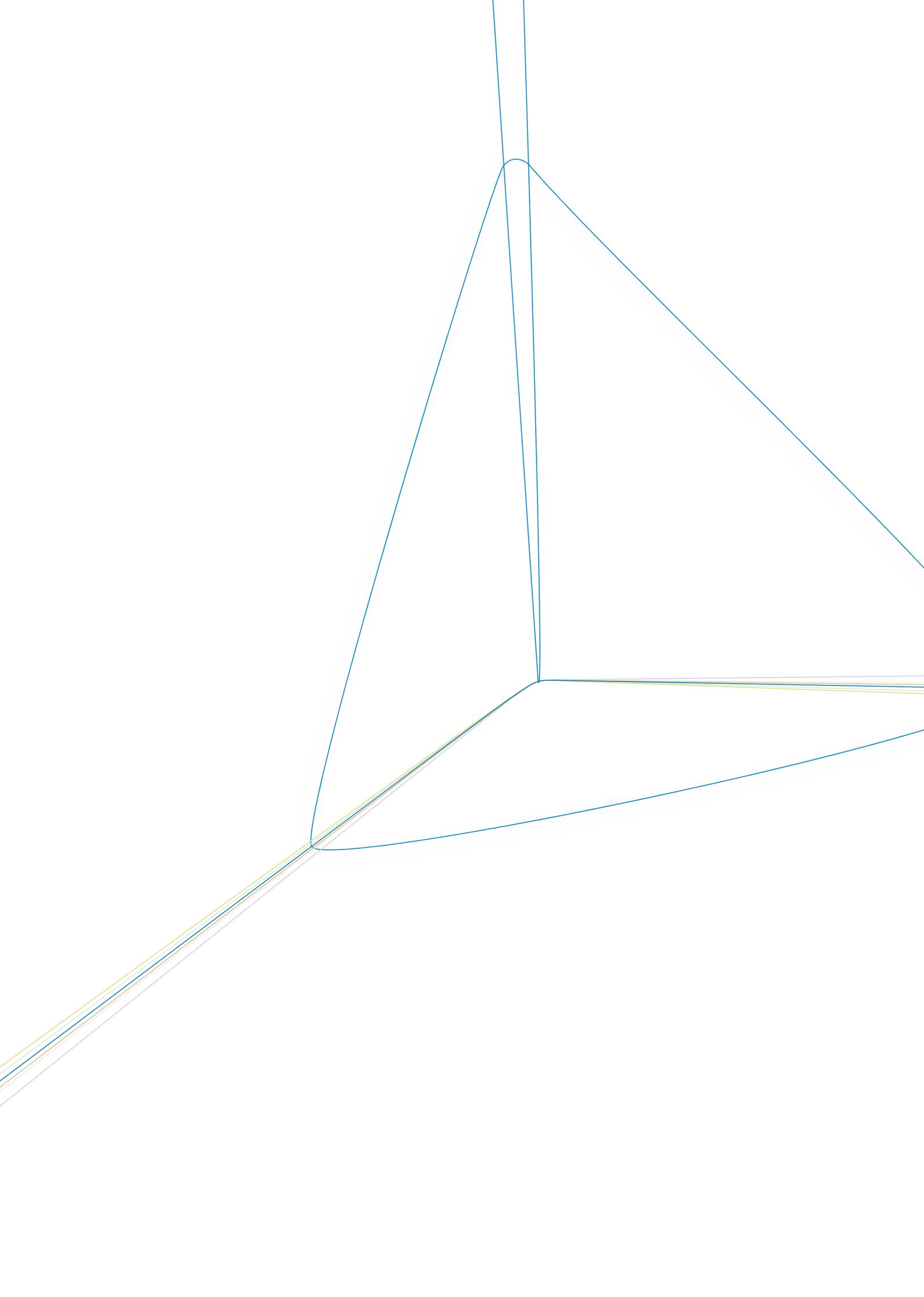
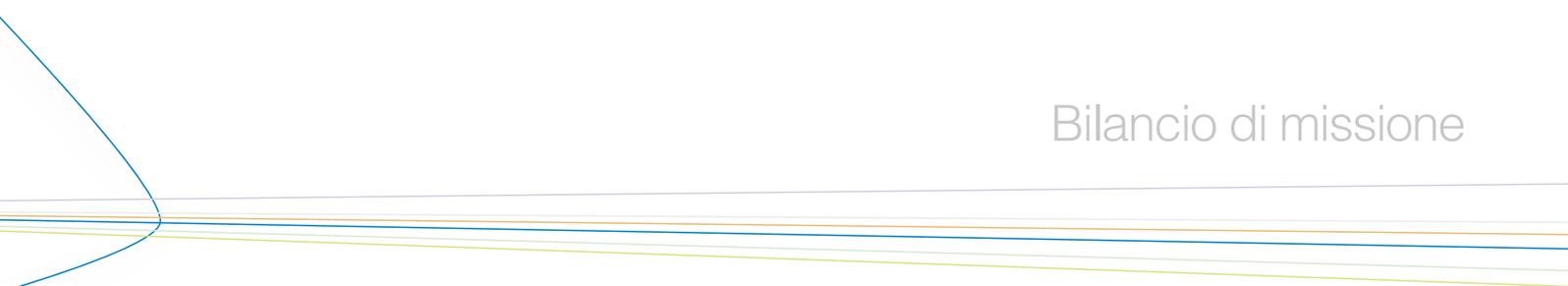


# Bilancio di missione

giugno 2012

**TRENTINOSVILUPPO**  
IMPRESA INNOVAZIONE SOSTENIBILITÀ





## Bilancio di missione



Progetti strategici, capaci di una visione alta per “andare oltre” la fatica di un’economia che stenta a riprendere il giusto passo. E tanti piccoli ma vitali interventi “feriali”, nei quali abbiamo condiviso con imprenditori ed aziende la fatica e l’entusiasmo di ogni giorno. Questo è stato il 2011 per Trentino Sviluppo. Che non sarebbe stato un anno di transizione - nonostante il mandato ridotto affidato all’attuale Consiglio di Amministrazione, in funzione dell’iter di riorganizzazione da parte della Provincia autonoma di Trento delle proprie società di sistema – è stato chiaro fin da subito. Non potevamo permetterci di perdere neppure un giorno nel nostro impegno a fianco del tessuto economico locale. Così è stato. Con il 2011 si è chiuso un anno importante, che ha visto l’avvio e il consolidarsi di importanti progetti di sistema a supporto delle principali filiere produttive trentine: la certificazione ARCA per le costruzioni in legno, il cantiere per la realizzazione del Polo della Meccatronica e quello per il recupero degli spazi storici del polo green di Progetto Manifattura, la filiera di qualità per il porfido e le pietre trentine, l’avvio dei lavori di apprestamento della grande area produttiva “Casotte” a Mori e l’inaugurazione di un’opera attesa da tempo, il collegamento funiviario tra Pinzolo e Madonna di Campiglio. Progetti di rilievo, spesso citati ad esempio anche oltre i confini provinciali per la loro portata innovativa e l’investimento finanziario importante e coraggioso.

Ma l’ultimo anno di attività, e non è paradossale, ha visto crescere in modo esponenziale anche le attività “micro” di Trentino Sviluppo, decisamente meno appariscenti ma altrettanto vitali per un sistema economico che deve generare da sé gli anticorpi in grado di contrastare una congiuntura ancora sfavorevole: dalle giovani start up ai percorsi di animazione imprenditoriale, dal supporto all’innovazione e alla competitività aziendale ai percorsi di cultura d’impresa. In tutti i casi l’intento di Trentino Sviluppo è stato quello di spendersi come



“lievito” per contribuire a far crescere questa terra, le imprese e le comunità locali, coniugando nel miglior modo possibile le indicazioni strategiche affidate dall’azionista di riferimento, la Provincia autonoma di Trento.

Il Bilancio 2011, ma ancor più il Bilancio di Missione che per il secondo anno consecutivo accompagna il documento contabile, vogliono pesare con indicatori precisi ed oggettivi le ricadute sul territorio dell’attività svolta. Perciò ci siamo affidati ad un partner scientifico “terzo”, quale l’Università degli Studi di Trento, che ci ha aiutati in questo processo di verifica del raggiungimento dei risultati, dove il riferimento non è un punto di vista interno ma quello dei destinatari della nostra mission: le imprese, anzitutto, e con esse l’intera comunità trentina.

C’è però una novità. Rispetto all’anno precedente il Bilancio di Missione è stato implementato con una ulteriore metodologia di analisi, detta Balanced Scorecard, con l’obiettivo di disporre di nuovi strumenti in grado di orientare le scelte di gestione. A riprova che non intendiamo questi documenti come mere formalità da espletare o sopportare in qualche modo, bensì come momenti fondamentali di verifica dell’efficacia e della trasparenza del nostro agire.

L’approvazione del Bilancio 2011 conclude l’impegno dell’attuale Consiglio di Amministrazione e apre la strada agli Amministratori che verranno. A loro il compito di dare continuità a quanto avviato, di coltivare quella propensione al cambiamento che è fattore strategico di rinnovamento, di continuare a “sporcarsi le mani” a fianco delle imprese, piccole o grandi che siano. Affinché attorno ai cardini che compongono il marchio stesso di Trentino Sviluppo - Impresa Innovazione Sostenibilità – possiamo costruire il nostro futuro.

**Diego Laner**

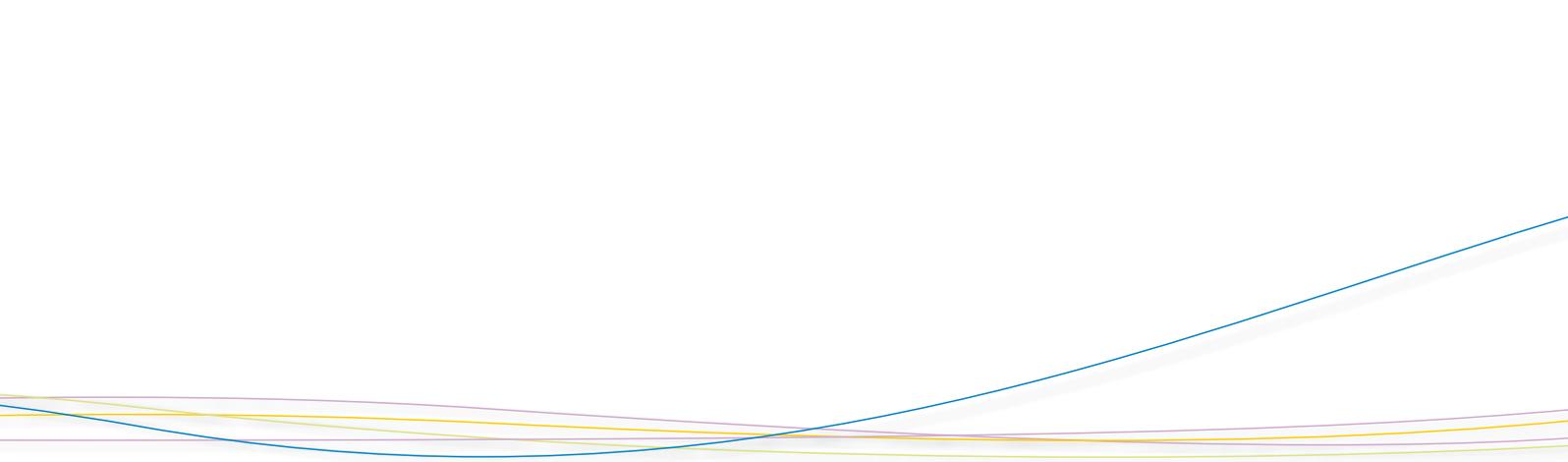
Presidente di Trentino Sviluppo Spa

Il Bilancio Sociale è uno strumento oggi molto diffuso. Questo strumento, che nasce prevalentemente in ambito *profit-oriented* si sta sempre più diffondendo tra le piccole e medie imprese, tra le organizzazioni non profit e tra le aziende pubbliche (KPMG, 2008). In realtà sotto questa denominazione si celano documenti con finalità differenti. Da un punto di vista tecnico, il bilancio sociale è uno strumento volto a rendicontare le complessive condizioni di responsabilità sociale di un'azienda, che è cosa diversa rispetto alla rendicontazione sui fini e sulla missione dell'azienda stessa. Per questo motivo, nel caso di Trentino Sviluppo, si prosegue il percorso iniziato lo scorso anno con l'avvio del progetto di redazione del bilancio di missione.

Molteplici studi dimostrano come, nonostante da un lato vi sia una crescente esigenza di trasparenza e rendicontazione, soprattutto da parte della società civile che chiede ad ogni organizzazione di fornire informazioni in merito all'impatto delle proprie attività da un punto di vista sociale ed ambientale, le imprese rispondono a questi *claims* in maniera piuttosto autoreferenziale ed auto-interessata. In altre parole, il Bilancio Sociale e il Bilancio di Missione sono ancora molto spesso utilizzati come strumenti di *window-dressing* piuttosto che di effettiva rendicontazione e *accountability*.

Non è questo il caso di Trentino Sviluppo, dove il Bilancio di Missione è stato progettato e costruito con il duplice obiettivo di i) misurare in maniera più dettagliata e articolata possibile l'impatto delle iniziative dell'Agenzia per lo Sviluppo sul territorio Trentino locale, ii) costruire un documento con valenza interna gestionale che possa essere utilizzato anche come strumento di controllo per la gestione dell'organizzazione.

Al fine di raggiungere tali obiettivi tutti gli sforzi per la redazione del Bilancio di Missione 2011 sono stati convogliati da un lato verso l'implementazione di nuove metodologie di calcolo per la misurazione dell'impatto delle attività e dei servizi offerti da Trentino Sviluppo sul territorio (si pensi al calcolo del valore economico delle ULA stabilizzate nel capitolo relativo ai lease-back). Dall'altra è stato introdotto lo strumento della Balance Scorecard (BSC) come sistema di valutazione globale dei servizi offerti all'interno di ogni asse strategico. In particolare la BSC è stata implementata in un'ottica interna, di monitoraggio e valutazione strategica prospettica.



La definizione degli obiettivi strategici per il 2012 è un primo tentativo, seppur suscettibile di ampi margini di miglioramento e ulteriore implementazione, di definizione degli indicatori core che necessitano di un costante monitoraggio da parte dell'Agenzia. In questo modo non solo aumenta la consapevolezza dell'impatto che le azioni intraprese hanno nelle varie prospettive analizzate, ma aumenta soprattutto la coesione verso una strategia di medio-lungo periodo, seppure in certi casi tale strategia richieda necessariamente delle rivisitazioni periodiche.

Attraverso questa seconda edizione del Bilancio di Missione di Trentino Sviluppo, viene compiuto un ulteriore passo in avanti rispetto a quanto sviluppato lo scorso anno. Partendo infatti 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 infatti innanzitutto effettuata una verifica della coerenza dei dati già sistematicamente raccolti dalla struttura di Trentino Sviluppo, al fine di integrare poi tali indicatori con ulteriori parametri, in grado di monitorare la capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi e quindi, in definitiva, le effettive condizioni di efficacia della gestione. Per rendere maggiormente esplicita questa impostazione si è deciso di rendere evidenti gli obiettivi per ogni area strategica e per ogni area di riferimento della BSC.

Da un punto di vista metodologico il lavoro è stato svolto da un *team* di lavoro composto da membri del Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali dell'Università di Trento e di Trentino Sviluppo S.p.A. che, sulla base dell'esperienza positiva costruita lo scorso anno, hanno progettato, lavorato ed affinato la metodologia adottata nella precedente edizione del Bilancio di Missione e hanno soprattutto rifinito un sistema di monitoraggio e pianificazione strategica che auspicabilmente potrà essere di interesse per gli organi di governo dell'azienda e, in maniera allargata, per l'intera Comunità Trentina.

Mi preme ringraziare tutto il gruppo di lavoro, in particolare la dott.ssa Ericka Costa, la dott.ssa Lucia Riolfi e la dott.ssa Arianna Saiani che hanno collaborato presso il Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali dell'Università di Trento, nonché tutta la struttura 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 08</b>
<b>p10</b>	
<b>Capitolo 1: L'IDENTITÀ</b>	
1.1. Profilo generale	12
1.2. Il contesto di riferimento	12
1.3. La storia	14
1.4. La missione	18
1.5. Il disegno strategico	19
1.5.1. L'impresa e il mercato	
1.5.2. L'innovazione	
1.5.3. La logistica, spazi attrezzati	
1.5.4. Fare sistema	
1.5.5. Marketing territoriale e cultura d'impresa	
<b>p24</b>	
<b>Capitolo 2: L'ORGANIZZAZIONE E LA GOVERNANCE</b>	
2.1. La compagine sociale	26
2.2. Il sistema di governo	26
2.3. La struttura organizzativa	29
2.4. Le società controllate	32
<b>p34</b>	
<b>Capitolo 3: LA BALANCED SCORECARD: UNO STRUMENTO UTILE PER LA GESTIONE</b>	
3.1. La BSC: definizione e principi	36
3.2. La BSC in Trentino Sviluppo S.p.A.: metodologia	40
3.3. Implementazione del modello in Trentino Sviluppo S.p.A.	41
<b>PARTE SECONDA</b>	<b>46</b>
<b>p48</b>	
<b>PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO DI MISSIONE</b>	
<b>p52</b>	
<b>Capitolo 4: I SERVIZI A SUPPORTO DELLE IMPRESE</b>	
4.1. La cultura d'impresa a sostegno dello sviluppo	56
4.2. "Chiocciola": i servizi a supporto dell'impresa che nasce	59
4.2.1. Animazione imprenditoriale	
4.2.2. Premio D2T Start Cup	
4.2.3. Preincubazione	
4.2.4. Sportello Ricerca Impresa (SRI)	
4.2.5. Seed Money	
4.2.6. Contatti con potenziali investitori	
4.3. I servizi a supporto della competitività d'impresa	74
4.3.1. Aquile Blu	
4.3.2. Cantieri Kaizen	
4.4. I servizi per l'innovazione d'impresa	77
4.4.1. Trasferimento tecnologico e la rete Enterprise Europe Network	
4.4.2. Tutela della proprietà intellettuale	
4.4.3. Fondo Brevetti	
4.4.4. Fondo Impianti	
4.4.5. Hub della creatività	
4.5. Comunicazione: strumento di marketing e sviluppo territoriale	87
4.6. Professional networking	90

4.7. La BSC, gli obiettivi operativi e gli indicatori da monitorare	93
4.7.1. prospettiva del cliente – area strategica impresa e mercato	
4.7.2. prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento – area strategica dell'innovazione	
4.7.3. prospettiva della gestione dei processi – area strategica marketing territoriale e cultura d'impresa	

## p106

### Capitolo 5: I BUSINESS INNOVATION CENTRE (BIC)

5.1. BIC: cosa sono, dove sono e a cosa servono	108
5.2. Analisi delle performance delle aziende insediate nei BIC	112
5.2.1. Analisi delle variazioni negli indicatori di performance economico-finanziaria: BIC e NON-BIC a confronto	
5.2.2. Analisi di correlazione tra Fatturato e M.O.L.: BIC e NON-BIC a confronto	
5.3. BSC, obiettivi strategici e target futuri	126
5.3.1. prospettiva innovazione – area strategica spazi competitivi	

## p128

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

6.1. Il Distretto del Porfido e delle Pietre Trentine	131
6.2. La Filiera foresta-legno-energia	133
6.3. Il Distretto per l'Energia e l'Ambiente	137
6.4. Progetto Manifattura - Green Innovation Factory	141
6.5. La filiera dello sport e del benessere	143
6.5.1. Sistema Terme	
6.5.2. Il sistema GOLF	
6.6. La Filiera dell'Arredamento	146
6.7. La Filiera del Turismo e ICT – CULTWAYs	146
6.8. La BSC, gli obiettivi operativi e gli indicatori da monitorare	148
6.8.1. Prospettiva della gestione dei processi – area strategica fare impresa	

## p150

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

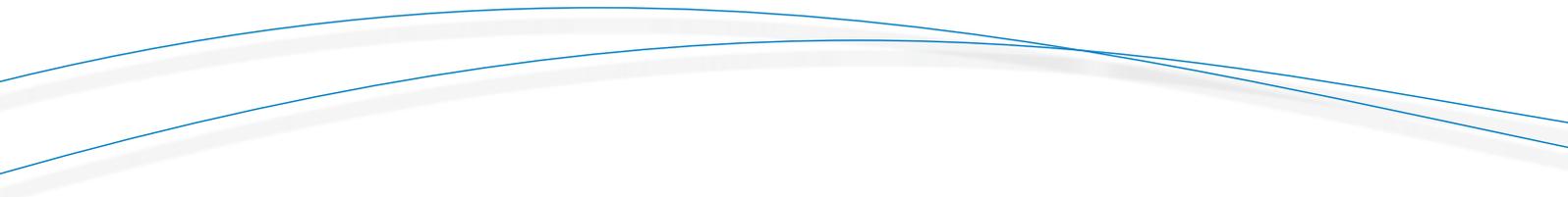
7.1. Aree industriali	152
7.2. Altri immobili produttivi	154
7.3. Lease back	161
7.3.1. Metodologia	
7.3.2. Operazioni di lease-back 2008-2011 e impatto economico delle ULA stabilizzate: un quadro di sintesi	
7.3.3. Operazioni concluse nel 2008	
7.3.4. Operazioni concluse nel 2009	
7.3.5. Operazioni concluse nel 2010	
7.3.6. Operazioni concluse nel 2011	
7.3.7. La BSC, gli obiettivi operativi e gli indicatori da monitorare	
7.4. Appalti di lavori, servizi e forniture	195
7.4.1. Anno 2008	
7.4.2. Anno 2009	
7.4.3. Anno 2010	
7.4.4. Anno 2011	

