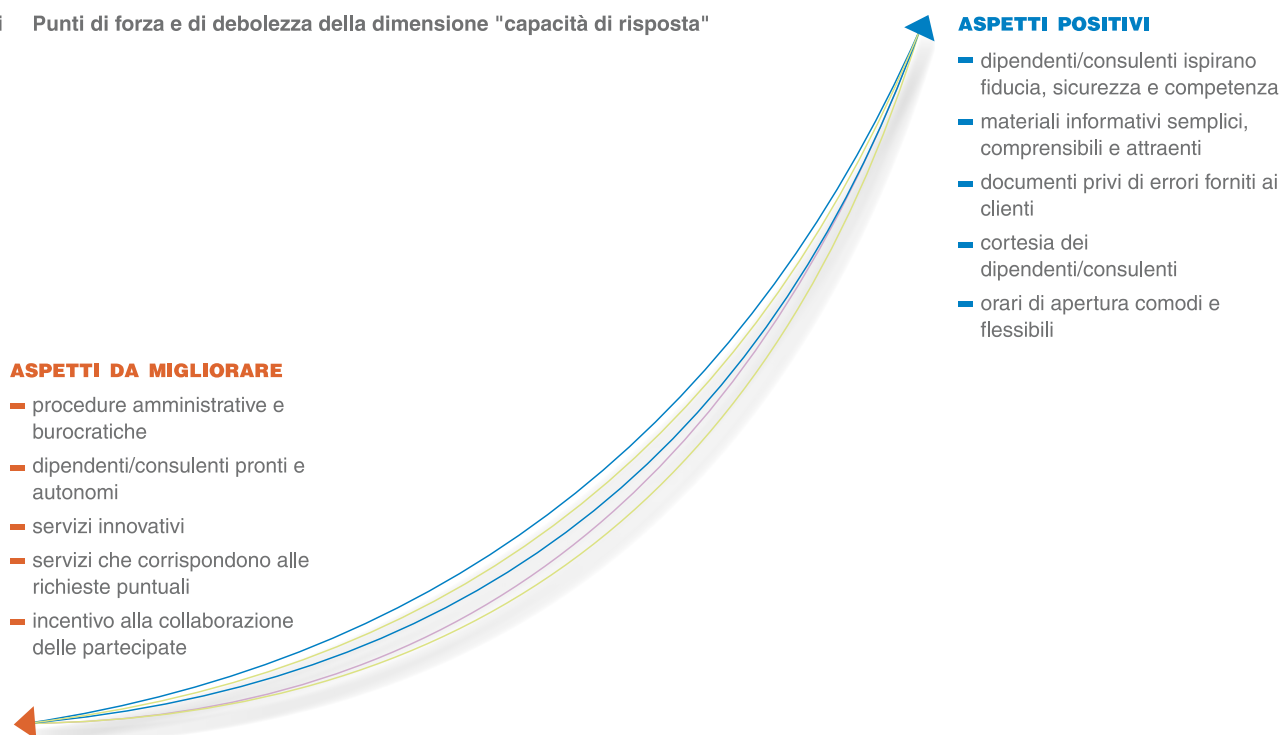


In un quadro di generale soddisfazione da parte degli intervistati, emergono alcuni possibili aree di miglioramento legate alla dimensione "capacità di risposta" di Trentino Sviluppo. In particolare:

- è stato di fatto rilevato che vi è una scarsa percezione del fatto che Trentino Sviluppo incentivi le partecipate a collaborare, svolgendo un ruolo attivo e propositivo e non solamente passivo come ricettori di finanziamenti;
- è stata segnalata una scarsa informazione sui possibili servizi innovativi che Trentino Sviluppo può offrire alle partecipate;
- è stata segnalata una scarsa chiarezza nell'individuare una persona unica di riferimento a cui le partecipate possono rivolgersi, da cui deriva una scarsa percezione del fatto che Trentino Sviluppo riesca a rispondere alle richieste puntuali delle partecipate.

In dettaglio, sono stati individuati alcuni punti di forza (aspetti positivi) e punti di debolezza (aspetti da migliorare) di quest'area, come riepilogato nella Figura 8i.