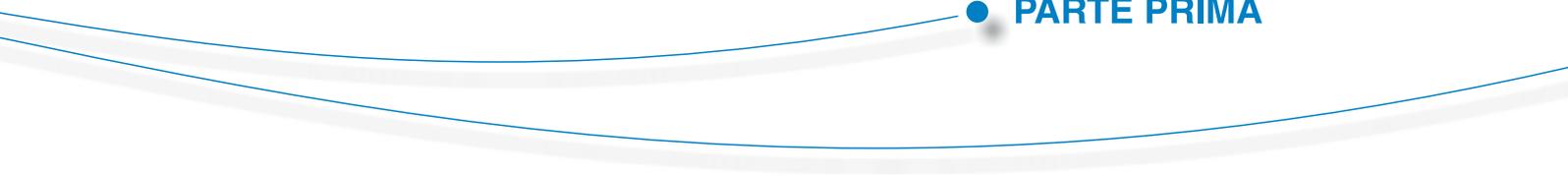
## p206

### Capitolo 8: LE PARTECIPAZIONI DI TRENINO SVILUPPO

8.1. Introduzione	208
8.2. Società funiviarie partecipate: analisi dell'indotto economico generato	213
8.3. Metodologia	215
8.4. L'indotto nelle aree turistiche del Trentino	218
8.5. Gli investimenti, volano per lo sviluppo locale	224
8.6. La BSC, gli obiettivi operativi e gli indicatori da monitorare	231

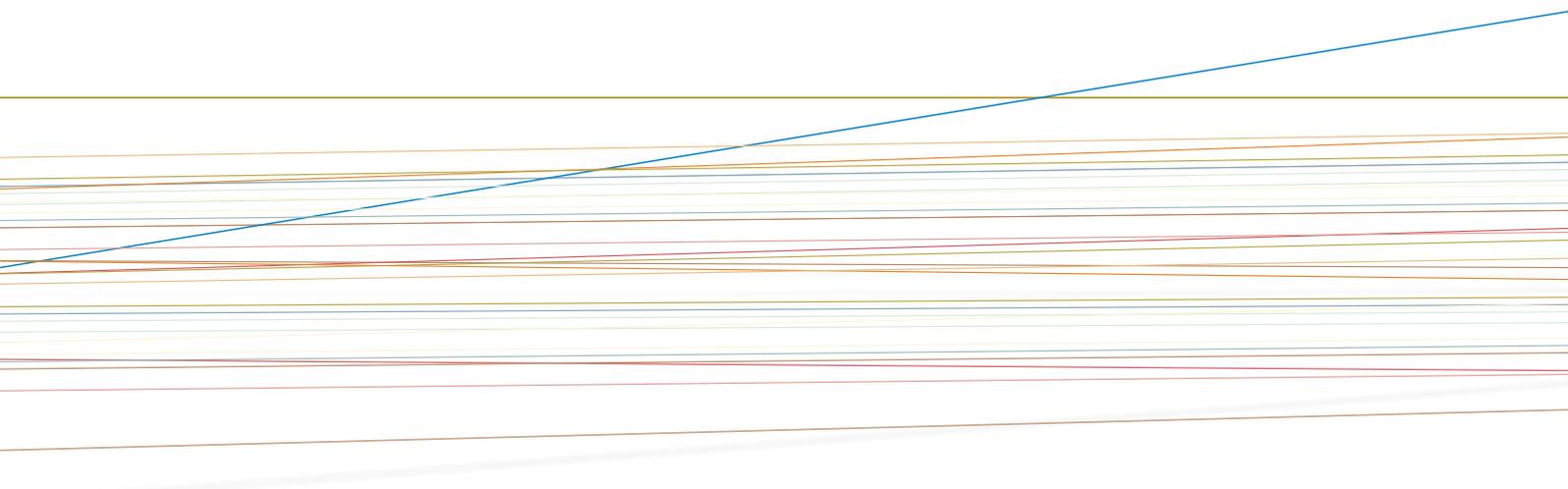
Glossario	242
-----------	-----

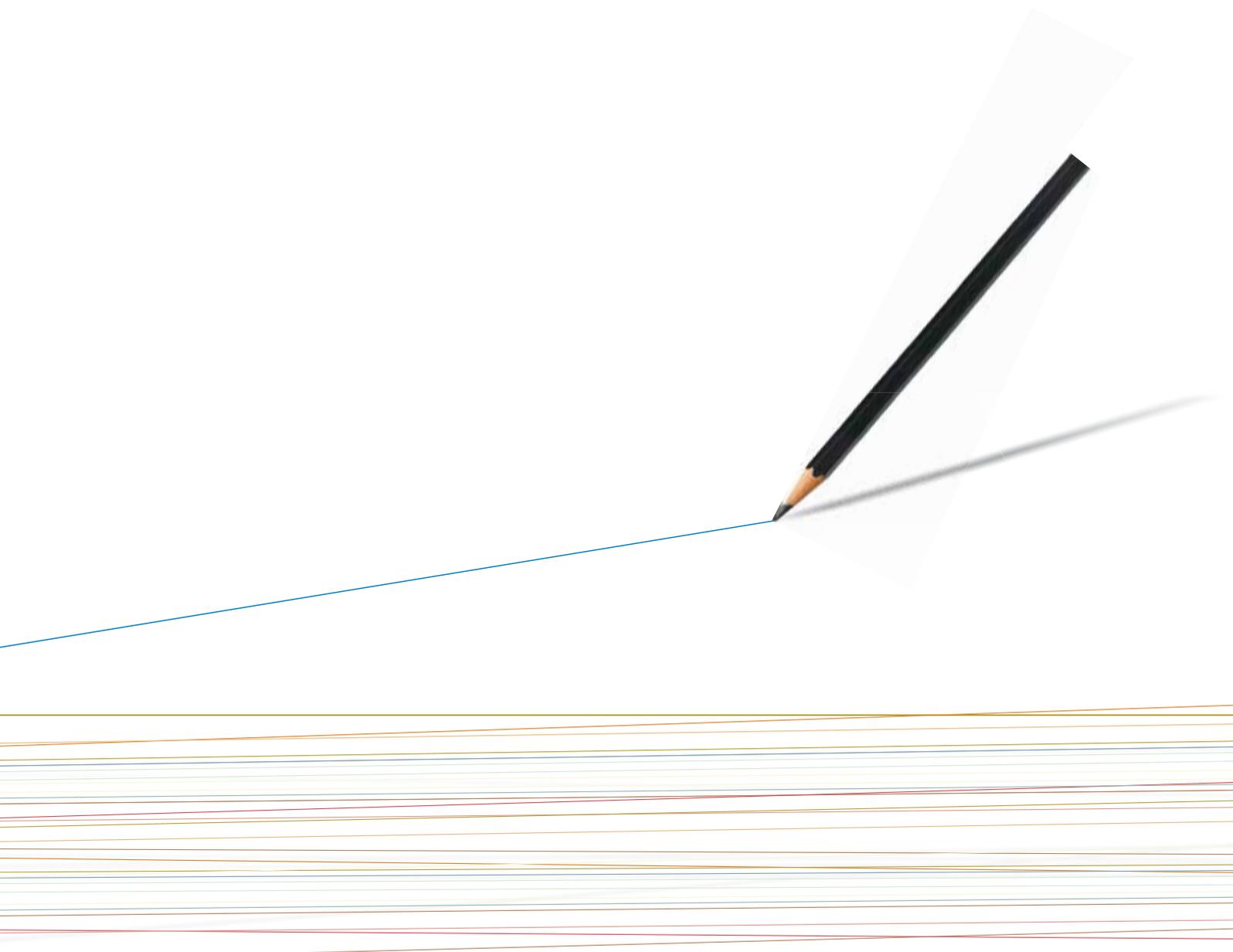




● **PARTE PRIMA**

# 1. L'IDENTITÀ





## 1.1. Profilo generale

Impresa, innovazione, sostenibilità. I tre filoni di attività diventati ormai parte integrante del brand "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 favorire la crescita 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 per mezzo di interventi specifici sia con azioni di contesto.

Fondamentale braccio operativo a servizio delle politiche economiche ed industriali della Provincia autonoma di Trento, che ne è l'azionista unico, Trentino Sviluppo Spa può oggi contare su un team composto da 55 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

Il Trentino è una realtà piccola ma vivace, un tessuto economico diversificato composto in gran parte di piccole e medie imprese - circa 49 mila quelle attive, quasi 10 ogni 100 abitanti - con esperienze imprenditoriali di eccellenza ed un importante ruolo propulsivo esercitato dai centri di ricerca pubblici.

Trentino Sviluppo si muove in questo contesto, di piccole dimensioni ma caratterizzato da un'elevata vivacità imprenditoriale.

Il Trentino, in particolare, con una popolazione di 530 mila abitanti ed una ricchezza pro-capite di 30.700 euro, si colloca tra le province italiane più ricche, decisamente sopra la media del Pil pro-capite italiano (26.000 euro). Anche gli altri fondamentali dell'economia pongono il Trentino in una situazione più felice rispetto alla media italiana, con un tasso di occupazione nel 2011 pari al 66,1% (56,9% in Italia), un tasso di disoccupazione che

si attesta sul 4,5% (8,4% la media italiana) ed una disoccupazione giovanile (15-24 anni) pari al 14,5% (29,1% in Italia).

In termini di contributo dei diversi comparti produttivi, il settore primario partecipa alla formazione del prodotto provinciale in misura pari al 3%, le attività produttive al 26% ed i servizi al 71%.

Sul piano produttivo il Trentino si connota come un sistema assai diversificato per quanto attiene la tipologia di prodotti realizzati e i livelli di specializzazione. Dall'ICT alla meccanica, dalla filiera agroalimentare sino all'edilizia sostenibile e alla lavorazione del legno, il sistema economico trentino è stato in grado di esprimere riconosciute eccellenze sul piano dell'innovazione e della qualità di mercato in molte filiere di produzione.

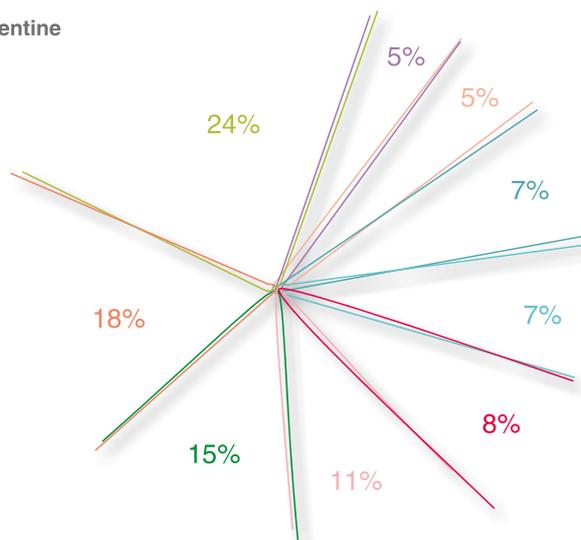
Importante volano occupazionale è anche il settore turistico, con quasi 5 milioni di arrivi e 30 milioni di presenze l'anno.

Molto elevati, in ambito provinciale, sono gli investimenti in ricerca. Con oltre 20 centri di ricerca pubblici e privati, un'università ai vertici delle classifiche nazionali e internazionali di settore ed oltre 2.500 ricercatori (il rapporto tra numero di abitanti e numero di ricercatori è tra i più alti d'Italia), la provincia è divenuta un "hub" di primo rilievo nelle più accreditate reti internazionali della ricerca, che spaziano dagli studi sui materiali alle neuroscienze, dalle nanotecnologie alla genomica, passando per gli algoritmi di riconoscimento vocale.

**1a | Struttura settoriale delle esportazioni trentine**

2011

- alimentari e bevande
- meccanica
- mezzi di trasporto
- apparecchi elettrici
- metallurgia e prodotti in metallo
- gomma e plastica
- carta e legno
- prodotti chimici
- altri settori



### 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 (1982) e lo stabilimento Grundig di Trento (1986). 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 S.p.A., società mista di Tecnofin Trentina 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 S.p.A. che nel 2007 ha cambiato il proprio nome in Trentino Sviluppo S.p.A.

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" allora ai primi passi in Europa. 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 Business 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 S.p.A. 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 S.p.A..

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 S.p.A. 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.

I dati 2011 confermano l'importanza dei servizi e della parte "soft" delle attività svolte soprattutto in termini di ore erogate. Conteggiando infatti le ore del personale dipendente che sono state impiegate nelle varie aree di attività, la Tabella 1 evidenzia come a fronte di un totale di 34.620 ore di lavoro dedicate alle attività progettuali di Trentino Sviluppo S.p.A. (sono escluse dal calcolo le ore dedicate al funzionamento della gestione interna e quelle dedicate a progetti minori) ben il 30% del totale complessivo viene dedicato ai servizi a sostegno dell'imprenditorialità. Per contro, in termini di risorse economiche investite quest'area ricopre solo l'1% del totale investimenti 2011.

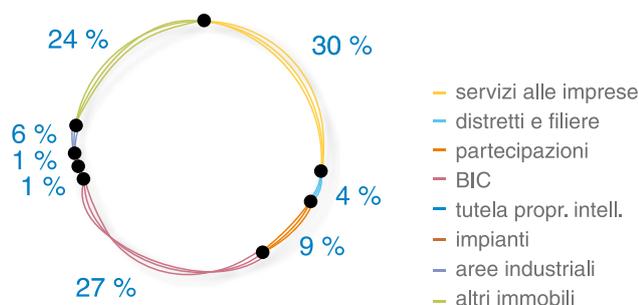
Al contrario, ad esempio, le partecipazioni hanno visto un investimento di tipo economico di oltre 10 milioni di euro (pari al 20%) e hanno impegnato il 9% delle ore complessive dedicate.

**Tabella 1: servizi “hard” e “soft” a confronto in termini di ore lavorate e risorse economiche impiegate (investimenti) - 2011**

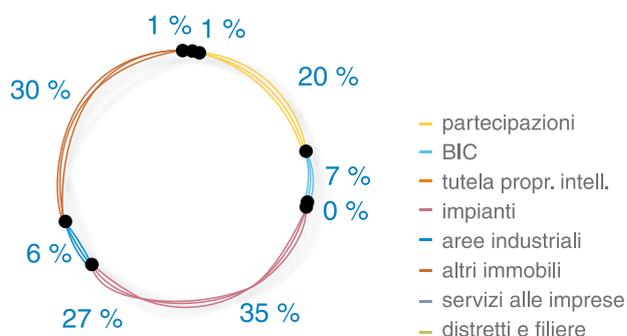
	ORE PERSONALE 2011	RISORSE ECONOMICHE IMPIEGATE 2011
SERVIZI ALLE IMPRESE	10.422	€ 474.144,51
DISTRETTI E FILIERE	1.460	€ 488.024,53
PARTECIPAZIONI (di cui:)	3.055	€ 10.045.068,84
<i>funiviarie</i>	1.292	€ 5.345.351,87
<i>di sistema</i>	462	€ 391.120,00
<i>attività produttive</i>	653	€ 3.875.417,81
<i>turistiche</i>	311	€ 433.179,16
<i>in analisi</i>	337	--
BIC	9.317	€ 3.359.425,96
VALORIZZAZIONE PROPRIETÀ INTELLETTUALE	487	€ 105.613,57
IMPIANTI TECNICI	282	€ 17.615.068,23
AREE PRODUTTIVE	1.328	€ 3.291.970,95
ALTRI IMMOBILI	8.269	€ 15.533.004,35
<b>TOTALE</b>	<b>34.620</b>	<b>€ 50.912.320,94</b>

## Grafici 1b e 1c: ore del personale e investimenti - 2011

1b | Ore personale 2011



1c | Investimenti 2011



Questi dati evidenziano le differenze che emergono tra servizi cosiddetti "soft" ed invece la parte "hard", le attività cioè di tipo immobiliare/finanziario, le quali in termini di impegno lavorativo e di esborso monetario hanno caratteristiche molto diverse ed in molte circostanze anche opposte.

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.

Un ruolo che nei prossimi mesi verrà ulteriormente rafforzato, non appena diventerà operativa la decisione della Provincia autonoma di Trento di unire le due società di sistema Trentino Sviluppo S.p.A. e Trentino Marketing S.p.A.. sarà quello della promozione turistica del territorio che verrà gestita in modo unitario con quello di promuovere il territorio a fini economico-produttivi sostenendone consentendo così uno sviluppo di queste attività integrato a 360 gradi.

## 1.4. La missione

Il ruolo di Trentino Sviluppo è quello di portare la vitalità del territorio Trentino a livello di singola impresa e del singolo imprenditore, così come a livello di filiere e di sistema, cercando di offrire anche e 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 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».

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.

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.

Anche il lavoro della specifica commissione istituita dalla Provincia per verificare la possibilità di razionalizzare le attività svolte dalla società controllate dalla stessa sembra in effetti confermare quest'impostazione.

## 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 perseguire questo obiettivo Trentino Sviluppo ha individuato alcuni assi strategici di intervento: impresa e mercato, innovazione, logistica e spazi competitivi, fare sistema, marketing territoriale e cultura d'impresa.

### 1.5.1. L'impresa e il mercato

In un contesto competitivo sempre più agguerrito, Trentino Sviluppo mette in campo competenze e servizi mirati per sostenere le aziende in più ambiti, cruciali per favorirne la competitività: dall'accompagnamento nell'individuare nuovi mercati e aree di sviluppo, al sostegno nel reperire risorse finanziarie funzionali allo sviluppo, sino alla messa a disposizione di aree ed immobili industriali. Essenziale è, inoltre, 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.

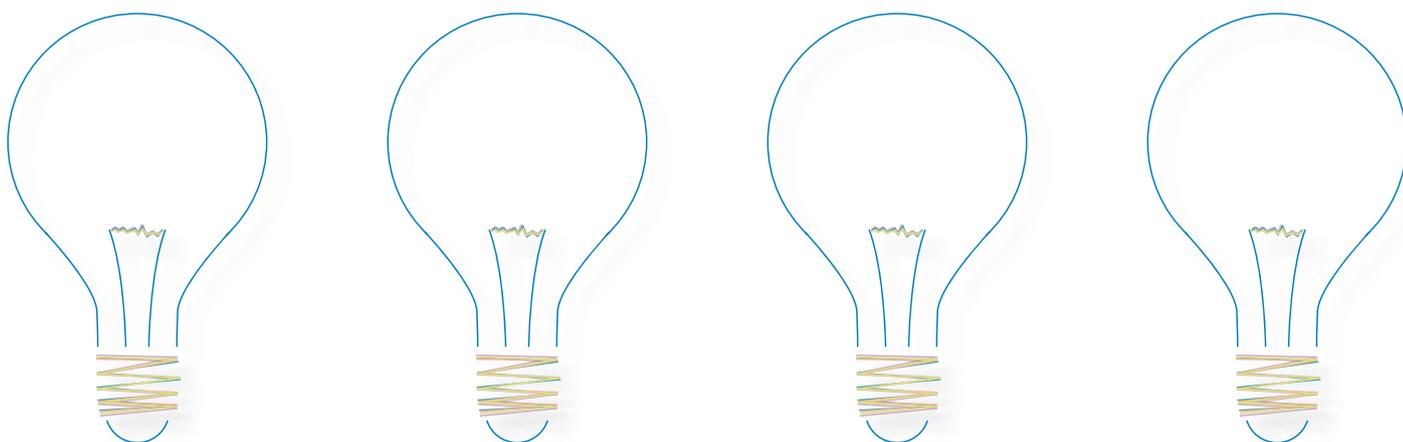
In questo primo asse di intervento rientrano quindi una serie di azioni, tra cui: la promozione di servizi non reperibili sul territorio per la conoscenza e l'ampliamento del mercato; la promozione di una regia unica, assieme ad altri soggetti operanti in quest'ambito, per la gestione delle risorse e 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 ma anche in miglioramenti del prodotto, del servizio, del processo produttivo, dell'organizzazione, degli obiettivi e dei mercati di riferimento.

Favorire l'innovazione d'impresa a 360 gradi 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, 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 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.