#### 8i Punti di forza e di debolezza della dimensione "capacità di risposta"







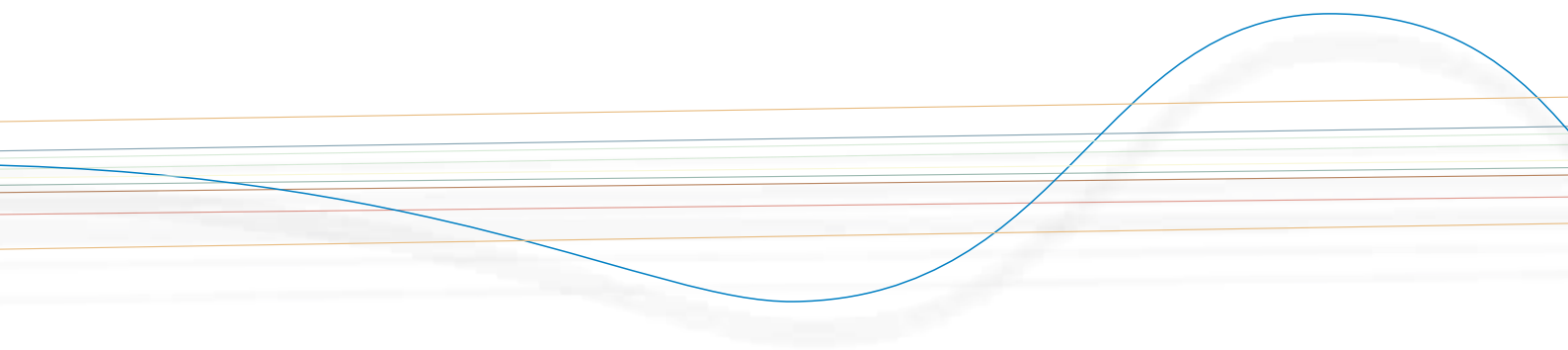
La segmentazione dei risultati sulla base dell'età della partecipazione evidenzia come all'aumentare della durata del rapporto aumenta anche la soddisfazione complessiva del servizio offerto da Trentino Sviluppo. Questo significa che aziende neo partecipate si sentono meno soddisfatte, probabilmente per la minor conoscenza e confidenza verso i servizi offerti. La soluzione, per ridurre i tempi di "acclimatamento" delle nuove partecipate, è la creazione di un rapporto e un dialogo continui in modo da comprendere meglio, fin da subito, le esigenze di ogni azienda. Quindi, la necessità che ogni partecipata abbia un interlocutore di riferimento a cui rivolgersi, al fine di aumentare anche il grado di trasparenza e chiarezza.