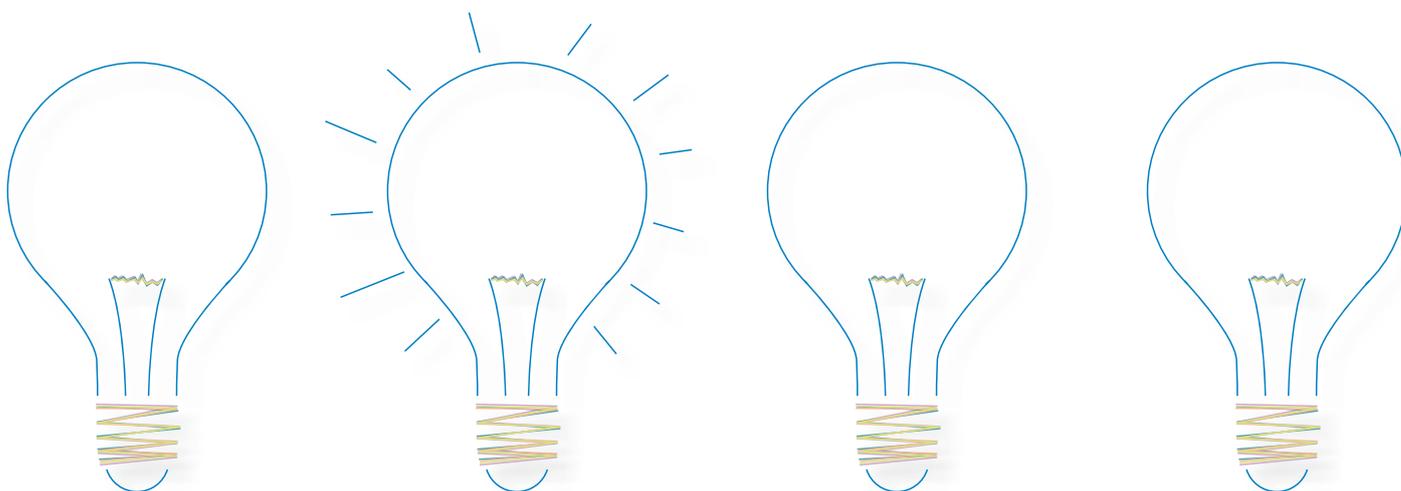


### 1.5.3. La logistica, spazi attrezzati

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 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

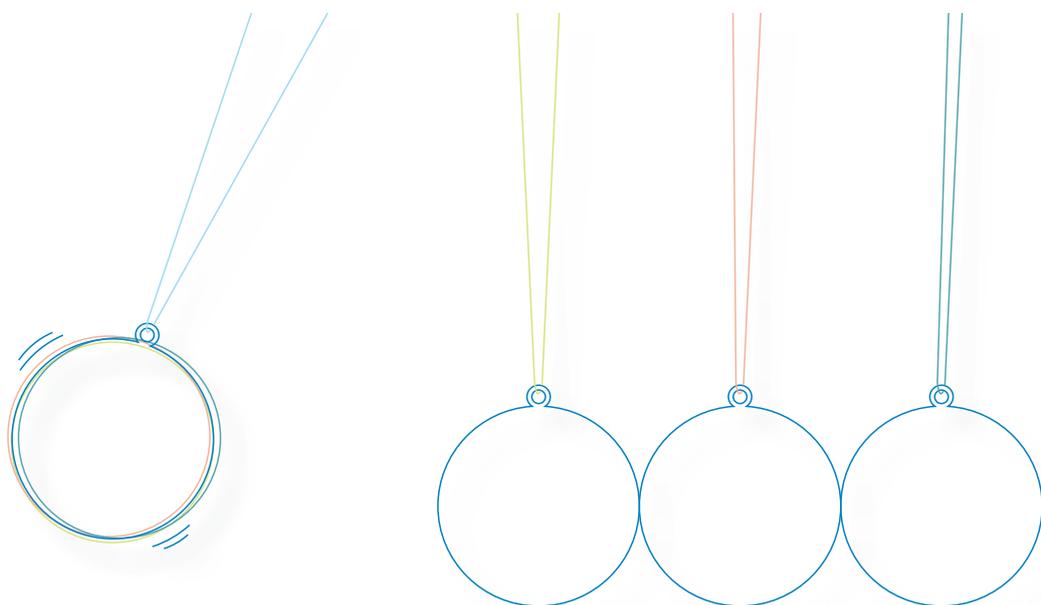
“Fare sistema” risulta oggi essenziale per competere in una dimensione globale. Da qui il ruolo di Trentino Sviluppo nel favorire il superamento della dimensione individuale, integrando gli attori in una logica di sistema, funzionale alla competizione tra territori.

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 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 Polo del Green tech affidato a Progetto Manifattura S.r.L., il Distretto Energia Ambiente Habitech, il Distretto del porfido e delle pietre trentine, il sistema di certificazione degli edifici in legno ARCA ed il progetto del Polo della Meccatronica.



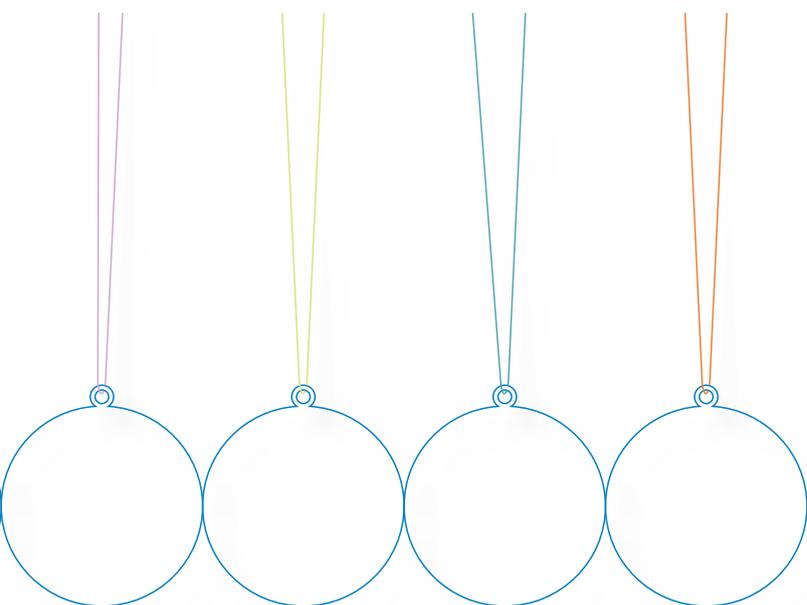
### 1.5.5. Marketing territoriale e cultura d'impresa

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.

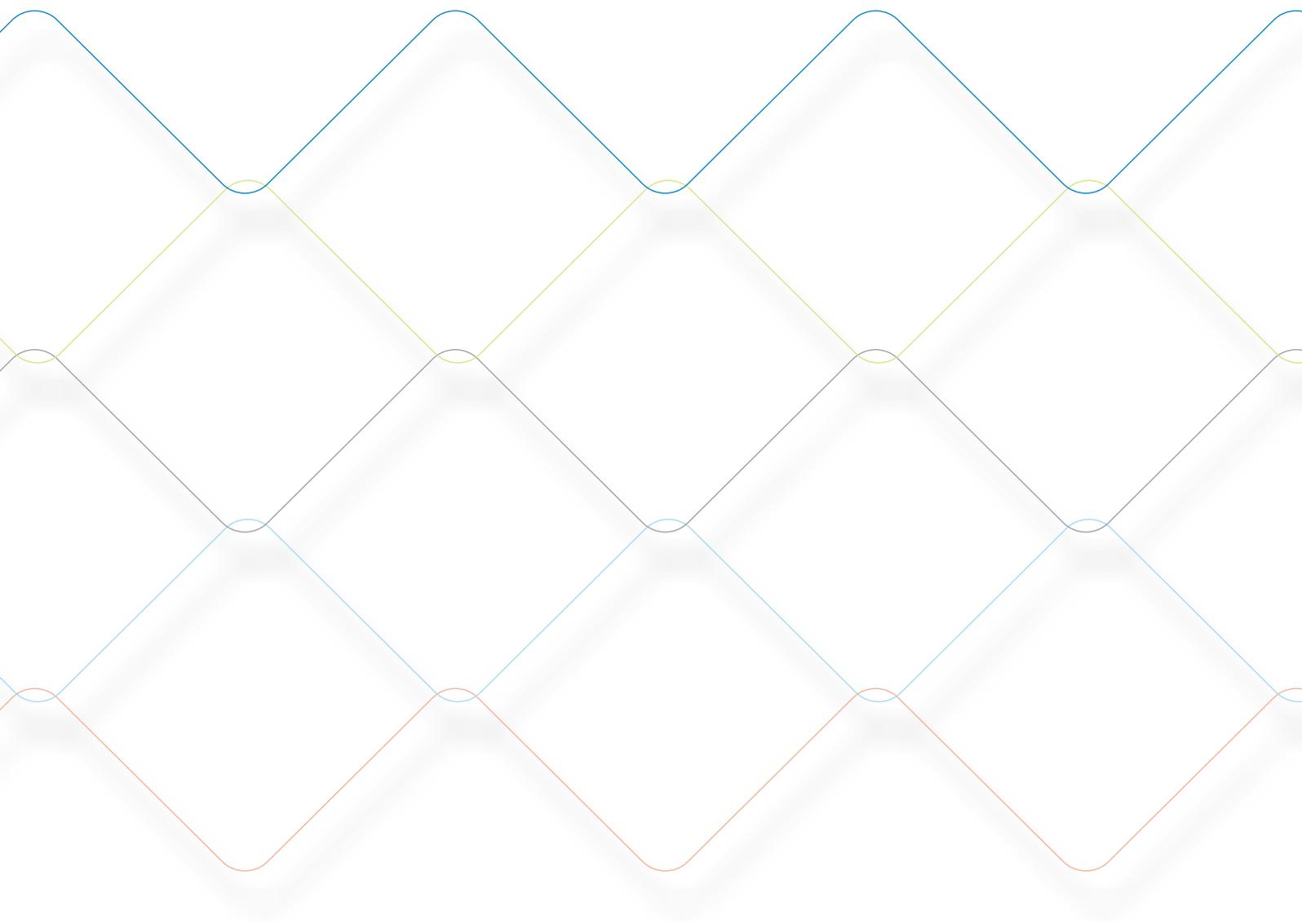
Gli investimenti in cultura d'impresa producono per loro natura risultati solo nel medio-lungo termine ma in questo caso, messi alla prova in piena crisi, hanno già dimostrato di poter dispiegare effetti anche nel breve periodo. La diffusione di una adeguata cultura imprenditoriale è risultata quindi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

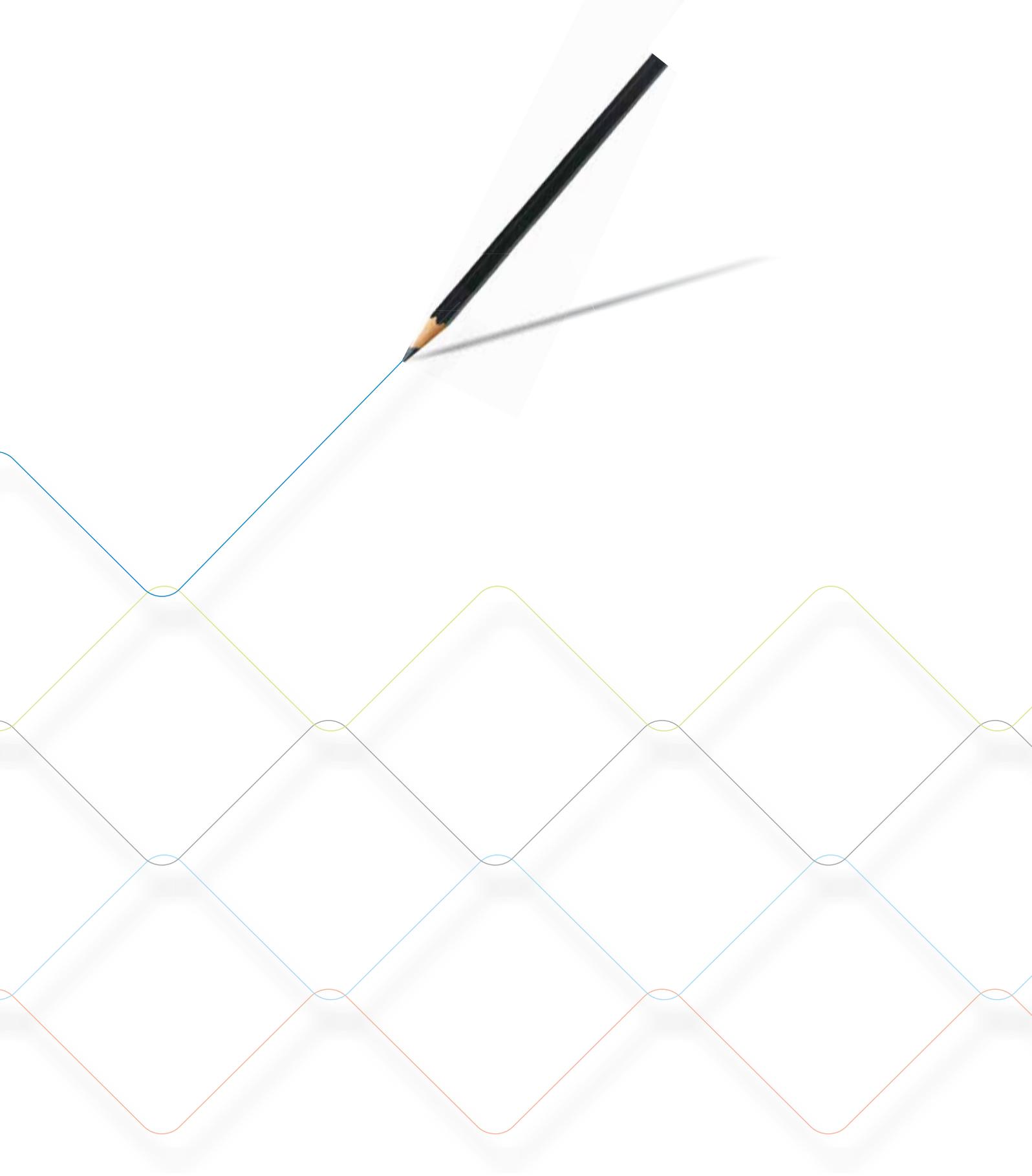
Trentino Sviluppo ha agito in questa direzione, in una logica di costante confronto e integrazione con gli altri soggetti attivi in ambito locale, passando da una prima fase sperimentale ad una fase più strutturata ed integrata con il territorio.

In questo 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 raccogliere e sostenere la domanda di imprenditorialità di un territorio e a favore di conseguenza il recupero di capacità di auto sostentamento dei singoli territori.



## 2. GOVERNO E RISORSE UMANE





## 2. 1. La compagine sociale

Trentino Sviluppo è una società per azioni il cui capitale sociale, che ammonta a 193.553.725,92 euro, è interamente detenuto dalla Provincia autonoma di Trento. Il 28 marzo 2012 la società ha infatti acquistato le azioni proprie detenute dal socio Università degli Studi di Trento. A seguito di questa operazione Trentino Sviluppo è ora interamente partecipata dall'Ente Provincia autonoma di Trento. Sotto il profilo soggettivo si tratta quindi di una Spa unipersonale il cui controllo fa capo ad un socio unico, la Provincia autonoma di Trento, che ne esercita direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 sexies del Codice Civile.

In passato nella compagine sociale dell'agenzia di sviluppo locale erano presenti anche istituti di credito locali. 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.

## 2.2. Il sistema di governo

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

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 unico 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 09/06/2011, con la quale sono poste le regole dettagliate di funzionamento della Società, in attuazione delle strategie ad essa demandate dalla Provincia di Trento.

Nello specifico Trentino Sviluppo gestisce molteplici fondi in nome proprio e per conto della Provincia autonoma 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:

- Art 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";
- Art 33 e 34 della L.P. 6/99: "Disposizioni per gli interventi effettuati tramite la società Trentino Sviluppo S.p.A." 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".

Dopo aver illustrato i nessi legislativi e funzionali che disciplinano i rapporti con la Provincia autonoma di Trento, va detto che Trentino Sviluppo S.p.A. ha dei propri organi di governo che sono il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale. La nomina dei componenti del Consiglio e del 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 fino ad un massimo di 5 membri, compresi Presidente e 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 e provvede 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 e del Vicedirettore Generale è riservata al Consiglio di amministrazione.

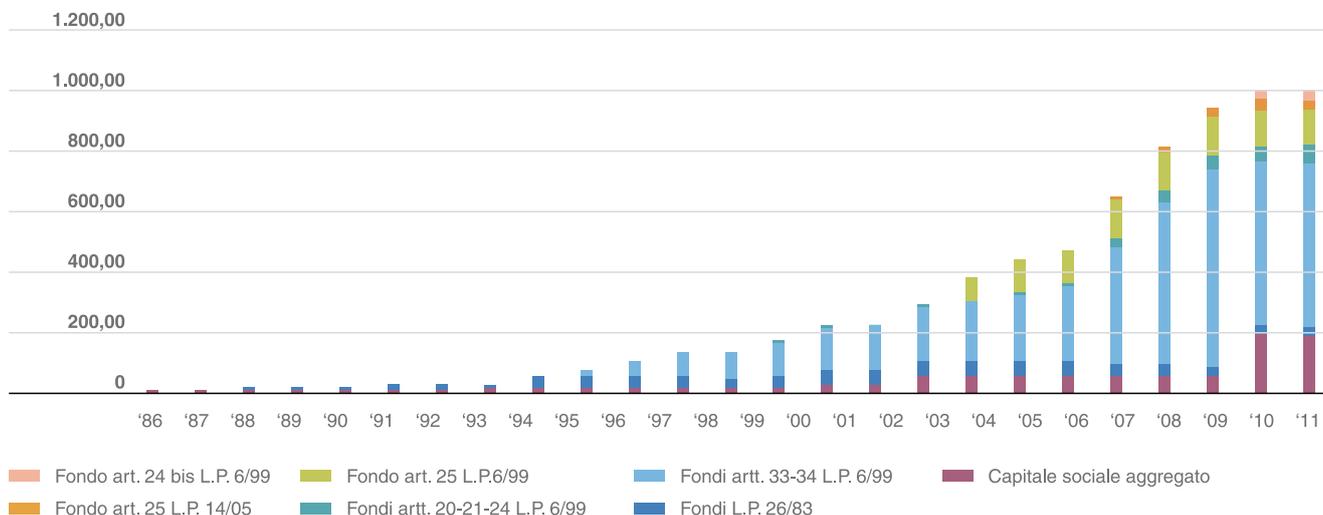
Questa l'attuale composizione, definita dalla Giunta provinciale con decisione del 25 agosto 2011.

**Consiglio di Amministrazione:** Diego Laner (Presidente), Alessandro Garofalo (Vice Presidente), Patrizia Ballardini (Consigliere Delegato).

**Collegio Sindacale:** Alessandro Tonina (Presidente); sindaci effettivi: Sabrina Monti e Francesco Salvetta; sindaci supplenti: Elisa Brugnara e Pierluigi Carollo.

## 2a Fondi gestiti

importo in milioni di euro

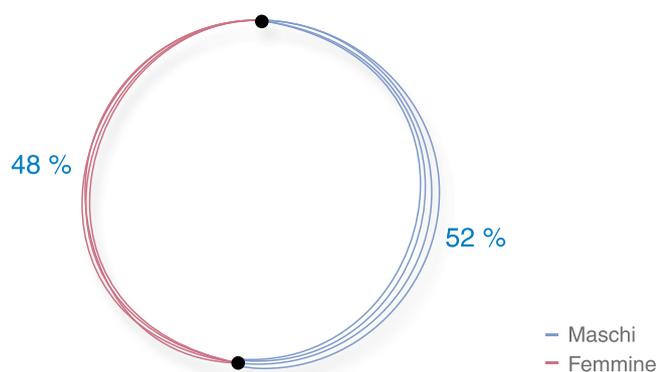


## 2.3. La struttura organizzativa

Trentino Sviluppo può oggi contare su **52 dipendenti**, ai quali si aggiungono 3 dipendenti in comando dalla Provincia Autonoma di Trento ed una ventina di collaboratori esterni.

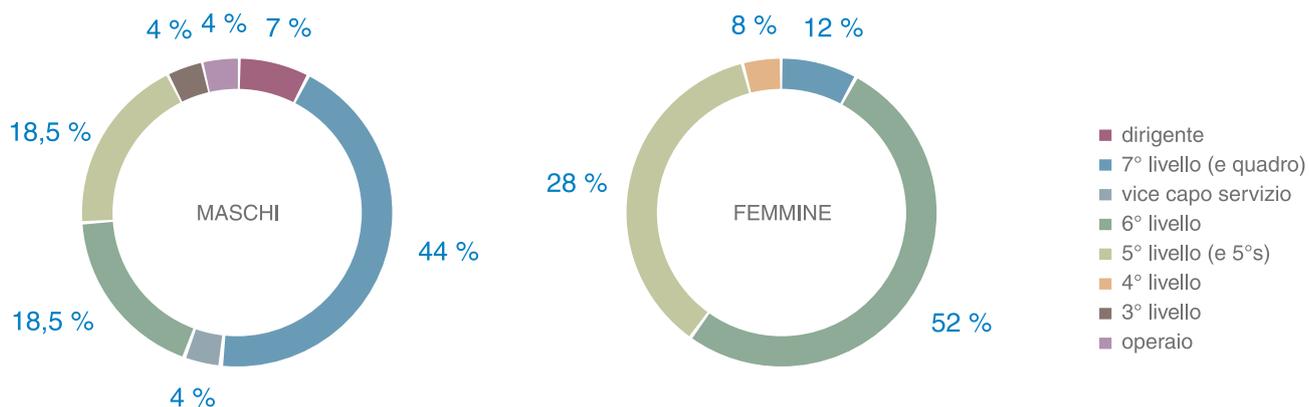
Il 48% del personale dipendente è di sesso femminile, dimostrando una buona propensione dell'azienda alle pari opportunità, sebbene essa sia più consistente nei livelli non direttivi.

2a | Dipendenti: ripartizione per genere



L'età media dei dipendenti è di 39 anni, appena più alta negli uomini (40) che nelle donne (38). Questo evidenzia comunque l'elevata presenza di personale giovane, in controtendenza con i dati medi nazionali i quali mostrano un'età media nelle aziende molto più alta.

2b | Ripartizione del personale nei vari livelli



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, 40 impiegati, 1 vice caposervizio (inquadramento riferito al settore della stampa) e 1 operaio.

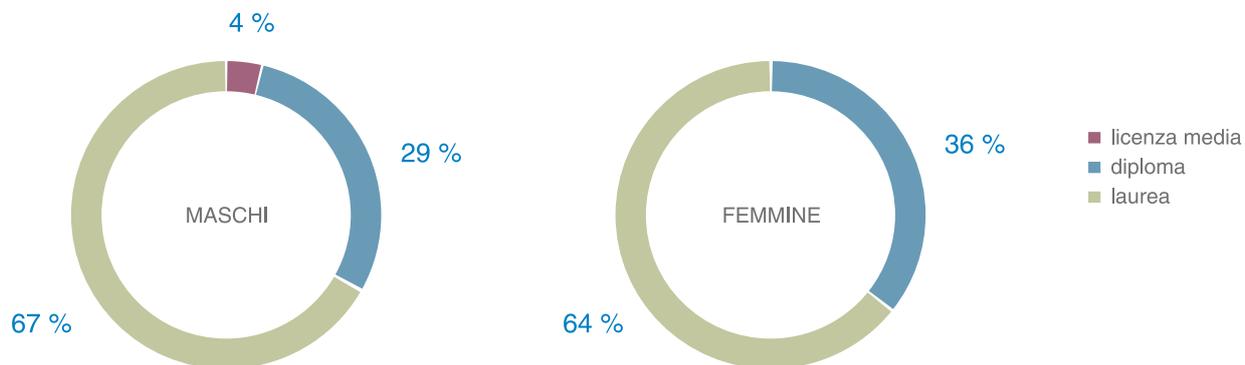
La struttura aziendale è guidata dalla Direzione Generale, composta da Stefano Robol (Direttore generale) e Mauro Casotto (Vice Direttore generale).

Differenze di genere un po' più marcate si vedono nei livelli di inquadramento. Il personale femminile ha prevalentemente un inquadramento al 6° livello, mentre il personale maschile ha un inquadramento prevalentemente al 7° livello (e quadro). Nessun dirigente è di genere femminile.

Se si confrontano questi dati con il titolo di studio emerge che non ci sono elevate differenze di genere in termini di formazione di ciascun individuo.

I dati evidenziano inoltre come sia gli uomini che le donne abbiano un titolo di istruzione elevato (laurea 64% donne e 67% uomini) a dimostrazione dell'elevata formazione del personale di Trentino Sviluppo. In dettaglio: 17 sono i laureati in economia, 10 in ingegneria, 4 in giurisprudenza, 2 in sociologia, 1 in lettere e filosofia.

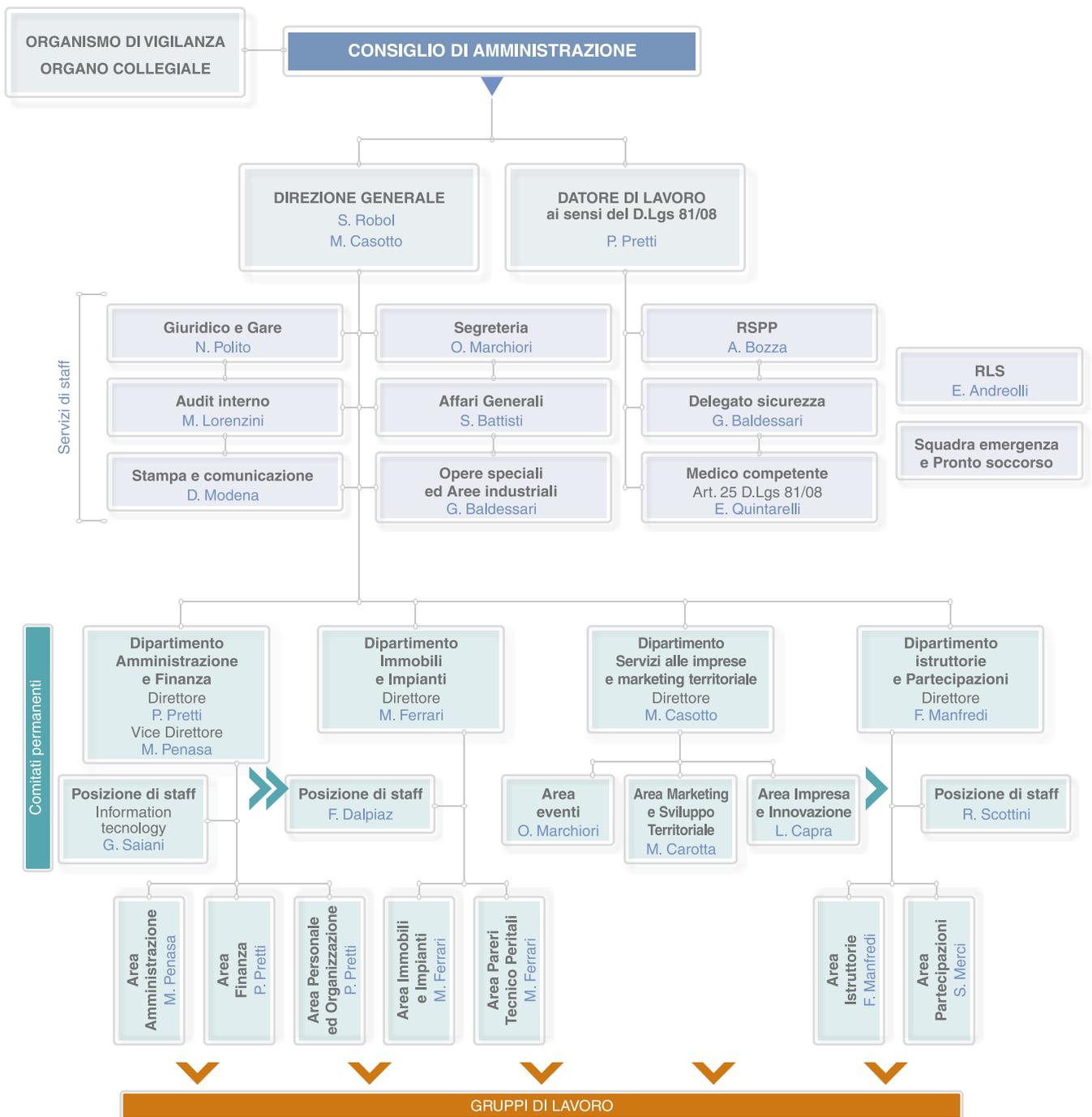
## 2c | Titolo di studio



Il quadro che emerge dai dati presentati è quello di una realtà giovane, dinamica e multidisciplinare con personale qualificato nelle quali le competenze in campo economico, giuridico, ingegneristico e sociologico si incontrano e si mescolano per portare valore aggiunto alla conoscenza complessiva.

Dal punto di vista organizzativo e funzionale Trentino Sviluppo è articolata in Dipartimenti, Aree, Comitati e Gruppi di lavoro, come riassunto nello schema riportato di seguito:

2d | Assetto organizzativo di Trentino Sviluppo  
stato attuale



Il modello organizzativo attuale - risultato di un processo di affinamento ed implementazioni successive che ha visto crescere, negli anni, le funzioni svolte dalla struttura organizzativa di Trentino Sviluppo - sottolinea l'importanza della condivisione di informazioni tra Dipartimenti, Aree, Comitati, Gruppi di lavoro e la compartecipazione alle attività, presupposti ottimali per una traduzione efficace delle azioni proposte dal Consiglio di Amministrazione. Anche il Modello Organizzativo in essere, a seguito della fusione e subordinatamente a questa, sarà peraltro oggetto di una rivisitazione che tenga conto della nuova situazione organizzativa da affrontare.

#### 2.4. Le società controllate

Del Gruppo Trentino Sviluppo Spa fanno parte anche tre società controllate in qualità di unico socio, costituite con l'obiettivo di rispondere a specifiche e puntuali esigenze di sistema e di sviluppo del territorio.

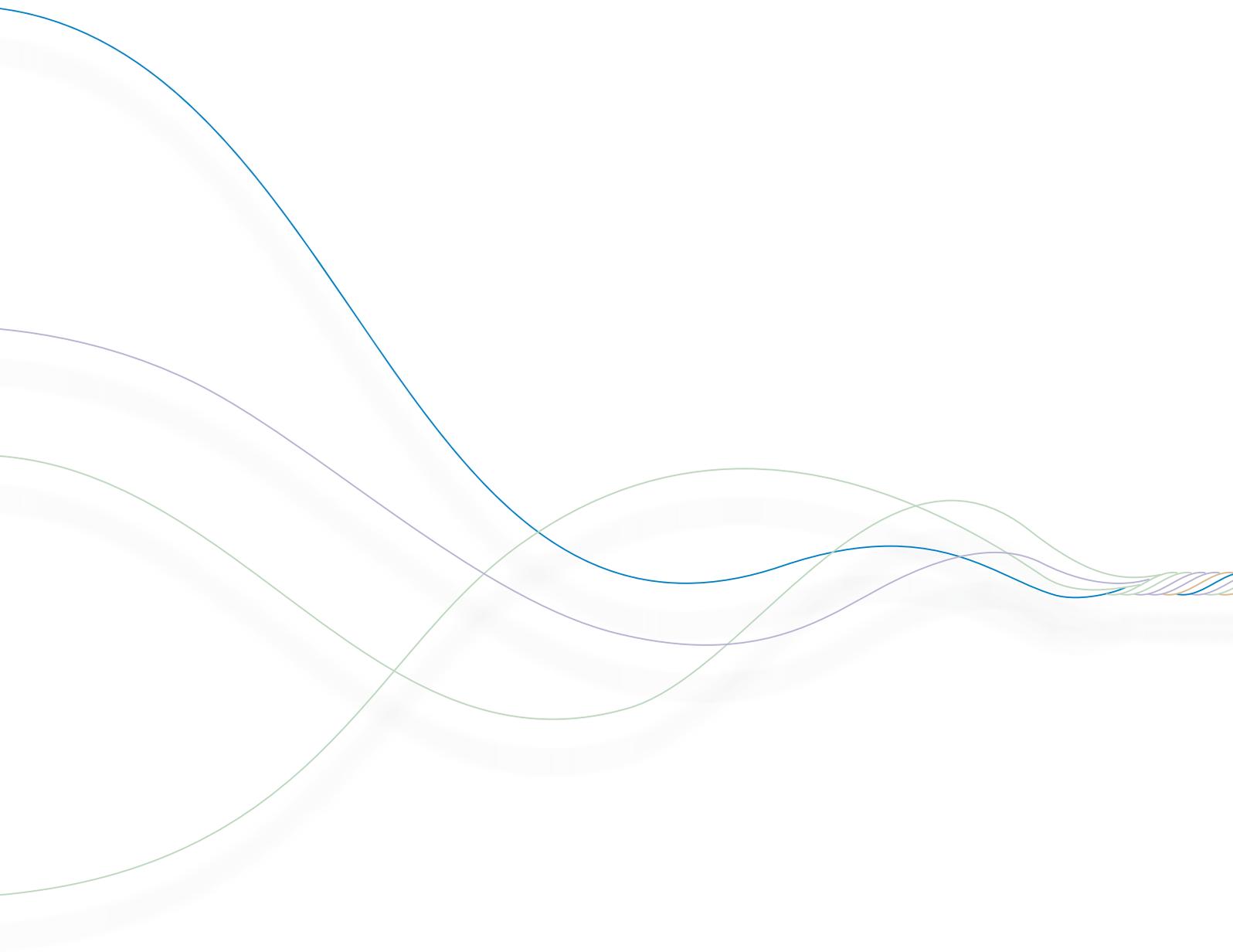
**Distretto del porfido e delle pietre trentine S.r.l.**, costituita il 9 febbraio 2009, ha come scopo l'individuazione e la promozione di iniziative idonee allo sviluppo del "Distretto nel settore del porfido e delle pietre trentine". La partecipazione di Trentino Sviluppo è attualmente pari a 20.000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

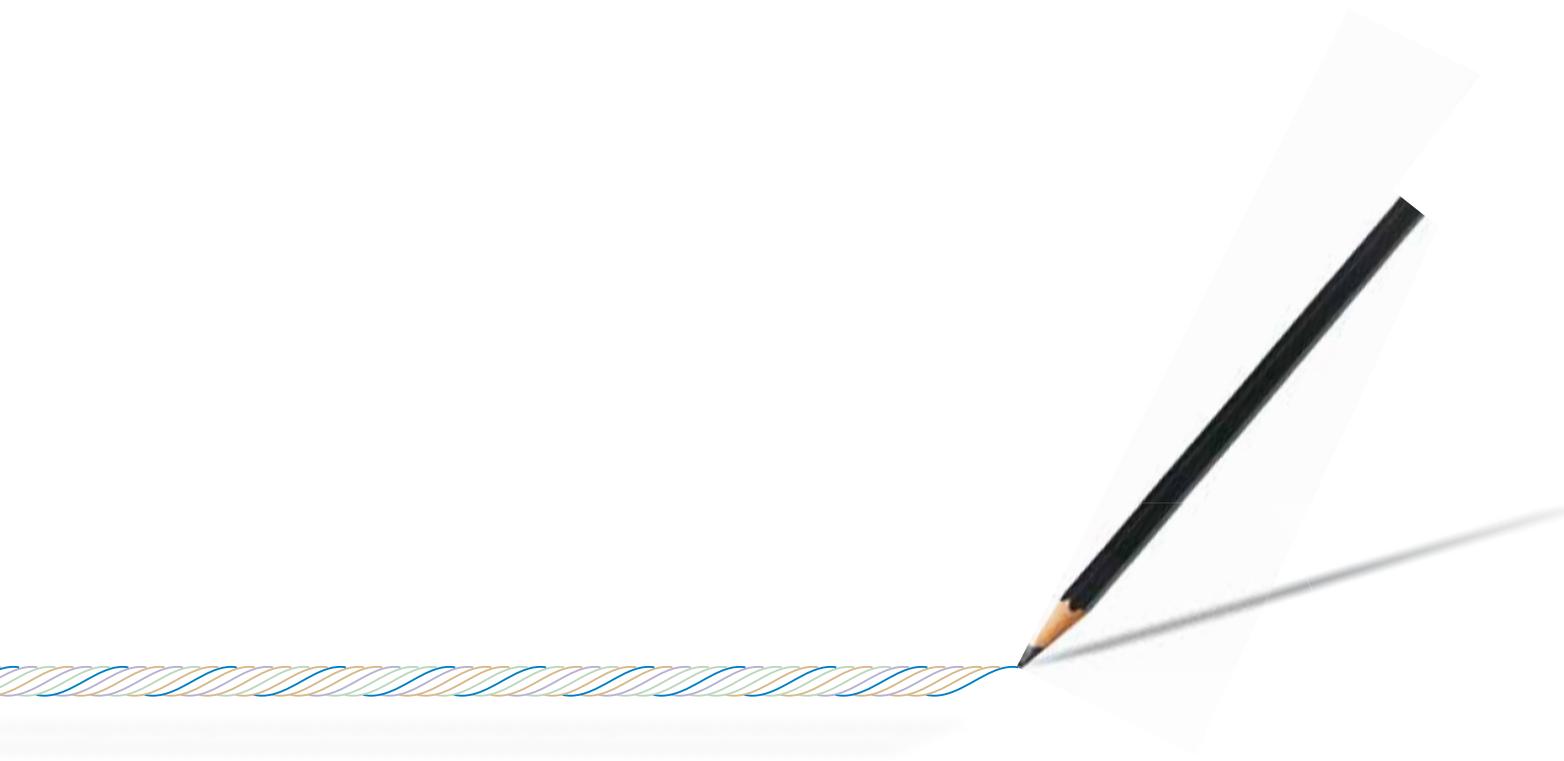
**Progetto Manifattura S.r.l. (già Manifattura Domani)**, costituita il 24 aprile 2009, ha come obiettivo il recupero dell'immobile di Rovereto "Manifattura Tabacchi" con l'individuazione e la promozione di iniziative idonee allo sviluppo di un polo dedicato alle tecnologie per l'ambiente. La partecipazione 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, ex-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.

**ARCA Casa Legno Srl**, (già Sofie Veritas, nata nel 2008 e ridenominata il 20 gennaio 2012), ha un capitale sociale di 200.000 euro e persegue l'obiettivo di gestire e promuovere la diffusione di ARCA – Architettura Comfort Ambiente, il sistema di certificazione per gli edifici con struttura portante in legno. ARCA rappresenta un'evoluzione di SOFIE, sistema brevettuale gestito dalla società, ed è un sistema di certificazione applicabile a tutte le tipologie di edifici in legno come anche a suoi singoli componenti (indissi, tetto, scale, pavimenti, etc.). La società non ha dipendenti.

Alle tre società controllate si aggiungono partecipazioni societarie di minoranza in 34 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.

### 3. LA BALANCED SCORECARD: UNO STRUMENTO UTILE PER LA GESTIONE





Il progetto di Trentino Sviluppo S.p.A. avviato nel 2011 per la redazione del Bilancio di Missione 2010 è nato con un duplice obiettivo: il primo è quello di sperimentare questa nuova forma di rendicontazione sociale per riportare le attività svolte e i risultati raggiunti in rapporto ai propositi prefissati; il secondo intento è quello di creare uno strumento operativo che sviluppi relazioni costanti e proficue, già esistenti con i propri stakeholder, in grado anche di fornire un'analisi dell'azione correlata alle peculiarità di Trentino Sviluppo S.p.A. sia sotto il profilo sociale che economico, ambientale e territoriale.

In quest'ottica, questa seconda edizione del Bilancio di Missione di Trentino Sviluppo S.p.A. viene ampliata di una parte aggiuntiva che vede l'applicazione sperimentale di uno strumento di gestione relativamente recente ma già molto diffuso e utilizzato in tutto il mondo: la Balanced Scorecard. L'obiettivo di questo nuovo sforzo nella redazione del Bilancio di Missione è quindi quello di avere nuovi e utili strumenti a disposizione del Management per orientare le scelte di gestione.

La Balanced Scorecard (letteralmente in italiano "scheda di valutazione bilanciata") è un importante strumento di supporto per la direzione di un'organizzazione. Essa traduce il concetto di mission in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità e in estrema sintesi permettendo di assumere le decisioni di gestione strategica che più si avvicinano ai propri intenti, e che quindi si riveleranno ragionevolmente come le più oculate.

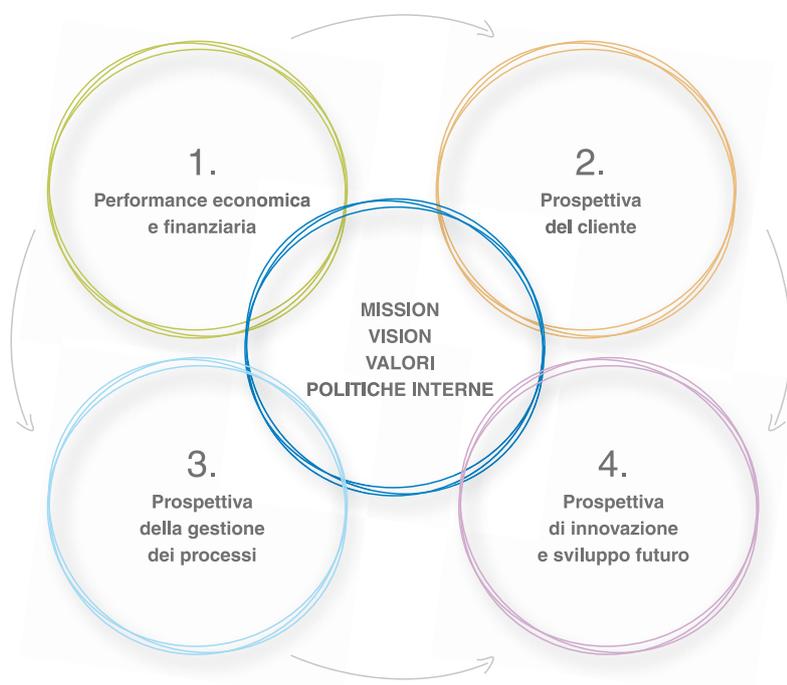
La metodologia alla base di questo strumento nasce nel 1992 ad opera di due ricercatori americani Robert S.Kaplan e David P. Norton con un articolo pubblicato su Harvard Business Review in cui i due autori suggeriscono un approccio che sottolinea la necessità di una diversa misurazione delle performance aziendali al fine di superare la visione monodimensionale che contraddistingue la classica contabilità economico-finanziaria. Indicato con l'acronimo BSC, questo nuovo sistema di management viene utilizzato per tradurre i propositi strategici di lungo termine, che caratterizzano la mission, con obiettivi operativi e facilmente misurabili di breve periodo. L'intenzione di questa metodologia è quella di impostare un sistema di misure e valutazioni intorno alle quali implementare un controllo direzionale correlato efficacemente alle componenti della gestione al fine di verificare la coerenza con le strategie poste in essere da Trentino Sviluppo S.p.A..

La metodologia della Balanced Scorecard parte dal presupposto che, per avere una visione esauriente dell'intera situazione aziendale, gli indicatori di performance debbano essere connessi tra loro e inseriti in un insieme organizzato che consenta una valutazione globale delle attività dell'organizzazione.

Il modello implica un approccio che evidenzia come, nel caso concreto di Trentino Sviluppo S.p.A., le quattro macro-aree di intervento siano fortemente collegate tra loro e che l'obiettivo da ricercare sia un equilibrio che riesce a coniugare risultati positivi su tutti i fronti.

La figura 1 fornisce uno schema dell'approccio tradizionale alla Balanced Scorecard.

Figura 1: Rappresentazione grafica dell'approccio tradizionale che caratterizza la Balanced Scorecard.



In dettaglio:

1. La prospettiva economico-finanziaria (financial perspective) analizza i risultati realizzati in relazione alla strategia dell'azienda in termini finanziari attraverso lo studio di indicatori che misurano la redditività della gestione, degli investimenti, del capitale ecc..