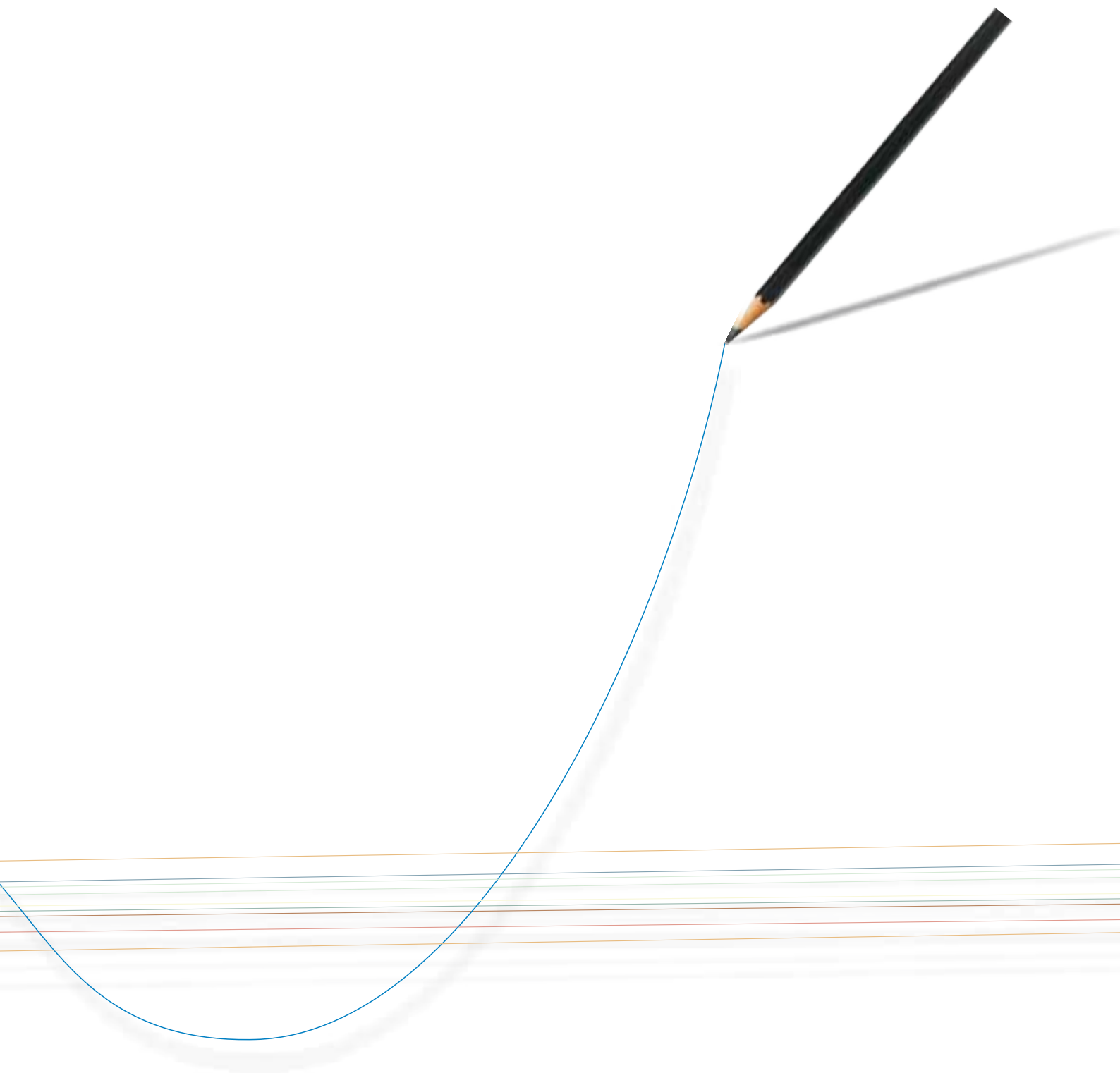
Infine, la *customer satisfaction*, andando oltre al risultato positivo emerso, ha rilevato alcune ulteriori possibili aree di miglioramento, tra le quali:

- **comunicazione:** le società partecipate esprimono l'esigenza di avere un interlocutore di riferimento in Trentino Sviluppo, in modo da sapere sempre a chi rivolgersi;
- **organizzazione:** le società partecipate sentono il bisogno che Trentino Sviluppo assuma un ruolo di regia tra le imprese, per poter garantire uno stesso livello qualitativo tra i servizi offerti e un adeguato livello di prezzi (nell'ottica di un'armonizzazione dell'offerta trentina);
- **rete:** le aziende riconoscono un elevato valore aggiunto nella costituzione di gruppi di lavoro settoriali, per incentivare la collaborazione tra le aziende e creare sinergie positive e strategie comuni.

È intenzione di Trentino Sviluppo accogliere, laddove possibile, i suggerimenti proposti dalle società partecipate che hanno partecipato alla *customer satisfaction* in un'ottica di miglioramento continuo, di dialogo ed *engagement* con i propri stakeholder al fine di avvicinare sempre di più i servizi offerti alle aspettative delle aziende.

## 9. PRINCIPALI DATI DI BILANCIO





I principali dati di bilancio relativi alla Gestione Propria di Trentino Sviluppo Spa e al principale Fondo Immobiliare ex. artt. 33 e 34, L.P. n.6/1999, gestito in nome proprio ma per conto della Provincia autonoma di Trento.

### GESTIONE PROPRIA TRENINO SVILUPPO

	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008
<b>STATO PATRIMONIALE ATTIVO</b>	<b>276.890.306</b>	<b>241.412.427</b>	<b>111.276.756</b>
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0	0
B) Immobilizzazioni	252.298.530	219.461.055	96.487.491
C) Attivo circolante	24.524.274	21.841.169	14.744.146
D) Ratei e risconti	67.502	110.203	45.119
<b>STATO PATRIMONIALE PASSIVO</b>	<b>276.890.306</b>	<b>241.412.427</b>	<b>111.276.756</b>
A) Patrimonio netto	194.935.236	60.130.747	60.076.028
B) Fondi per rischi e oneri	3.496.581	1.064.983	750.816
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	596.202	549.972	494.162
D) Debiti	77.226.924	179.017.792	49.947.151
E) Ratei e risconti	635.363	648.933	8.599
<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>	<b>31.12.2008</b>
A) Valore della produzione	13.518.752	8.466.564	7.302.382
B) Costi della produzione	13.373.597	8.335.046	6.639.967
C) Proventi e oneri finanziari	73.380	- 34.131	4.936
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	114.750	- 31.197	- 379.445
E) Proventi e oneri straordinari	1.256.084	430.419	166.393
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	1.524.907	441.890	384.768
<b>23) Utile (Perdita) dell'esercizio</b>	<b>64.462</b>	<b>54.719</b>	<b>69.531</b>
<b>CASH FLOW</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Margine operativo lordo	3.685.197	1.095.765	1.266.037
Flusso di cassa operativo netto	- 28.305.747	- 119.839.019	1.272.466
Cash flow verso finanziatori	34.684.689	119.646.219	- 2.875.882
<b>Cash flow netto</b>	<b>6.378.942</b>	<b>- 192.800</b>	<b>- 1.603.416</b>