L'attenzione rivolta verso questi risultati è sicuramente indispensabile per la sopravvivenza dell'organizzazione, ma non sufficiente, infatti, l'evoluzione dei mercati e la rapidità con cui le aziende devono muoversi per affrontare i continui cambiamenti, stanno portando ad un sostanziale ripensamento del modo di misurare le performance aziendali. Il nuovo approccio, infatti, focalizza l'attenzione, in modo particolare sulla creazione di valore quale obiettivo di ogni impresa e mirata a soddisfare tutti i portatori di interesse nell'azienda.

Per Trentino Sviluppo S.p.A. l'obiettivo da raggiungere è infatti quello di creare valore generalizzato nella provincia trentina, pertanto il proposito di questa parte di Balanced Scorecard sarà quella individuare il metodo migliore per misurare, ove possibile, l'impatto economico generato sul territorio ed il valore creato per i propri stakeholder.

2. In merito alla prospettiva del cliente (customer perspective) occorre specificare che nell'approccio tradizionale, dove le imprese operano in un regime di mercato di libera concorrenza, viene riservata una particolare attenzione al concetto di qualità del prodotto o del servizio erogato. Si punta quindi ad avere consumatori fidelizzati poiché l'aumento della loro soddisfazione rappresenta una maggiore garanzia di investimento redditizio per l'impresa.

Dovendo "adattare" questa visione nel contesto analizzato si nota che, interpretando in senso ampio il concetto di "clientela", possono esistere alcune analogie. Trentino Sviluppo S.p.A. offre infatti servizi alle imprese ed agli imprenditori locali, che in senso lato potrebbero essere considerati suoi clienti. L'obiettivo in merito a quest'area è quindi quello di individuare i target e delle misure che ne rilevino le valutazioni da parte delle imprese e le relazioni instaurate con queste.

3. Per quanto riguarda la terza prospettiva su cui si focalizza la BSC, quella della gestione dei processi interni (business process perspective), si ritiene che essa debba consentire ai manager di definire i processi "critici" in cui l'organizzazione deve ricercare continui miglioramenti al fine di conseguire gli obiettivi relativi alle prime due aree. Si tratta di processi che, per il valore che creano, caratterizzano l'offerta di beni o servizi dell'organizzazione stessa.

I sistemi di misurazione tradizionale si focalizzano sugli indicatori più significativi nella prospettiva di business interno, che sono rappresentati dai metodi di valutazione dei processi operativi in termini di costi delle attività; gestione delle stesse e qualità dei processi. Per quanto riguarda Trentino Sviluppo S.p.A. il proposito è quello di individuare le tipologie di attività principali che si intende mettere in atto, i livelli di servizio target che ci si propone di raggiungere e definire degli indicatori per misurarli e valutarli correttamente.

4. In merito alla prospettiva di sviluppo futuro (learning and growth perspective) esistono diverse interpretazioni: questa infatti, nell'approccio tradizionale, può essere intesa come prospettiva di innovazione e vantaggio competitivo, prospettiva di mercato o prospettiva di cultura e apprendimento.

La prima tra queste è tesa ad evidenziare l'infrastruttura necessaria all'impresa per definire la propria organizzazione nel lungo periodo e ottenere così un vantaggio difendibile e duraturo rispetto ai propri competitors. Non è questo il caso di Trentino Sviluppo S.p.A. il quale non si pone in un'ottica competitiva con altri enti che hanno un ruolo nella promozione economica e che sono presenti sul territorio, bensì si cerca di creare un sistema integrato attraverso sinergie e collaborazioni come ad esempio quelle con Università e Centri di ricerca. Tuttavia questo tipo di obiettivo si inserisce bene in un'ottica di sviluppo futuro di un network ancora più radicato e diffuso sul territorio in un'ottica di crescita nel medio/lungo termine.

La seconda interpretazione vede l'individuazione dei "segmenti di mercato" in cui un'azienda può competere. La conoscenza dell'ambiente competitivo è indispensabile per poter fronteggiare efficacemente le minacce e sfruttare al meglio le opportunità che si presentano. Gli indicatori più importanti riguardano la quota di mercato posseduta, il tasso di crescita che lo caratterizza, ed il suo grado di concentrazione e di differenziazione. Per analogia, in merito all'applicazione di questo approccio alla realtà di Trentino Sviluppo S.p.A., è possibile ipotizzare una scelta delle aree tematiche sulle quali focalizzare la propria offerta di servizi e dei soggetti verso cui indirizzarli.

Per quanto riguarda l'ultima interpretazione parlando di cultura aziendale si intendono le abitudini e le consuetudini interne all'organizzazione, ma anche la formazione ed il continuo apprendimento, che sono in grado di orientare i comportamenti dei gruppi di lavoro e degli individui, nello svolgimento delle loro attività. Accanto a questo vengono inoltre considerati i processi di innovazione sia della propria struttura che della propria offerta. Questi sono per l'appunto i temi principali su cui si concentra anche l'applicazione di quest'ultima prospettiva al contesto di Trentino Sviluppo S.p.A., infatti l'ambiente in cui esso opera impone un continuo rinnovamento e un aggiornamento delle conoscenze e competenze in modo da indirizzare la competitività verso i livelli di eccellenza richiesti per sviluppare le imprese e l'area trentina.

## METODOLOGIA

La BSC è uno strumento di valutazione che in maniera assolutamente indipendente può essere utilizzato per valutare in maniera globale le performance di un'azienda. Sarebbe quindi possibile applicare la BSC per valutare l'andamento di Trentino Sviluppo S.p.A. sotto il profilo economico, del cliente, dell'organizzazione interna e dell'innovazione.

Rispetto a questa impostazione il presente Bilancio di Missione introduce una novità importante: la BSC non viene infatti utilizzata per valutare "da esterni" le performance di Trentino Sviluppo S.p.A., ma viene applicato come "strumento interno" di gestione al fine di costruire un quadro completo di analisi che possa dare agli amministratori un valido supporto per la gestione aziendale. In questo modo infatti è possibile intraprendere un percorso di miglioramento duraturo nel tempo che permetta lo sviluppo delle capacità idonee al monitoraggio delle proprie prestazioni.

L'applicazione della tradizione BSC alla realtà di Trentino Sviluppo, tenuto conto anche dell'impostazione adottata, richiede un notevole sforzo di adattamento e interpretazione. Punto di partenza per la definizione di questa impostazione è valutare il processo di implementazione come rappresentato in Figura XX.



Figura 2: Rappresentazione grafica del processo di implementazione della Balanced Scorecard.

## Implementazione del modello in Trentino Sviluppo S.p.A.

Al fine di permettere una buona applicazione del modello BSC all'interno di Trentino Sviluppo è necessario ripercorrere ognuno delle fasi individuate, anche se questo in talune circostanze significa ripercorrere passi già percorsi dall'organizzazione stessa.

In principio è dunque necessario ripartire dai capisaldi della propria organizzazione, i pilastri sui quali si fonda tutta l'attività cioè la mission, la vision, le politiche interne ed i valori a cui ci si ispira nella gestione.

### MISSIONE

La missione formale esplicitata nelle "Linee guida per gli interventi della Provincia Autonoma di Trento effettuati tramite l'Agenzia per lo sviluppo Spa" emanate nell'ottobre 2004 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. L'obiettivo a livello strategico è quindi quello di trasferire l'energia del territorio trentino al singolo imprenditore e dentro la specificità della sua azienda, ma anche a livello di sistema, cioè alle filiere e ai network di imprese, cercando di offrire soprattutto alle piccole aziende, che rappresentano una fetta importante del sistema produttivo locale, l'occasione per progredire ed evolversi sfruttando strumenti e metodologie innovative.

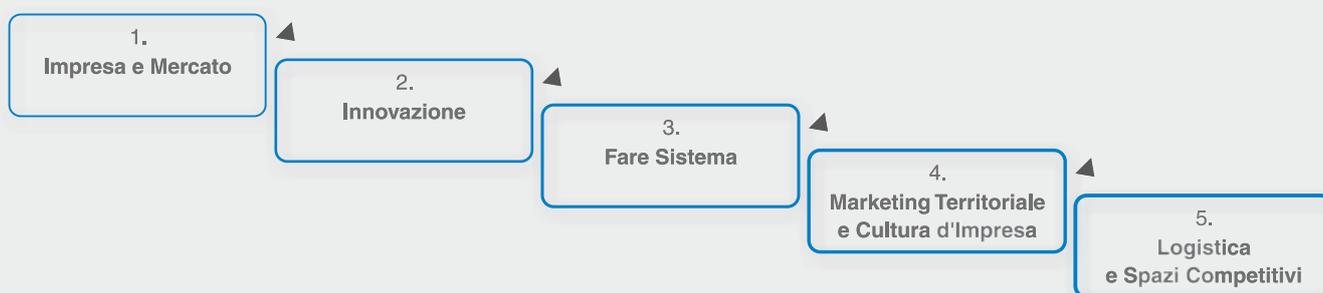
### OBIETTIVI STRATEGICI

L'obiettivo strategico prioritario per la definizione della Balanced Scorecard è quello di rendere più competitive le imprese ed il sistema imprenditoriale trentino ed è sintetizzabile in 3 concetti chiave: impresa, innovazione e sostenibilità che rimandano all'identità stessa di Trentino Sviluppo e vengono delineati sui diversi progetti che l'Agenzia ha avviato sul territorio.

### CREAZIONE DEL VALORE: GLI ASSI STRATEGICI DI INTERVENTO

Gli obiettivi strategici formalizzati nel "Piano strategico 2009-2011", documento funzionale varato il Consiglio di Amministrazione in carica, traccia i cinque assi strategici di intervento, ritenuti imprescindibili per garantire efficacia ed efficienza nell'azione di sviluppo. Questi sono rappresentati schematicamente in figura 3.

Figura 3: Rappresentazione grafica delle aree strategiche di intervento indicate nel “Piano strategico 2009-2011”.



Essi rappresentano di fatto le azioni che creano valore per l'organizzazione e vengono delineate a livello operativo attraverso l'attuazione di altrettanti progetti che interessano le svariate aree in cui interviene Trentino Sviluppo. Il modello della Balanced Scorecard prevede che questo passaggio, che interessa la creazione del valore, tenga conto di tutte le quattro "prospettive": la prospettiva della performance economica e finanziaria, la prospettiva del cliente, la prospettiva della gestione dei processi e la prospettiva di innovazione e sviluppo. Anziché osservare ciascun singolo progetto di Trentino Sviluppo sotto un'ottica diversa in base ad ognuna delle quattro prospettive si è ritenuto più coerente seguire un approccio alternativo rispetto a quello tradizionalmente utilizzato. Nella specifica realtà di Trentino Sviluppo si è reso necessario individuare la prospettiva più importante per ogni singolo progetto e a seguire è stato assegnato ogni progetto ad una delle prospettive considerate. Ciò ha permesso di implementare un modello di Balanced Scorecard piuttosto snello e adattato al massimo alla particolare realtà di Trentino Sviluppo. Questa infatti si contraddistingue per lo svolgimento contestuale di una moltitudine di progetti decisamente diversificati nello stesso momento e quindi nel caso in cui si fosse analizzata ogni attività rispetto a tutte quattro le prospettive lo schema operativo della BSC si sarebbe rivelato eccessivamente elaborato e dispersivo, e di conseguenza meno efficace.

Per tali ragioni la BSC di Trentino Sviluppo S.p.A. è stata costruita incrociando tre dimensioni: i 5 assi strategici di intervento definiti dalla Giunta Provinciale, le 4 prospettive della BSC e l'insieme delle attività che vengono poste in essere da Trentino Sviluppo S.p.A. (Figura XX)

Figura 4: L'implementazione del modello BSC per Trentino Sviluppo S.p.A.

5 assi strategici di intervento:	ATTIVITÀ
IMPRESA E MERCATO	lease-back
	servizi alle imprese: (Progetto <i>Meet the Venture</i> , attività di promozione e formazione di nuova imprenditorialità, servizi di pre-incubazione, progetto <i>Research To Business</i> )
	partecipazioni societarie
INNOVAZIONE	tutela proprietà intellettuale, trasferimento tecnologico, attività di supporto all'innovazione
FARE SISTEMA	distretti e filiere
MARKETING TERRITORIALE E CULTURA D'IMPRESA	comunicazione delle attività a livello di sistema, incoraggiamento della nuova imprenditorialità, animazione territoriale, corsi di formazione
LOGISTICA E SPAZI COMPETITIVI	<i>Business Innovation Centre</i> , risorse immobiliari e impiantistiche

— Performance economica e finanziaria	— Prospettiva della gestione dei processi
— Prospettiva del cliente	— Prospettiva di innovazione e sviluppo

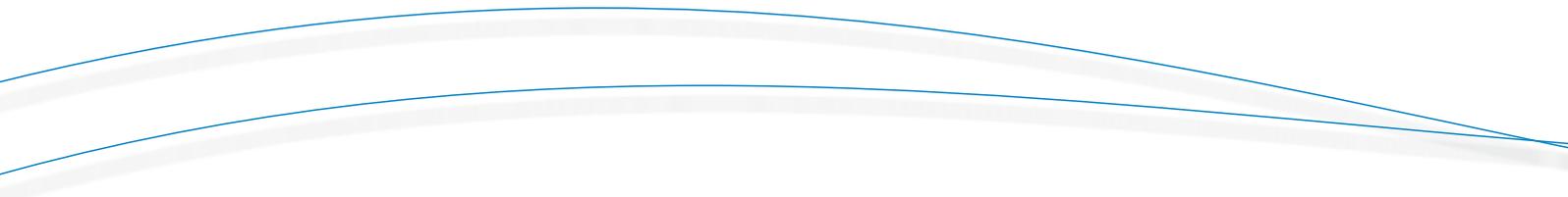
### OBIETTIVI OPERATIVI, INDICATORI e TARGET FUTURI

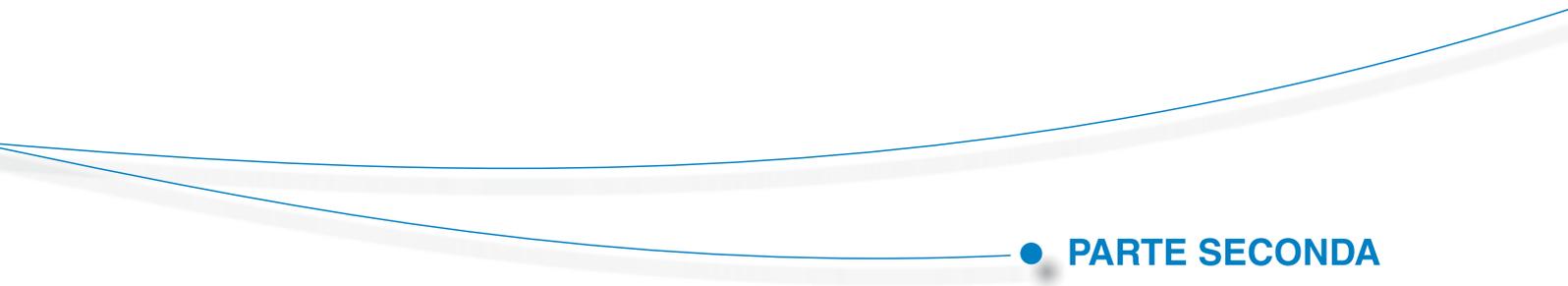
La definizione degli obiettivi operativi, degli indicatori specifici e dei relativi target futuri deve essere declinata per ogni singola attività definita nella precedente Figura XX e pertanto deve essere strettamente collegata all'analisi delle singole aree di attività. Nei paragrafi che seguono verranno presentate in dettaglio le varie attività di Trentino Sviluppo S.p.A. in analogia a quanto predisposto per il Bilancio di Missione 2010 e per ognuna di esse verranno identificati gli obiettivi operativi, gli indicatori che li monitorano e, laddove possibile, i target di riferimento futuri.



AREE BALANCED SCORECARD

PROSPETTIVA DELLA GESTIONE DEI PROCESSI	PROSPETTIVA DELL'INNOVAZIONE E SVILUPPO	TOTALE INDICATORI
		<b>14</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. n° di imprese innovative avviate in seguito al premio D2T Start-Cup;</li> <li>2. numero di progetti innovativi avviati su numero di aziende accompagnate da Aquile blu;</li> <li>3. Numero aziende trentine coinvolte nella rete EEN;</li> <li>4. Rapporto tra accordi conclusi tra aziende della rete EEN e richieste di collaborazione</li> </ol>	<b>4</b>
1. n° di filiere attivate 2. n° di aziende operanti all'interno delle filiere		<b>2</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. n° seminari/corsi per la diffusione della cultura d'impresa;</li> <li>2. n° partecipanti ai seminari per la diffusione della cultura d'impresa;</li> <li>3. rapporto tra n° di servizi giornalistici e n° di comunicati stampa;</li> <li>4. Numero di accessi al sito web <a href="http://www.trentinosviluppo.it">www.trentinosviluppo.it</a></li> </ol>		<b>4</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. variazione percentuale del Fatturato per settore e per età;</li> <li>2. variazione percentuale del Capitale Investito per settore e per età</li> </ol>	<b>2</b>
<b>6</b>	<b>6</b>	<b>26</b>





● **PARTE SECONDA**





L'esperienza di Bilancio di Missione 2010 ha spinto Trentino Sviluppo S.p.A. a riproporre a questo documento anche per il 2011, incrementando in maniera notevole l'ottica strategica e di programmazione.

Novità in questo Bilancio di Missione 2011 è infatti rappresentata dall'introduzione della Balanced Scorecard (d'ora in poi BSC) come strumento di pianificazione strategica per l'implementazione delle attività gestite da Trentino Sviluppo S.p.A. Mentre tradizionalmente la BSC viene utilizzata come strumento "multi-approach" per la valutazione delle performance di un'azienda, quindi in una prospettiva esterna; in questo caso invece la BSC è stata utilizzata in un'ottica interna al fine di offrire uno strumento di valutazione complessiva delle attività messe in essere da Trentino Sviluppo al fine di costruire un tool di pianificazione strategica e organizzativa.

La parte rimanente del documento riprende l'impostazione adottata nell'edizione precedente del Bilancio di Missione e approfondisce in dettaglio l'impatto delle attività di Trentino Sviluppo S.p.A. sul territorio locale di riferimento. Inoltre, ogni qualvolta è stato possibile è stato proposto un confronto temporale nel quadriennio 2008-2011. L'analisi è strutturata 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 e 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 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 dell'intero 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 citati sopra (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 al 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 quadriennio (2008-2009-2010-2011), con il prezioso contributo di un soggetto valutatore esterno quale l'Università 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 i possibili obiettivi futuri. Il miglioramento continuo è 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*.

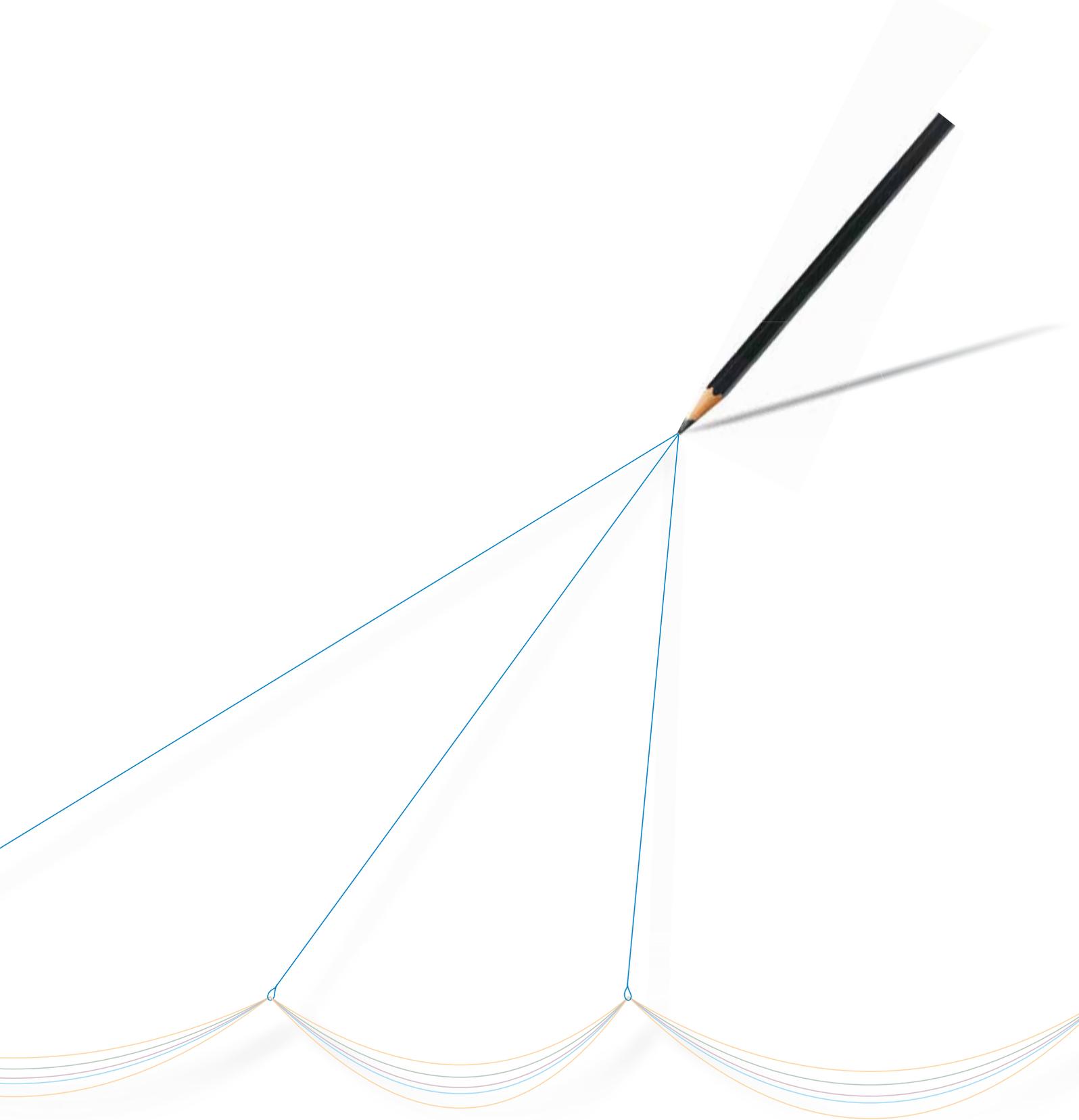
In secondo luogo il miglioramento continuo è possibile a condizione che il Bilancio di Missione (o Sociale) venga integrato nei sistemi di gestione, diventando così parte integrante delle operazioni, dei sistemi e delle policy aziendali. In quest'ottica, quindi, tale reportistica non è considerata *stand 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 Andreatus, 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.

Per informazioni o per ricevere delle copie del presente documento è possibile contattare Trentino Sviluppo all'indirizzo [info@trentinosviluppo.it](mailto:info@trentinosviluppo.it).

## 4. I SERVIZI A SUPPORTO DELLE IMPRESE



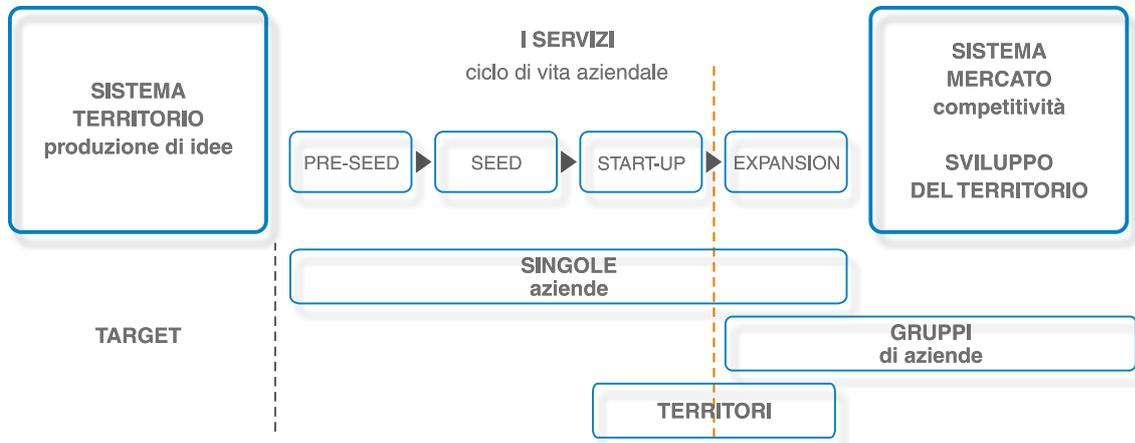


In continuità con il triennio precedente, anche per il 2011 sono stati confermati gli obiettivi di supporto alla nascita e crescita dell'imprenditorialità locale, di marketing territoriale e comunicazione enucleati nel "Piano Strategico 2006-2008" e ripresi nel "Piano Strategico 2009-2011".  
Si riprendono sinteticamente gli obiettivi:

- promuovere la **cultura d'impresa** - informando, formando e promuovendo l'"eccellenza nel fare impresa" – per mezzo di una serie di eventi destinati principalmente alle PMI, ma anche ai professionisti e agli enti di ricerca e finalizzati a sensibilizzare, informare e formare i partecipanti su tematiche di interesse aziendale.
- proseguire l'attività di **animazione imprenditoriale** e di promozione della nuova imprenditorialità, dell'autoimpiego e dell'impiego integrativo in particolare nelle aree periferiche del territorio provinciale. Promuovere progetti di filiera e di aggregazione, anche quale strumento e stimolo per superare le difficoltà derivanti dal contesto territoriale di riferimento, in particolare nelle aree periferiche.
- rafforzare il **network** di relazioni di Trentino Sviluppo, focalizzando l'attenzione su referenti autorevoli a livello nazionale ed internazionale nell'ambito dell'innovazione e sviluppo d'impresa;
- supportare la costruzione e la realizzazione delle iniziative poste in essere da Trentino Sviluppo nelle diverse aree strategiche di attività, valorizzandole e divulgandole rispetto al target di riferimento: in tale ottica, marketing e comunicazione sono strumenti funzionali e trasversali rispetto agli assi strategici di sviluppo e alle aree di azione dell'agenzia;
- proseguire l'attività di **comunicazione** volta a costruire e comunicare la corporate- identity di Trentino Sviluppo, esternando in modo trasparente e puntuale ruolo, attività ed iniziative realizzate, per favorire il progressivo consolidamento della società quale punto riferimento credibile sul territorio;
- **comunicare e promuovere il "Sistema Trentino"**, al fine di attrarre talenti – in termini di investimenti e conoscenze - sul territorio: da qui l'attività di promozione del Trentino business, inteso quale sintesi di "ricerca e impresa" al di fuori dei confini provinciali.
- **sostenere l'innovazione**, favorire **l'aggregazione delle imprese in reti e filiere** e l'imprenditorialità, favorire il **trasferimento tecnologico** e la competitività, dare forza propulsiva di progresso per attività ad alto potenziale innovativo, offrire servizi mirati e incoraggiare lo sviluppo di network e distretti specializzati nei quali far convergere conoscenze e know-how specifici, condividere attività di ricerca e sviluppo applicate sul territorio, dar attuazione ad azioni mirate a sviluppare nelle aziende un atteggiamento positivo verso il cambiamento e l'innovazione al fine di creare partnership collaborative in un'ottica di integrazione.

L'azione di Trentino Sviluppo si muove dunque su diverse aree di intervento che si possono rappresentare con la figura sotto riportata.

4a Servizi offerti da Trentino Sviluppo

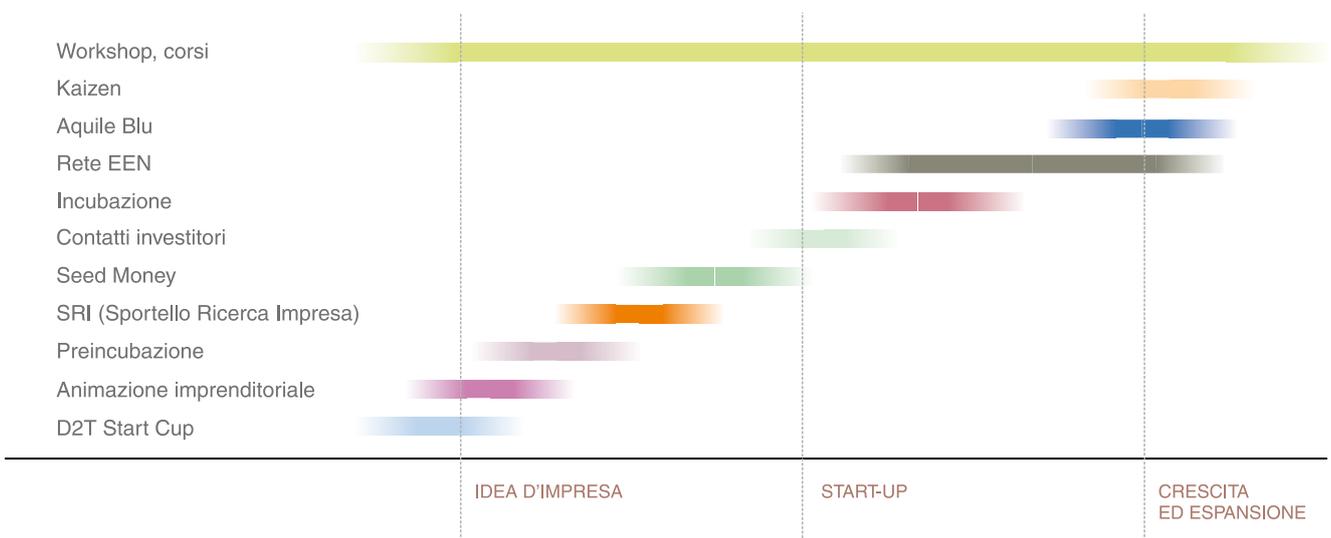


L'insieme di queste iniziative origina dal territorio ed ha come obiettivo il suo sviluppo e quindi come destinatari le imprese, siano esse imprese strutturate oppure ancora semplici idee imprenditoriali che aspirano a trasformarsi in *business activities*. In altre parole Trentino Sviluppo offre il suo sostegno alle aziende qualunque sia lo stadio del ciclo di vita in cui esse si trovano dall'early stage (pre-seed, seed, start-up) all'expansion.

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.

La Figura 1 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.

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



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.

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

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.

Con il termine "cultura d'impresa" Trentino Sviluppo identifica proprie iniziative e strumenti volti a creare un contesto culturale favorevole alla nascita di potenziali imprenditori, 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 negli anni 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;
- seminari informativi su temi imprenditoriali;
- corsi di formazione su tematiche imprenditoriali poco sviluppate nel territorio;
- training di formazione attiva.

Nel corso del 2011 l'attività di marketing territoriale per promuovere la cultura d'impresa ha continuato ad incentrarsi soprattutto sulle problematiche contestuali, focalizzando l'attenzione sulla realtà trentina e sulle prospettive di gestione della crisi e di sviluppo prospettico.

Pur in un contesto di elevata pressione sulle aziende, costrette a un impegno straordinario per contrastare gli effetti della crisi economica e finanziaria mondiale, si è sottolineata l'importanza di continuare a investire, anche e soprattutto su iniziative miranti a costruire il futuro delle aziende (in particolare si fa riferimento alle iniziative legate alla diffusione della cultura d'impresa e innovazione, così come a quelle miranti a sviluppare un approccio innovativo all'interno delle aziende).

Attività, progetti, iniziative di marketing e comunicazione mirata, associate all'attivazione di relazioni costruttive, hanno permesso a Trentino Sviluppo di rafforzare, progressivamente, l'apertura di credito da parte degli stakeholder attivi sul territorio, anche attraverso la capacità di ascolto e concertazione unite a una visione strategica. Trentino Sviluppo ha continuato ad agire come "parte integrante" e attiva del territorio, punto di riferimento autorevole per il sistema economico Trentino, catalizzatore dello sviluppo economico territoriale e creatore di valore d'impresa attraverso il sostegno alle imprese e alle attività di ricerca e innovazione.

Tra i momenti di incontro realizzati nel 2011 hanno suscitato particolare interesse da parte degli imprenditori i seminari informativi-formativi di taglio divulgativo che hanno affiancato relatori esperti di riferimento in ambiti specifici a imprenditori locali che hanno condiviso con l'uditorio la propria esperienza aziendale. A questi si sono affiancati workshop e corsi.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio dei corsi suddivisi per area tematica.

**Tabella 1: Dettaglio degli incontri e relativi partecipanti nell'ambito delle attività di marketing territoriale per promuovere la cultura d'impresa e l'innovazione relativo all'anno 2011.**

Evento	Partecipanti	Collaborazioni
La governance aziendale: la proprietà, l'organizzazione e le risorse	15	-
Workshop Monitoraggio e controllo	11	Informatica Trentina
La governance aziendale nelle PMI	16	-
Workshop Scope Management	17	Informatica Trentina
Corso marketing	16	-
Fidelizzare i clienti nel post-vendita: il ruolo dell'assistenza tecnica	15	Informatica Trentina
Corso Base per Venditori	13	Accademia di Commercio
Fidelizzare i clienti nel post-vendita: il ruolo dell'assistenza tecnica	14	
Riconquistare il mercato dopo la crisi come creare e sfruttare la propria forza vendite	22	Informatica Trentina
Gestire e Motivare Area Manager più efficaci	16	Accademia di Commercio
Fondamenti di Project Management	15	-
Project Management Avanzato	18	Informatica Trentina
Gestire con Efficacia le Trattative Complesse	35	Accademia di Commercio
La negoziazione relazionale e commerciale	15	-
Il tuo sito aziendale su Internet	14	Accademia di Commercio
Fare business con i social network: quanto vale la reputazione della tua impresa	15	Accademia di Commercio
Il commercio elettronico come nuovo canale di vendita	15	Accademia di Commercio
La leadership come processo di gestione di sé e degli altri verso l'obiettivo	90	-

Nel 2011 hanno complessivamente partecipato 372 persone, delle quali 196 hanno aderito ai soli corsi di Trentino Sviluppo. I restanti corsi sono frutto della collaborazione tra Trentino Sviluppo, Informatica Trentina e Accademia di Commercio, la formazione in questione è stata dunque organizzata da questi due enti in via

principale, mentre il ruolo di Trentino Sviluppo è stato di supporto. Delle persone che hanno partecipato ai corsi gestiti unicamente da Trentino Sviluppo (196), i nominativi totali sono 177 poiché gli altri 19 sono rappresentati da coloro che hanno seguito più corsi. Per un confronto si ricorda che nel 2010 sono stati organizzati 16 corsi ai quali hanno aderito 238 persone.

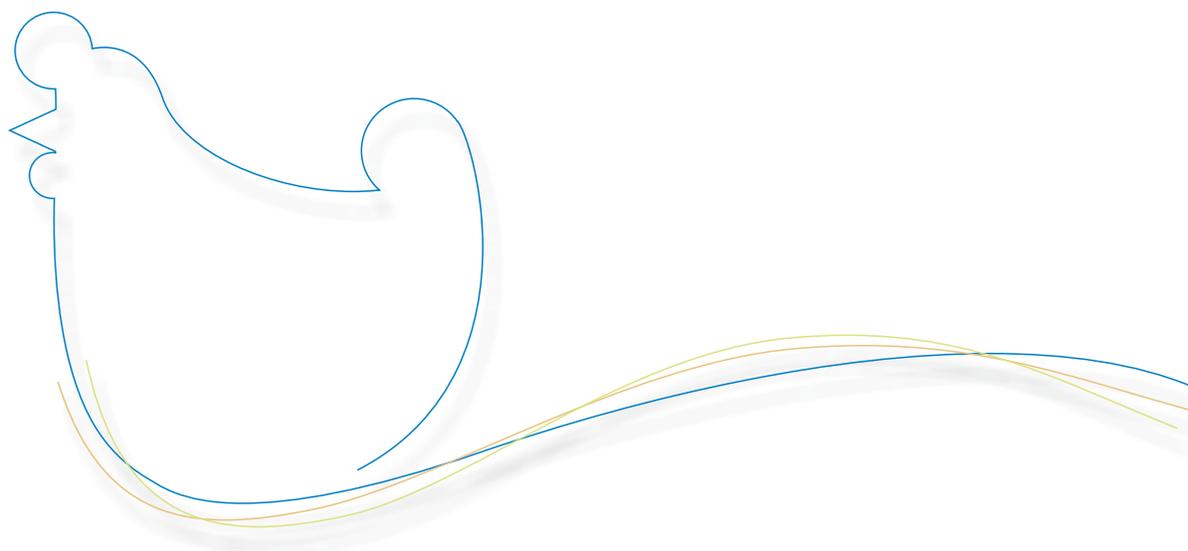
## 4.2. Chioccia: i servizi a supporto dell'impresa che nasce

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. Il simbolo 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.

Nell'ambito del progetto di animazione imprenditoriale e sviluppo territoriale sono state organizzate serate informative sul territorio in accordo con i comuni e le amministrazioni locali. I temi principali affrontati dal team dell'ufficio Marketing e Sviluppo Territoriale sono stati micro imprenditorialità, diversificazione del business plan e cultura d'impresa.

Terminata la fase di analisi e accompagnamento della Piana Rotaliana iniziata nel 2010 Trentino Sviluppo si è concentrato sul capoluogo e sulle sue 12 circoscrizioni. Un progetto impegnativo presentato e concertato con gli assessori del comune di Trento. 12 serate al fine di portare i servizi offerti da Trentino Sviluppo "sulla porta di casa" di ogni abitante di Trento muovendosi da Sopramonte a Povo passando per Meano e Ravina.

Alla fine del percorso è stata organizzata una serata motivazionale per gli aspiranti imprenditori cercando di far emergere le opportunità e le criticità di una scelta imprenditoriale. Dai progetti presentati ne sono stati selezionati 11 di tipo socio-culturale, esposti dagli stessi partecipanti ad alcuni rappresentanti comunali, tramite la modalità dell'"elevator-pitch" (presentazione cronometrata) in pubblico.

L'attività di consulenza a sportello per gli aspiranti imprenditori è continuata in contemporanea alle attività proposte, ottenendo sempre maggiori richieste dovute forse alla maggiore conoscenza da parte del pubblico dei servizi offerti, tramite il sito di Trentino Sviluppo, i video informativi sulle reti locali, i comunicati stampa ed il passaparola. Il percorso di Animazione e Sviluppo Territoriale su Trento indica un'evoluzione del progetto originario in cui gli interessati erano Comuni definibili come "periferici". Gli abitanti del capoluogo hanno dimostrato una particolare attenzione al progetto, sinonimo di una continua richiesta di informazioni chiare nei confronti del mondo imprenditoriale, desiderato ma spesso sconosciuto.

Le continue e diverse tipologie di richieste da parte di amministrazioni comunali, comunità di valle, piani d'ambito giovanili e quant'altro, hanno spinto a delineare un percorso chiaro in 5 passi per spiegare l'animazione territoriale ed i suoi servizi:

- serata di informazione sul territorio;
- compilazione del questionario d'ingresso che permette di fissare il primo colloquio individuale al fine di ascoltare l'idea imprenditoriale o le necessità di carattere più generale;
- corso di formazione in due serate per dare gli strumenti basilari al fine di descrivere la propria idea imprenditoriale da un punto di vista sia concettuale che economico/numerico;

- analisi e suggerimenti del Job Plan, o piano d'impresa, elaborato, attraverso un ulteriore colloquio individuale;
- accompagnamento presso gli uffici o le associazioni di categoria competenti al fine di vagliare possibili contributi o permessi necessari.

La linearità del servizio porta i richiedenti a sentirsi parte di un percorso in cui le loro capacità e criticità vengono conosciute e analizzate, un percorso di consapevolezza imprenditoriale in cui si familiarizza con la cultura d'impresa.

Le altre zone principalmente interessate dall'attività durante la seconda parte dell'anno sono state quelle della Paganella e della bassa Valsugana: sono stati visitati la maggior parte dei Comuni, spesso accordandosi tra loro per ottimizzare le risorse.

A livello numerico nel 2011 sono state organizzate 34 serate informative sul territorio che hanno coinvolto quasi 600 persone. Di queste 197 hanno partecipato ai colloqui individuali presentando ben 180 idee d'impresa. Le 18 serate di formazione hanno coinvolto più di 200 persone. Un centinaio di business plan sono stati elaborati ed analizzati sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo al fine di avere un quadro consapevole della propria scelta per decidere l'eventuale proroga o apertura dell'attività economica. Dato molto confortante che testimonia il successo di questo percorso sono le 29 attività aperte nel corso dell'anno alle quali se ne aggiungono altre 4 aperte nelle prime settimane del 2012.

L'importanza degli uffici provinciali quali l'APIAE, l'Agenzia del Lavoro con il suo prestito "Dall'Idea all'Impresa" o le associazioni di categoria sono stati valorizzati in un'ottica di rete attraverso 60 diversi accompagnamenti al fine di ottenere un sempre maggiore numero di informazioni e preparare al meglio gli aspiranti imprenditori.

Il supporto offerto all'elaborazione del business plan ha permesso a ben 7 progetti d'essere ammessi al selettivo "prestito d'onore" dell'agenzia del lavoro, aumentando significativamente le possibilità realizzative del proprio piano di lavoro.

Numerose sono state anche le richieste di partecipazione ad eventi o serate organizzate da altri enti come la Federazione della Cooperazione Trentina, i giovani soci della Cassa Rurale di Trento o le richieste fatte dal Tavolo del Piano Giovani di Zona degli altipiani Cimbri, dell'Anaunia e dell'Alta Valsugana. Incontri e serate mirate a sensibilizzare, informare e offrire i servizi di Sviluppo Territoriale ai molti giovani che mai come oggi si trovano ad essere imprenditori di sé stessi.

Consci dell'importanza delle generazioni di domani e delle sempre più difficili richieste del mercato, il 2011 ha visto lo sdoppiamento del premio D2T innovazione d'impresa che dalla categoria business si è allargato anche alla categoria high school, offrendo così una possibilità anche alle scuole superiori, coinvolgendo gli studenti delle classi terze degli istituti professionali e delle classi quarte e quinte delle scuole superiori. Con l'edizione D2T High School gli studenti incontrati sono stati poco meno di 350, mentre i progetti presentati sono stati 10 ed hanno coinvolto una cinquantina di ragazzi.

Si presenta la tabella 2 che riassume i dati del flusso delle attività di animazione imprenditoriale nell'arco del quadriennio 2008-2011.

Tabella 2: alcuni dati sull'animazione imprenditoriale nel quadriennio 2008-2011.