**FONDO IMMOBILIARE PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO**

(EX ARTT. 33 e 34 L.P. 13 DICEMBRE 1999, N. 6)

	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008
<b>STATO PATRIMONIALE ATTIVO</b>	<b>359.022.261</b>	<b>384.382.747</b>	<b>291.052.850</b>
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0	0
B) Immobilizzazioni	346.892.301	236.652.955	279.211.118
C) Attivo circolante	12.093.931	147.570.776	11.793.066
D) Ratei e risconti	36.029	159.016	48.666

<b>STATO PATRIMONIALE PASSIVO</b>	<b>359.022.261</b>	<b>384.382.747</b>	<b>291.052.850</b>
A) Patrimonio netto	274.174.255	366.462.092	280.288.854
B) Fondi per rischi e oneri	0	0	0
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	0	0	0
D) Debiti	84.410.882	17.689.665	10.647.572
E) Ratei e risconti	437.124	230.990	116.424

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>	<b>31.12.2008</b>
A) Valore della produzione	4.748.945	10.250.733	10.304.466
B) Costi della produzione	9.498.789	10.150.817	6.914.575
C) Proventi e oneri finanziari	- 107.446	- 136.514	145.710
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	- 1.571.250	- 90.000	405.675
E) Proventi e oneri straordinari	- 76.104	- 3.508.975	55.416
<b>23) Avanzo (Oneri) di gestione del fondo</b>	<b>- 6.504.644</b>	<b>- 3.635.573</b>	<b>3.996.692</b>

<b>CASH FLOW</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Margine operativo lordo	- 3.809.254	1.052.415	2.785.475
Flusso di cassa operativo netto	- 117.546.817	38.286.724	- 51.693.225
Cash flow verso finanziatori	115.589.352	- 35.256.862	29.842.126
<b>Cash flow netto</b>	<b>- 1.957.465</b>	<b>3.029.862</b>	<b>- 21.851.099</b>

**PATRIMONIO GESTITO PER ATTIVITÀ**

(milioni di euro)

	<b>31/12/2010</b> (valori al lordo di fondi ammortamento e rettificativi)	
	<b>valore in mln.</b>	<b>%</b>
<b>Investimento nel settore produttivo</b>	<b>465,1</b>	<b>46,47%</b>
Immobili	298,5	29,83%
Incubatori d'impresa (BIC)	132,3	13,22%
Impianti e attrezzature	5,7	0,57%
Aree industriali	28,5	2,85%
<b>Investimenti nel settore turistico</b>	<b>89,4</b>	<b>8,93%</b>
Partecipazioni funiviarie	80,6	8,05%
Impianti di innevamento	8,8	0,88%
<b>Investimenti nel settore ambientale</b>	<b>9,8</b>	<b>0,98%</b>
<b>Investimenti nel trasporto ecosostenibile</b>	<b>17,4</b>	<b>1,73%</b>

segue &gt;

	31/12/2010 (valori al lordo di fondi ammortamento e rettificativi)	
	valore in mln.	%
<b>Investimenti in settori diversi</b>	<b>39,5</b>	<b>3,95%</b>
Partecipazioni settore fieristico	9,8	0,98%
Partecipazioni settore cluster d'impresa di sistema ed internazionalizzazione	0,4	0,04%
Partecipazioni settore produttivo e servizi	20,2	2,01%
Partecipazioni settore economico finanziario	5,0	0,50%
Brevetti	4,1	0,41%
<b>Interventi in corso</b>	<b>379,6</b>	<b>37,93%</b>
Nuova imprenditorialità e promozione	2,5	0,25%
Piano Brevetti	0,3	0,03%
Seed money	3,0	0,30%
Apprestamento aree industriali	90,7	9,06%
Interventi immobiliari e partecipativi approvati ed in esecuzione	283,2	28,30%
Interventi immobiliari e partecipativi in fase di definizione	-	0,00%
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>1.000,8</b>	<b>100,00%</b>

**Per una più immediata comprensione del Bilancio di missione si propone di seguito un breve glossario delle principali voci utilizzate.**

### **Accountability**

È inteso come responsabilità di un'organizzazione di rendicontare (attraverso quadri narrativi, schemi e misurazioni) la propria attività nei confronti dei soggetti (stakeholder) che ne sono interessati.

### **Acid Test**

È un indice di liquidità che misura la capacità dell'azienda di far fronte ai debiti a breve ricorrendo solo alle disponibilità immediate (cassa e banca). Può essere calcolato come indicatore-differenza oppure indicatore-rapporto. Nel presente Bilancio di missione è calcolato come indicatore-rapporto tra la liquidità a breve e l'indebitamento a breve.

### **Bilancio d'esercizio**

È il documento di sintesi contabile che riepiloga la situazione economica e patrimoniale ovvero le entrate e le uscite (a seconda del regime contabile adottato dall'organizzazione) in un intervallo temporale di dodici mesi (solitamente coincidente con l'anno solare).

### **Bilancio di missione**

È il documento quali-quantitativo che rendiconta l'insieme delle attività che l'organizzazione ha eseguito nel corso di un periodo, al fine di raggiungere la propria missione, così come definita nello statuto. Il Bilancio di missione, per definizione, risponde alle istanze degli stakeholder di missione, i quali hanno partecipato in maniera diretta al perseguimento del fine istituzionale.

### **Bilancio sociale**

Se si allarga la prospettiva di rendicontazione a tutti gli interlocutori (non solo quelli di missione), tenendo conto quindi delle istanze di una molteplicità di stakeholder (quali l'ambiente, i fornitori, i finanziatori, la Pubblica Amministrazione, ecc.), allora il documento prende la forma di Bilancio sociale.

### **Efficacia**

È la misura della capacità di un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi. Essa riguarda sia la

capacità di raggiungere obiettivi prefissati (output) che la capacità di modificare il comportamento o soddisfare i bisogni a cui tali obiettivi erano correlati (outcome).

### **Efficienza**

Misura la capacità dell'organizzazione di produrre il più elevato numero di output con il minimo numero di input, o, in termini economici, di minimizzare i costi di input al fine di ottenere un determinato output.

### **Fatturato**

Ammontare complessivo delle vendite di un esercizio, coincidente con la voce "Ricavi delle vendite" del Bilancio d'esercizio.

### **Grado di copertura delle immobilizzazioni**

È definito anche margine di struttura di secondo livello e indica la capacità dell'azienda di finanziare gli investimenti in attivo fisso attraverso il ricorso a fonti di finanziamento a lungo termine quali i mezzi propri e l'indebitamento a medio-lungo termine. Può essere calcolato come indicatore-differenza oppure indicatore-rapporto. Nel presente Bilancio di missione è calcolato come indicatore-rapporto tra la il totale delle immobilizzazioni e il totale del Patrimonio Netto e debiti a medio-lungo termine.

### **Indice di Capitalizzazione**

Misura il grado di copertura degli impieghi attraverso i mezzi propri di finanziamento. E' calcolato come rapporto tra il Patrimonio Netto e il Totale Capitale Investito.

### **Leverage**

Indice di indebitamento calcolato come rapporto tra il Patrimonio Netto e i Debiti. Misura il rapporto tra fonti di finanziamento interne ed esterne.

### **M.O.L.**

Margine operativo lordo calcolato come differenza tra valore della produzione e costi della produzione al lordo di accantonamenti e ammortamenti.



### **Missione**

È il fine istituzionale dell'organizzazione, riconducibile all'insieme delle motivazioni, dei valori e degli obiettivi che l'organizzazione vuole perseguire durante la propria esistenza. Si identifica molto spesso con quanto dichiarato nello statuto.

### **P.F.N.**

Posizione Finanziaria Netta, rappresenta un indicatore dell'esposizione complessiva del livello di indebitamento dell'azienda ed è calcolata come somma dell'indebitamento a medio-lungo e breve termine al netto della liquidità a breve termine.