Indicatori sintetici	2008	2009	2010	2011
Nr idee di impresa presentate	93	167	127	180
Nr job plan elaborati	33	41	32	100
di cui con dipendenti/collaboratori	(2)	(11)	(9)	(12)
Nr incontri di assistenza tecnica organizzati con enti, servizi provinciali, associazioni di categoria, ecc.	23	44	50	60
Nr serate di animazione territoriale	26	23	8	34
Nr partecipanti alle serate di animazione territoriale	552	338	169	592
Nr partecipanti ai colloqui	107	138	137	197
Nr giornate di formazione	10	12	10	18
Nr partecipanti alle giornate di formazione	51	146	106	205
<b>Nr imprese avviate</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>29</b>

Dati sull'accompagnamento alla diversificazione del business di imprese esistenti sul mercato

Ampliamento di servizi/ Introduzione di nuovi prodotti	3	2	17	
Investimento in spazi produttivi/ Nuovi macchinari	5	6	8	
<b>Totale Imprese</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	

Parte dell'attività del 2011 si è poi concentrata, sempre all'interno del progetto di sviluppo territoriale, sull'assistenza tecnica a progetti imprenditoriali comunali e provinciali, vale a dire a progetti proposti da singole o più amministrazioni comunali al fine di rendere produttive aree o strutture inutilizzate presenti sul loro territorio. In tal senso l'azione di supporto consistente in un'attività di verifica della fattibilità dell'idea imprenditoriale, nello studio della gestione più appropriata della struttura, nella ricerca di eventuali collaborazioni con altri enti e/o strutture presenti sul territorio, nel coinvolgimento di altri attori potenzialmente interessati. Lo staff di animazione territoriale è stato impegnato principalmente su 3 importanti progetti imprenditoriali di sviluppo locale, descritti brevemente di seguito.

### **Progetto Valsugana Verde**

La Fondazione de Bellat, amministrata da un CDA composto da rappresentanti della Fondazione Edmund Mach e della Provincia autonoma di Trento al fine di valorizzare il patrimonio immobiliare e terriero, ha richiesto il supporto di Trentino Sviluppo per individuare alcune attività volte a favorire un più ampio sviluppo imprenditoriale dell'Alta e Bassa Valsugana. Il progetto mira a promuovere iniziative che consentano di valorizzare l'agricoltura, i prodotti agricoli, le attività economiche e turistiche coerenti con il modello di sviluppo dell'intera valle.

### **Servizio di assistenza familiare e domestica**

Promosso dal Comune di Pomarolo e coadiuvato dalla comunità della Vallagarina, l'intervento è volto principalmente alla creazione di un'organizzazione con un duplice obiettivo: l'erogazione di servizi all'infanzia e agli anziani e lo sviluppo di opportunità/forme di occupazione integrativa per donne (in un quadro di conciliazione lavoro – famiglia) e di giovani studenti, universitari.

### **Progetto del Meanese**

Indagine conoscitiva del Meanese al fine di coinvolgere la comunità locale nella valorizzazione del patrimonio mobiliare e terriero della Fondazione Zanatta, anche attraverso lo sviluppo e/o la nascita di iniziative imprenditoriali sul territorio della Comunità dell'Argentario.

Per tutti i progetti si evidenzia che l'analisi ha reso necessario uno studio di più ampio raggio del sistema economico e sociale del territorio di riferimento e, quindi, il suo inserimento in un progetto di sviluppo che coinvolgesse l'intera zona interessata.

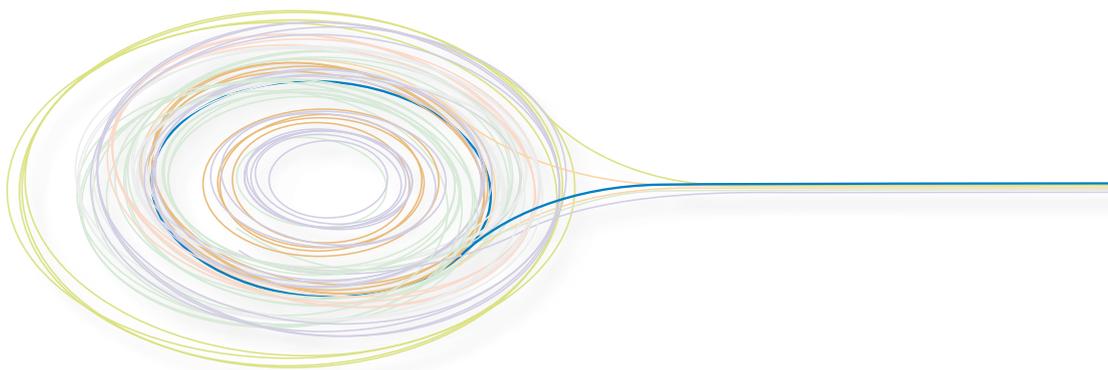
Le attività del team che si occupa di sviluppo territoriale si sono poi incentrate sull'accompagnamento di alcune Comunità di Valle nel processo di programmazione dei piani di sviluppo. In particolare sono state seguite le Comunità di: Primiero, Fiemme, Fassa e Altipiani Cimbri.



#### **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 a 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 associati ad una serie di servizi a supporto dello start-up, inclusa l'ospitalità presso uno dei BIC dislocati sul territorio trentino.



Nel progetto, patrocinato dalla Provincia Autonoma di Trento, Trentino Sviluppo ha coinvolto, in continuità con le prime cinque edizioni, l'Università di Trento, la Fondazione Bruno Kessler (FBK), insieme al MIT (Massachusetts Institute of Technology) di Boston, IBAN e la Fondazione Edmund Mach.

A partire dall'edizione 2010-2011 è stata introdotta un'importante novità nel bando. Nella V edizione, infatti, sono stati pubblicati due tipi di bandi: uno per la categoria "business" (progetti di business completi di piano industriale) e uno per la categoria "high school" (riservata ai gruppi di studenti delle classi IV e V degli istituti superiori e delle classi III degli istituti professionali).

La procedura di valutazione è inoltre stata ampliata come segue.

Nella **Fase I** una Commissione interna a Trentino Sviluppo verifica le proposte formalmente ammissibili e a queste dà l'opportunità di frequentare una serie di corsi di formazione in aula su tematiche di tipo manageriale ed imprenditoriale.

Nella **Fase II** la Commissione valutatrice seleziona 10 progetti semi-finalisti, sulla base dei business plan presentati, che avranno l'opportunità di essere supportati con un coaching personalizzato. Il coaching è finalizzato all'acquisizione di competenze imprenditoriali/manageriali e al perfezionamento del proprio progetto negli aspetti economico-finanziari.

Nella **Fase III** la Commissione valutatrice seleziona 5 progetti finalisti tra i dieci suddetti, sulla base di una sessione di "Elevator Pitch" (presentazione cronometrata della durata di alcuni minuti) e di domande di approfondimento dei progetti.

Nella **Fase IV** i 5 progetti finalisti partecipano ad una sessione di presentazione pubblica di nuovo secondo la modalità "Elevator Pitch", alla presenza di imprenditori, esperti di settore, investitori. La Commissione individua il vincitore assoluto ed il secondo classificato.

A maggio 2011 si è conclusa la V edizione durante la quale è stata sperimentata la piattaforma web di "professional social networking" utilizzata per mettere in rete Trentino Sviluppo, la Commissione valutatrice, i concorrenti e i formatori durante l'intero iter del concorso.

Di seguito un dettaglio sui dati puntuali della V edizione (2010-2011) del Premio D2T Start Cup.

**Tabella 3: Resoconto della V edizione del Premio D2T Start Cup. Dati 2011**

Nr. Partecipanti alla categoria Business	74
Nr. Partecipanti alla categoria High School	45
Nr. Progetti categoria Business	28
Nr. Progetti categoria High School	5
Ore di formazione in aula	40
Ore di coaching	30
Nr. Partecipanti ai corsi di formazione in aula	73
Nr. Finalisti ammessi alla finale del concorso categoria Business	5
Nr. Finalisti ammessi alla finale del concorso categoria High School	5

Confrontando i dati della V edizione con quelli delle edizioni precedenti si osserva come sia evoluta la partecipazione al concorso negli ultimi quattro anni: nel tempo si è verificato un consistente aumento di adesioni che nel periodo sono più che raddoppiate.

Dal 2008 ad oggi è cresciuto considerevolmente il numero dei partecipanti complessivi (da 33 nel 2008 si è arrivati a 119 nel 2011), così come il numero di progetti presentati (da 20 nel 2008 a 33 nel 2011, con punte di 46 nel 2010 anche se ridotti rispetto al trend nel 2011).

**Tabella 4: andamento partecipazione al D2T Start Cup nel quadriennio 2008-2011**

	2008	2009	2010	2011
Nr partecipanti	33	49	83	119
Nr progetti	20	37	46	33

L'interpretazione di questo indicatore testimonia che da un lato questo servizio è 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 cinque edizioni sono nate 10 imprese. I tre casi di maggior rilievo sono Garda Solar, Underground Power (UP) e Bio Soil Expert, vincitori del D2T Start Cup rispettivamente nel 2009, 2010 e 2011.

Tabella 5: Aziende nate in seguito al concorso D2T Start-cup

Nome azienda	Edizione D2T Start-cup	Breve descrizione attività
<b>Automacchine S.r.l.</b>	2008-2009	Sviluppo di progetti prototipi e prodotti innovativi principalmente per applicazioni industriali. Il prodotto che ha permesso la nascita di AutoMacchine è la macchina lavaggio passaruota, un dispositivo che è stato concepito per il lavaggio automatico della zona dei passaruota dei veicoli.
<b>Gardasolar S.r.l.</b>	2008-2009	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.
<b>Eiron S.r.l.</b>	2008-2009	Attività di produzione e commercializzazione di impianti connessi con i trattamenti meccanici di pallinatura e/o sabbiatura
<b>UP Underground Power S.r.l.</b>	2009-2010	UP Underground Power di Monza, fondata da Andrea Pirisi, Massimiliano Nosenzo ed Andrea Mario Corneo, ha vinto il premio D2T Start-cup con 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.
<b>Tecnam Service S.a.s.</b>	2009-2010	Green Drive Academy: una scuola di guida sicura, nata da un'idea di Gabriella Pedroni e Stefano Nadalini. Fornisce corsi di guida sicura a tutti gli utenti della strada: dai neopatentati ai professionisti; si impegna nella promozione dell'educazione stradale al fine di ridurre sensibilmente gli incidenti stradali fornendo ai clienti tutte le nozioni e le competenze necessarie per una guida più sicura. LA GDA ha aderito all'European Road Safety Charter.
<b>Coldpharma S.r.l.</b>	2009-2010	Ha ideato e prodotto 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
<b>Bio Soil Expert</b>	2010-2011	Azienda che si occupa di ricerca e sviluppo nel campo delle scienze naturali attraverso l'utilizzo di consorzi specificatamente studiati tra specie vegetali e microrganismi. Questa azienda propone un servizio "chiavi in mano" per risolvere problemi legati al dissesto idrogeologico e all'inquinamento di suoli e acque, utilizzando biotecnologie applicate a particolari piante e microrganismi. Il business di Bio Soil Expert si segmenta in tre filoni: fasce tampone, dissesto idrogeologico e bonifica biologica
<b>NeveXN S.r.l.</b>	2010-2011	Realizzazione e noleggio di pompe di calore sottovuoto con attivazione a biomassa e/o solare termico per l'innevamento delle piste da sci anche a temperature sopra gli 0°C, la desalinizzazione delle acque, la refrigerazione ed il raffrescamento dei locali.
<b>Timber Tech s.r.l.</b>	2010-2011	Solo nel 2009, con l'entrata in vigore delle nuove norme tecniche, si sono introdotte per la prima volta in Italia delle indicazioni di calcolo per le strutture in legno: Timber Tech intende offrire software di calcolo, consulenze ed analisi specialistiche che permettano a professionisti ed aziende di far fronte alla rapida evoluzione normativa.
<b>Hydromates s.r.l.</b>	2010-2011	HydroMates è un'azienda che ha come scopo la ricerca, lo sviluppo e la commercializzazione di strumenti informatici, dai contenuti innovativi, per l'analisi e la gestione del ciclo integrato delle acque, ovvero il ciclo dell'acqua in ambito urbano: dalla captazione alla distribuzione, fino alla raccolta e alla restituzione ai corpi idrici ricettori.

La tabella evidenzia come a seguito dell'ultima edizione siano nate quattro nuove aziende. Due di queste risultavano tra le vincitrici del concorso.

I progetti che hanno ottenuto il primo e il secondo posto nella V edizione del concorso (2010-2011) sono infatti due: il progetto "Fito/Bio-rimedio", che ha dato vita all'azienda Bio Soil Expert e riguarda la bonifica e il consolidamento dei terreni per mezzo di piante dall'impianto radicale sviluppato e microrganismi specifici, ed il progetto NeveXN, che ha proposto un cannone da innevamento funzionante anche a temperature sopra gli 0°C.

Il Premio D2T Start Cup oltre a rappresentare un'importante vetrina sul panorama imprenditoriale locale e nazionale, dà la possibilità ai giovani imprenditori di partecipare ad altre manifestazioni a livello nazionale. I primi due classificati possono infatti partecipare al Premio Nazionale per l'Innovazione (PNI) organizzato dall'Associazione PNI Cube alla quale aderisce dal 2009 anche Trentino Sviluppo. 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.

#### 4.2.3. Preincubazione

Con il termine preincubazione si intende l'attività di sostegno fornita agli aspiranti imprenditori, considerando anche servizi di carattere logistico, tutoraggio, formazione e assistenza a portatori di progetti imprenditoriali innovativi o di rilevanza sociale. Questo percorso di pre-incubazione 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 pre-incubazione presso il BIC di Rovereto e nel 2010 sono state allestite 8 postazioni. Per di più in questo anno è stato siglato il primo contratto di pre-incubazione. Trentino Sviluppo ha inoltre raccolto una decina di manifestazioni di interesse, esaminate dalla struttura.

Ciò che caratterizza questa iniziativa è che non è prevista alcuna soglia di età per accedere al servizio di pre-incubazione. È sufficiente essere intenzionati ad avviare un'attività imprenditoriale, presentando quindi un relativo progetto o un piano di sviluppo. Inoltre anche le aziende "in erba" (start up e spin off), costituite da meno di due anni e con un'attività ancora in fase di avvio (non oltre i 5 mila euro di fatturato) possono partecipare.

Una volta ammessa al servizio, l'impresa o l'aspirante imprenditore può disporre di una postazione attrezzata come un vero e proprio piccolo ufficio con l'accesso ad una serie di strutture e servizi funzionali al corretto funzionamento imprenditoriale: computer, stampante, fax e fotocopiatrice, linea telefonica, connessione ad internet a banda larga, possibilità di videoconferenze, cassetta postale per la corrispondenza, biblioteca con riviste e pubblicazioni, salette meeting dove poter accogliere ospiti e l'accesso convenzionato alla mensa del Polo Tecnologico.

Oltre agli aspetti logistici, a ciascun utente del servizio di pre-incubazione viene assegnato un tutor, scelto tra gli esperti di Trentino Sviluppo A sostenerlo nella messa a punto del proprio business plan ci sono inoltre 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. Da un punto di vista economico il servizio viene offerto ad un prezzo agevolato alle imprese, in quanto il costo "all inclusive" ha un valore simbolico di circa 1 € al giorno. La durata massima del servizio è di 8 mesi, trascorsi i quali l'impresa, che nel frattempo avesse effettivamente avviato 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.

Oltre al supporto personalizzato "Chioccia" Trentino Sviluppo mette a disposizione dell'aspirante imprenditore anche la possibilità di accedere a seminari e corsi di formazione su tematiche inerenti il management, visite in aziende e partecipazione ad eventi di networking con aziende e centri di ricerca. Il marchio "Chioccia" identifica tutte le azioni, le iniziative informative e formative specifiche rivolte agli aspiranti imprenditori e alle aziende in fase di pre-seed, seed e start-up. In particolare sotto questo marchio Trentino Sviluppo include tutta una serie di servizi che si sono progressivamente sviluppati negli ultimi anni. Questi sono rappresentati, oltre che dal Premio D2T Start Cup e da servizi di pre-incubazione, anche dalle attività di animazione imprenditoriale, da Meet the Venture, dal servizio Seed Money e dai contatti con potenziali investitori.

Nel corso del 2011 si è consolidata l'attività di attrazione e accompagnamento di iniziative di pre-incubazione. Alle 8 postazioni predisposte all'interno del corpo H del BIC di Rovereto, si è aggiunto un ufficio nel corpo M. Inoltre nel 2011 si contano 10 iniziative di pre-incubate presso Manifattura Domani, con la quale si è fatta sinergia per l'organizzazione degli interventi di formazione e coaching.

**Tabella 6: Resoconto delle iniziative promosse da Trentino Sviluppo nell'ambito dei servizi di incubazione virtuale e pre-incubazione. Anno 2011**

Iniziativa	Numero	Note
Iniziative pre-incubate presso il BIC di Rovereto	7	5 ICT e 2 servizi
Iniziative pre-incubate presso Manifattura Domani	10	-
Iniziative di coaching e formazione	12	Aspetti contrattuali, project management, marketing

#### 4.2.4. SRI Sportello Ricerca Impresa e HUB Fondazioni

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 L'obiettivo è quello di valorizzare la ricerca dell'ateneo e consentire alle imprese (soprattutto locali) di sfruttare - grazie anche al supporto delle reti create negli anni nell'ambito della ricerca scientifica e del trasferimento tecnologico - il patrimonio di conoscenze e competenze dell'Università, in risposta ai bisogni di innovazione tecnologica, formazione, ricerca e sviluppo del territorio. Il progetto si propone inoltre di facilitare il contatto fra imprese ed Ateneo, favorendo anche l'individuazione di un linguaggio comune tra mondo imprenditoriale e mondo accademico. Non ultimo l'obiettivo di supportare, con diversi strumenti, il ricercatore che vuole "creare impresa". 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.

Diversi i servizi che vengono attivati a supporto delle aziende e del mondo accademico:

- dal networking alla protezione della proprietà intellettuale;
- dal supporto per l'individuazione di strumenti finanziari al sostegno dell'attività di ricerca applicata, di innovazione tecnologica e di costituzione di nuove imprese;
- alla ricerca di partner territoriali e di interlocutori a livello locale, ma anche nazionale e internazionale.

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.

Nel 2010 il 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.

Nell'ottica della collaborazione tra attività di ricerca e attività imprenditoriali al fine di creare un sistema trentino dell'innovazione, un fertile terreno di incontro tra le conoscenze di ricerca con un potenziale di business e le competenze di sviluppo imprenditoriale con il compito di aiutare la crescita del Trentino, nel corso del 2011 è stata firmata una convenzione tra Trentino Sviluppo e le Fondazioni Mach e Bruno Kessler per attività di

collaborazione nel settore della valorizzazione della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico. Questa attività rientra nel percorso "Research To Business" (Hub Fondazioni).

Questa attività è orientata a stimolare la nascita di attività imprenditoriali a partire dalla ricerca, la creazione di brevetti e il rafforzamento dei legami tra la ricerca trentina e il tessuto imprenditoriale locale.

Nell'ambito di quest'ultima area di attività si possono annoverare i seguenti importanti risultati:

- si è organizzato un percorso formativo costituito da 3 incontri sui temi della proprietà intellettuale (strategie di valorizzazione), del project management e del business modelling;
- è avvenuta la mappatura di unità di ricerca delle fondazioni sperimentando il primo caso di mappatura col gruppo del dott. Magnini;
- hanno avuto luogo numerosi incontri inerenti la proprietà intellettuale in capo alle Fondazioni sopracitate per definire le strategie di valorizzazione (creazione spin off, concessione licenze, ecc.).

Con l'intento di promuovere la nascita di nuova imprenditorialità sul territorio, e in linea con gli anni precedenti, sono stati organizzati anche alcuni interventi in aula presso l'Università di Trento e presso alcuni istituti di scuola superiore all'interno dei quali Trentino Sviluppo ha presentato gli strumenti e le attività che mette a disposizione per promuovere la nascita e la qualificazione dell'imprenditorialità.

Tra questi i principali interventi sono stati:

- lezione su Trentino Sviluppo e sul sistema provinciale di finanziamento alle imprese (l.p. 6/99 e legge 17) al corso Laboratorio 2 (Internazionalizzazione ed innovazione di impresa) della laurea triennale in Economia;
- intervento sul tema del rapporto imprenditore - investitore presso il "Crash course" dell'Università degli Studi di Trento;
- visita a 25 studenti del Master CoDE (UNITN) a Rovereto;
- visita al corso FSE post Laurea accompagnato da dott.ssa Giovanna Dorigati (15 persone);
- visita degli studenti del Master Innovazione d'Impresa del CUOA a Trentino Sviluppo;
- intervento informativo presso l'Università di Padova – sede distaccata di Vicenza - presso il Corso Leadership ed Innovazione.

Trentino Sviluppo ha partecipato alla Notte dei Ricercatori 2011, portando la propria esperienza e le proprie competenze in tema di promozione e tutoraggio di nuove imprese innovative (start up, spin off). Sotto alcuni gazebo collocati nel centro di Trento, in via Verdi, il pubblico ha avuto l'occasione di poter dialogare con giovani imprenditori innovativi e "toccare con mano" i loro prototipi e i loro prodotti appartenenti ai settori delle biotecnologie, delle tecnologie dell'informatica e di internet, delle energie rinnovabili e della meccanica di precisione.

Trentino Sviluppo ha funto da promotore e coordinatore della presenza nella Notte dei ricercatori di alcuni centri di ricerca industriale di grandi imprese (tra cui il Centro Ricerche FIAT presente con un veicolo tecnologico sperimentale nato nell'ambito del progetto europeo OASIS per facilitare la guida agli utenti anziani) e di rappresentanti delle unità di ricerca interna di piccole e medie imprese locali insediate nei propri BIC o nate grazie al supporto delle iniziative D2T Start Cup e Seed Money. Tra le start up ospitate si annoverano: Trilogis, R&D Key, Eiron, Microlabs, Biotools e Underground Power.