### **Patrimonio Netto**

Totale delle fonti di finanziamento interne utilizzabili dall'azienda per l'esercizio della sua attività, coincidente con quanto indicato nello Stato Patrimoniale.

### **Perimetro**

Il perimetro del Bilancio sociale o di missione si riferisce all'area della rendicontazione. Nella nota metodologica è infatti corretto indicare qual è l'oggetto a cui si riferisce il documento, in quanto per molteplici ragioni potrebbe non coincidere con tutte le attività e/o tutti gli stakeholder.

### **ROE**

Return on Equity, esprime la redditività del capitale proprio ed è stato calcolato come Utile Netto su Patrimonio Netto.

### **ROI**

Return on Investment, esprime la redditività dell'azienda ed è stato calcolato come M.O.L. su Totale Capitale Investito.

### **Stakeholder di missione**

Coloro nell'interesse dei quali le attività istituzionali dell'organizzazione sono poste in essere.

### **Stakeholder**

Sono definiti stakeholder i gruppi o gli individui che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi

dell'impresa o ne sono influenzati. Essi possono a loro volta essere distinti tra: stakeholder primari, ovvero l'insieme di quegli individui o gruppi di individui da cui l'azienda dipende per la sua sopravvivenza (soci, dipendenti, clienti, fornitori, enti governativi, autorità locali, ecc.) e stakeholder secondari, intesi come insieme dei soggetti che possono influenzare o essere influenzati dall'azienda in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi (gli enti pubblici, i movimenti di protesta, le comunità locali, le associazioni, la stampa, ecc.).

### **Stakeholder engagement**

Consiste nell'attività di coinvolgimento degli stakeholder che a vario titolo sono influenzati e influenzano l'attività dell'organizzazione. Tale coinvolgimento può essere effettuato con modalità e tempi differenti e non necessariamente deve riguardare tutti gli interlocutori contemporaneamente. L'ascolto delle esigenze e delle perplessità degli stakeholder è importante affinché il Bilancio sociale e di missione non diventino strumenti autoreferenziali.

### **Totale Capitale Investito**

Insieme degli impieghi in immobilizzazioni e attivo circolante al 31/12 di ogni esercizio di riferimento. Coincide con il totale delle Attività dello Stato Patrimoniale.

### **Totale Debiti**

Insieme delle fonti di finanziamento esterne sulle quali l'azienda può fare affidamento per l'esercizio della propria attività. Calcolato come differenza tra il Totale Capitale Investito e il Patrimonio Netto.

### **Utile o perdita dell'esercizio**

Risultato economico dell'esercizio di riferimento derivante dalla differenza tra ricavi e costi di competenza dell'esercizio.



*Si ringraziano:*

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI TRENTO

Dipartimento di Informatica  
e Studi Aziendali

Michele Andreaus

Professore Ordinario in Economia Aziendale – Università di Trento  
Direttore del Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali

Ericka Costa

Ricercatrice in Economia Aziendale – Università di Trento

Tommaso Ramus

Assistant Researcher at IESE Business School – Spain

il Team di

**TRENTINOSVILUPPO**

*Progetto grafico:*

Prima, Agenzia di Pubblicità - Trento

*Foto di:*

Hugo Munoz, KLR-Michele Bernardinatti,

Archivio Trentino Sviluppo, Archivio Manifattura Domani,

Archivio Sofie Veritas, Archivio Distretto del Porfido e delle Pietre Trentine,

Archivio Distretto Tecnologico Trentino

*Stampato nel mese di giugno 2011 da:*

Litotipografia Alcione

Dati di Bilancio aggiornati al 31.12.2010

Per informazioni o per richiedere delle copie del presente Bilancio di missione è possibile  
contattare Trentino Sviluppo all'indirizzo [info@trentinosviluppo.it](mailto:info@trentinosviluppo.it)

Il documento integrale è disponibile anche su internet all'indirizzo [www.trentinosviluppo.it](http://www.trentinosviluppo.it)



**TRENTINOSVILUPPO**  
IMPRESA INNOVAZIONE SOSTENIBILITÀ

38068 Rovereto (TN)  
Via Zeni, 8  
Tel. 0464 443111  
Fax 0464 443112  
[info@trentinosviluppo.it](mailto:info@trentinosviluppo.it)  
[www.trentinosviluppo.it](http://www.trentinosviluppo.it)