Infine si riporta che Trentino Sviluppo ha altresì promosso i propri servizi a supporto delle start up (servizi "Chioccia") presidiando uno stand all'Engineering Day dell'Università degli Studi di Trento.

#### 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.

L'iniziativa seed money è promossa dal Programma operativo del Fondo europeo di Sviluppo Regionale con l'obiettivo di sostenere imprese, costituende 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 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 nel corso del 2010/2011.

Il bando ha visto una nuova edizione nel 2011, al quale si sono presentati 77 progetti. Il termine per la

presentazione delle domande è stato il 24 gennaio 2012 e quindi la valutazione degli elaborati si svolgerà nel corso del primo semestre 2012.

#### 4.2.6. Contatti con potenziali investitori

Questa attività vuole favorire l'incontro tra investitori e progetti di investimento **MtV ("Meet the Venture")**. 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 S.p.A., 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 Angel (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 ad oggi 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.

Nel 2011 Trentino Sviluppo ha inoltre co-organizzato con Trento RISE l'evento **Start Up Week End**, Rispetto agli anni precedenti è stata incrementata l'attività di affiancamento diretto personalizzato a iniziative di tipo **HPSU ("High Potential Start Ups")**, implementando così ulteriormente la filiera che idealmente realizza una consecutio la quale, partendo dal Premio D2T (cultura d'impresa e promozione di idee imprenditoriali innovative), prosegue nella pre-incubazione (dall'idea imprenditoriale alla nascita dell'impresa), nel Fondo di Seed Money (finanziamento dell'avviamento delle imprese innovative), nell'incubazione della start-up e nel supporto all'"investment readiness".

I progetti ad alto potenziale sono stati supportati nella messa a punto del business model e del business plan da personale di Trentino Sviluppo con l'ausilio di consulenti facenti parte dell'elenco di partner finanziari costituiti nell'anno. In totale si annoverano 12 incontri di affiancamento.

Occorre ricordare inoltre che gli advisor selezionati per queste iniziative sono:

- Blossom & Associati Srl;
- CF Partners Srl;
- EonTech Ventures Sa);
- Essedi strategie di impresa Srl;
- Mazars Advisor Spa;
- Mediocredito Trentino Alto Adige;
- Meta Group Srl;
- Roland Berger Strategy Consultants Srl.

Con il bando emesso da Trentino Sviluppo sono state selezionate anche le seguenti imprese, con l'obiettivo di reperire fondi finanziari privati per investimenti nel capitale di società che operano o che intendono operare sul territorio trentino:

- Earlybird Venture Capital Spa (Germania);
- Istituto Atesino di Sviluppo Spa (Italia/Trentino);
- La Finanziaria Trentina Spa (Italia/Trentino);
- Mediocredito Trentino Alto Adige (Italia/Trentino);
- Zernike Meta Ventures (Italia/Olanda).

Tre momenti formativi sul rapporto start up - investitore sono stati organizzati presso le Fondazioni di Ricerca FBK e FEM, e uno nell'ambito del Crash Course dell'Università di Trento.

**Tabella 7: Resoconto delle iniziative promosse da Trentino Sviluppo nell'ambito del Progetto MtV ("Meet the Venture") e attività di supporto nella ricerca di investimenti. Anno 2011**

Tipo attività	Iniziative effettuate	Note
Seminari	4	150 persone coinvolte
Supporto a singoli progetti imprenditoriali ad alto potenziale	12	20 persone coinvolte
Deal tra investitori e progetti ad alto potenziale	2	1 investimento e 1 negoziazione non ancora conclusa

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

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. 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

Anche nel 2011 è proseguito l'operato della task force di lavoro denominata Aquile Blu finalizzata all'indagine e all'analisi delle esigenze d'innovazione e di tecnologia delle aziende locali.

La task-force di lavoro Aquile Blu è nata nel 2006 ed è costituita da una decina di senior manager, con profili professionali ed esperienze diverse, che sono in grado di rispondere alle esigenze di innovazione di aziende in differenti settori ed aree di business. Il pool comprende ingegneri industriali, nucleari, elettronici e meccanici, oltre a chimici industriali ed economisti aziendali: figure di spessore, in grado di coniugare conoscenza, professionalità e concretezza.

Management, logistica, organizzazione, tecnologia, ICT, economia, finanza, legale, counseling e marketing: sono questi i principali macro settori rispetto ai quali i manager dell'innovazione possono vantare conoscenze specifiche, in alcuni casi frutto di trascorsi professionali in qualità di top manager. Quest'ultimo elemento è particolarmente rilevante ai fini della necessaria sintonia tra azienda ed il team delle "Aquile Blu": la condivisione dello stesso linguaggio favorisce infatti il trasferimento di conoscenze, ma soprattutto ascolto, metodo, entusiasmo, energia e continuità.

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.

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, dell'ICT, lapideo, dell'elettronica e delle energie rinnovabili.

Nella tabella 8 si mostra l'andamento nel quadriennio dell'iniziativa.

**Tabella 8: Andamento della partecipazione all'iniziativa Aquile blu nel quadriennio 2008-2011**

	2008	2009	2010	2011	Totale quadriennio
Nr aquile blu attive	15	14	13	8	50
Nr aziende coinvolte	75	76	72	53	276
Nr progetti di innovazione aziendale avviati	8	8	11	17	44

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).

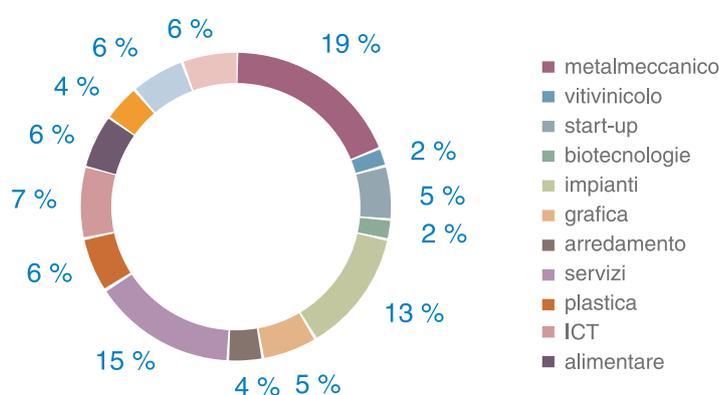
Da follow-up passati si sono generati diversi contatti con aziende e centri di ricerca nazionali e internazionali, accessi qualificati nella banca dati europea degli Innovation Relay Centre per il trasferimento tecnologico e della rete EEN (tabella 9).

**Tabella 9: Contatti generati per le aziende della rete EEN**

Contatti creati tra aziende:	2008	2009	2010	2011
del territorio provinciale	20	15	4	7
sul territorio nazionale	5	13	1	1
a livello transnazionale	14	13	0	4
e istituti di ricerca della PAT	7	15	2	1
e centri di ricerca nazionali	15	14	13	0

Il grafico 4c evidenzia le aziende partecipanti al progetto Aquile Blu in base al loro settore di appartenenza: come si può notare la provenienza delle aziende coinvolte appare piuttosto diversificata

## 4c I Settore di provenienza delle aziende coinvolte nell'iniziativa Aquile Blu



## 4.3.2. Cantieri Kaizen

Nell'ambito delle Attività di supporto all'innovazione sono state promosse, in continuità con il 2010, iniziative volte a favorire la diffusione di metodologie utili all'innovazione di prodotto e processo aziendale. Trentino Sviluppo ha rinnovato l'accordo di cooperazione con il Kaizen Institute Italia coinvolgendo 8 aziende in 3 cantieri Kaizen multi-aziendali (ospitati da GPI, TAMA, SOVECAR).

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). L'approccio parte dal cliente e dalle crescenti esigenze in termini di Total Quality Management (TQM - Gestione della qualità totale), costo, Just in Time (JIT - abbattimento delle scorte), servizio, ed individua il miglior modo per soddisfarle attraverso l'eliminazione degli sprechi ("muda") ovvero di tutte le attività che non generano valore. La filosofia alla base del *kaizen* porta ad un miglioramento continuo che viene realizzato a tutti i livelli aziendali, affiancando "un milione di piccoli passi" alle innovazioni più radicali.

Trentino Sviluppo ha "importato" il metodo *Kaizen* applicandolo alle piccole e medie imprese trentine grazie ad una convenzione con il Kaizen Institute Italia.

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. Nei quattro cantieri *GembaKaizen* avviati a partire dall'ottobre 2007, con il coinvolgimento di dieci aziende, l'applicazione del "metodo Toyota" ha prodotto un aumento della produttività compreso tra il 10 e il 50%, una riduzione del tempo di set-up (attrezzaggio delle macchine) superiore al 50%, una riduzione del lead time (tempo di attraversamento o "tempo di risposta") pari al 70%, una riduzione del 20% degli spazi occupati dalle linee di produzione, un contenimento del 50% dei difetti riscontrabili sul prodotto finito e una riduzione del working capital (stock e capitale circolante) superiore al 50%.

Nel corso del 2011 Trentino Sviluppo ha organizzato tre cantieri GembaKaizen ospitati presso GPI, TAMA, SOVECAR. Tali cantieri sono di tipo “multi aziendale” nei quali si prevede la partecipazione, oltre all’azienda ospitante, anche di altre aziende a questa in qualche modo collegate da un rapporto funzionale di fornitore-cliente o di filiera.. Le aziende che hanno partecipato al progetto Kaizen sono piuttosto numerose (nove), così come i dipendenti di ogni azienda che hanno poi preso parte ai cantieri. Per l’azienda Trilogis hanno partecipato in 10, per la GPI nel corso del 2011 sono stati 720 i partecipanti (in netto aumento rispetto all’anno precedente, poiché nel 2010 erano stati 480). Inoltre hanno partecipato altre 9 persone da Infomusic, 60 da Tama, 120 da ZBM, 50 da Sovecar, 3 da Vagabontà e 200 (compresi quelli dalla Polonia) da Girardini, per un totale di dipendenti che hanno partecipato ai cantieri che supera le mille persone.

Nel mese di novembre 2011 Trentino Sviluppo ha organizzato due seminari di propagazione dei risultati del progetto Kaizen, invitando alcune delle imprese coinvolte nei cantieri a testimoniare i risultati ottenuti. I seminari sono stati organizzati in collaborazione con il Tavolo d’ambito Economico (circa 30 partecipanti) e con Confindustria Trento (circa 80 partecipanti).

Nel 2011 Trentino Sviluppo ha inoltre promosso per il secondo anno consecutivo la formazione di base sulla metodologia del project management sul territorio trentino. A tal proposito sono stati organizzati 2 corsi a cui hanno partecipato oltre 30 aziende locali e due workshop in cui aziende che avevano partecipato a precedenti corsi si sono confrontate su problemi circa aspetti progettuali collegati allo scope management, al monitoraggio e al controllo.

#### 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. Il trasferimento tecnologico e la rete EEN

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 ritengono importante sviluppare nuovi prodotti e servizi, o che mirino a 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 con l'obiettivo di offrire alle piccole e medie imprese europee un punto di riferimento unico per ottenere servizi di supporto nello sviluppo dei propri progetti di innovazione. Presente con circa 600 organizzazioni e 4.000 professionisti in oltre 40 Paesi (tra cui, quelli dell'UE-27, Croazia, Turchia, Macedonia, Russia, Israele, Svizzera ed altri), i suoi servizi in Trentino Alto Adige sono offerti in esclusiva da Trentino Sviluppo, membro del consorzio "FriendEurope", attivo in Triveneto. Qualunque impresa del territorio regionale può rivolgersi a Trentino Sviluppo per:

- ricercare partner tecnologici (per vendere o acquisire tecnologia o know-how) o partner commerciali;
- ottenere informazioni dettagliate sulle politiche, i programmi e i finanziamenti messi a disposizione dall' UE (quali sono e come accedervi);
- usufruire del servizio di diffusione di informazioni aggiornate sui bandi del VII Programma quadro di ricerca e sviluppo tecnologico della UE, il supporto nella ricerca di partner stranieri e l'assistenza nella preparazione di proposte di progetti di ricerca VII Programma Quadro, utile in particolare per le imprese orientate alla ricerca industriale e all'innovazione tecnologica.

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 2011 è proseguita l'attività di supporto al trasferimento tecnologico sul territorio in sinergia con il progetto europeo pluriennale **FRIEND Europe** (nell'ambito del rinnovo biennale 2011-2012 del contratto con la Commissione Europea), promosso col patrocinio della rete europea Enterprise Europe Network da un consorzio di 9 partner tra cui il coordinatore Unioncamere Veneto, Trentino Sviluppo e altri 7 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 loro progetti di ricerca industriale (VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo UE), di innovazione/trasferimento tecnologico e di espansione commerciale.

Nell'ambito delle attività del progetto Trentino Sviluppo ha fornito supporto alle imprese locali:

- a. nella ricerca di partner tecnologici (per vendere o acquisire tecnologica o know-how) o partner commerciali nei paesi della rete;
- b. nella raccolta di informazioni sulle politiche, i programmi e i finanziamenti messi a disposizione dall'UE (quali sono e come accedervi);
- c. nella raccolta di informazioni aggiornate sui bandi del VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico della UE e nel supporto alle imprese intenzionate ad entrare a far parte di progetti;
- d. nel supporto alla ricerca di partnership commerciali transnazionali.

L'attività di cui al punto b) è stata svolta sinergicamente all'attività consolidata di sportello informativo personalizzato relativo alle agevolazioni previste dalle leggi provinciali, dalle normative comunitarie e alle opportunità (finanziamenti, agevolazioni per investimenti, consulenze, ricerca) offerte a livello nazionale e locale. 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 quadriennio), 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 10).

Tabella 10: Le attività di Trentino Sviluppo all'interno della rete EEN

	2008	2009	2010	2011
Nr aziende coinvolte	77	152	101	122
Nr giornate di formazione	11	19	27	15
Nr training personalizzati	4	8	4	7
Nr visite aziendali	29	77	54	56
Nr audit tecnologici	28	19	17	44
Nr richieste di collaborazione..	14	11	12	24
..tecnica	8	4	5	12
..commerciale	6	6	7	12
..di ricerca	-	1	-	0
Nr contatti generati	21	39	58	59
Nr accordi tecnici generati	1	2	3	3

Nel corso del 2011, in continuità con il 2010, sono state effettuate *visite aziendali e audit* su specifiche problematiche segnalate dalle aziende (tecnologia, internazionalizzazione, proprietà industriale, aspetti finanziari). 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 requests".

Nel maggio 2011 Trentino Sviluppo ha partecipato con l'unità REET di FBK all'evento "**Better Practice Exchange 2011 - Energy**", iniziativa che aveva come obiettivo quello di mettere a confronto alcune best practice nel campo energia, selezionate e presentate in quattro workshop tematici dedicati a: energia solare – fotovoltaica, integrazione di energie rinnovabili in smart grids; efficienza energetica negli edifici; bio-energia. L'evento prevedeva inoltre una missione aziendale con visite al villaggio energeticamente autonomo di Feldheim, nella regione del Brandeburgo, ed al centro di competenza su film sottili e nanotecnologia per il fotovoltaico di Berlino, PVcomB.

Nell'ottobre 2011 Trentino Sviluppo ha co-organizzato, in occasione del Salone Nautico di Genova, il brokerage event **“SMART2011”** che ha coinvolto tutti i partner nazionali della rete Enterprise Europe Network. Trentino Sviluppo ha supportato ed accompagnato alcune aziende durante gli incontri bilaterali.

In novembre 2011 Trentino Sviluppo ha supportato ed accompagnato alcune aziende ed al brokerage event **“Eco-Business Cooperation Event”** organizzato a Rimini in occasione della fiera EcoMondo.

In dettaglio, i principali risultati del 2011 sono riepilogati nella tabella sottostante.

**Tabella 11: Principali risultati in termini di attività svolte nell'attività di supporto EEN. Focus anno 2011**

Tipologia supporto Enterprise Europe Network ad aziende locali	Risultati
Visite aziendali	56
Audit aziendali	44
Aziende partecipanti a missioni aziendali/eventi di brokeraggio tecnologico	9
Aziende partecipanti ad eventi di brokeraggio	6
Offerte/richieste tecnologiche inserite nella banca dati europea	8
Accordi transnazionali	3

#### 4.4.2. Tutela proprietà intellettuale

Trentino Sviluppo offre un 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 asset immateriali e di affiancarle nel processo di tutela declinato a seconda delle diverse esigenze. L'attività è iniziata con seminari divulgativi sulla tematica, che hanno portato ad un progressivo incremento dell'attenzione e delle richieste di assistenza per una serie di consulenze su problematiche poco note e che richiedono un considerevole dispendio di risorse e energie, qualora vengano affrontate per la prima volta.

Nel corso del 2011 è proseguita l'attività di sensibilizzazione e informazione in materia di proprietà intellettuale, attraverso l'assistenza allo sportello presso la sede di Trentino Sviluppo e durante visite in azienda. Ai 18 inventori (persone fisiche e aziende) è stato fornito un servizio di affiancamento in termini di informazioni su procedure e costi dei processi di richiesta di brevetti, analisi preliminari di anteriorità e suggerimenti strategici circa la protezione e la valorizzazione delle innovazioni: 2 casi hanno interessato centri ricerca, 11 aziende e 5 persone fisiche.

**Tabella 12: Trentino Sviluppo e la tutela della proprietà intellettuale**

	2008	2009	2010	2011
Numero di aziende supportate	14	16	20	18
Tipo di intervento:				
Supporto per brevettazione	5	7	4	13
Supporto per deposito marchi	2	0	4	5
Supporto attraverso offerta rete EEN	1	2	0	0
Supporto con contatti per la collaborazione con altre realtà	1	0	0	1
Supporto con avvio di nuove iniziative imprenditoriali	0	3	1	1

#### 4.4.3. Fondo brevetti

Il Fondo brevetti è stato costituito dalla Provincia di Trento al fine di promuovere iniziative imprenditoriali sul territorio valorizzando i risultati della ricerca finanziata dalla Provincia stessa. Al Fondo possono infatti 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.

Trentino Sviluppo, in qualità di Ente Gestore del Fondo brevetti della Provincia Autonoma di Trento, ha il compito di tutelare i diritti conferiti e di promuoverli sul territorio allo scopo di sostenere la nascita di iniziative imprenditoriali che trovano proprio in tali diritti una fonte di vantaggio competitivo. Il ruolo di Trentino Sviluppo è dunque quello di promotore di innovazione, imprenditorialità e sviluppo economico a livello territoriale.

La concessione di licenze o la cessione dei diritti conferiti, preferibilmente a favore di una valorizzazione sul territorio provinciale, avviene tramite procedure che assicurino un'adeguata pubblicità preventiva, nel rispetto del principio di trasparenza e non discriminazione raccomandati dalla normativa di riferimento.

Il sito web di Trentino Sviluppo rappresenta quindi il canale di informazione principe per l'accesso alle tecnologie ed ai diritti conferiti al fondo; in particolare nella sezione "Bandi e Appalti" vengono pubblicati eventuali bandi di gara per l'aggiudicazione dei diritti.

Il valore dei beni gestiti si aggira sui 5 milioni di euro, mentre i soggetti imprenditoriali che sono stati coinvolti nelle attività negoziali sono, ad oggi, un centinaio.

**Tabella 13: situazione del Fondo brevetti**

	2008	2009	2010	2011
Progetti nel Fondo Brevetti	3	4	6	7
Progetti conferiti al Fondo nell'anno	1	1	2	1

La tabella 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.

Il Fondo brevetti in cifre

- **7 progetti di ricerca** conferiti
- **9 centri di ricerca** coinvolti (CNR, IVALSA, Fondazione Mach, Università di Udine, Università di Trento, Università di Haifa, Volcani Center di Tel Aviv, Associazione Create-Net)
- **30 ricercatori** coinvolti
- **15 brevetti** depositati
- **4 marchi** depositati
- **3 risultati** tutelati tramite "segreto industriale"
- **2 contratto di opzione** firmato con una multinazionale
- **5 milioni di euro** il valore complessivo dei beni gestiti
- **98 soggetti imprenditoriali** coinvolti nelle attività negoziali
- **200 contatti** serviti tramite il sito web di Trentino Sviluppo (da aprile 2008 a maggio 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 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.

Nel corso del 2011 non è stato effettuato alcun nuovo investimento.

#### 4.4.5. Hub della creatività

Trentino Sviluppo ha attivato servizi anche nell'area della creatività. Creatività vista come leva affinché le aziende possano competere ed emergere su nuovi mercati e/o nuove nicchie di mercato. Tra gli strumenti utilizzati per stimolare l'innovazione attraverso la creatività e il design si è utilizzato 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. Tale strumento è stato utilizzato nel corso del triennio per trovare nuovi stimoli nell'ambito di diversi settori.

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. Per comprendere l'efficacia di questo metodo basta fare riferimento alla reale fattibilità di queste idee innovative, che si posiziona tra l'8% ed il 10% del numero di idee prodotte.

Questa iniziativa, attivata per la prima volta nel 2009, ha visto realizzate alcune esperienze pilota di sicuro interesse.

Nel 2011 si segnalano tre iniziative importanti in questa area: l'Hub dello Sport, il Fuori Salone e il Trentino Creativo.

##### Hub Sport

L'Hub dello Sport è stato organizzato con l'obiettivo di individuare alcuni temi strategici orientati all'innovazione rispetto a cui sviluppare progetti di filiera con le aziende sportive del territorio.

Il Trentino, infatti, è un territorio a forte vocazione sportiva, sia invernale che estiva. Pertanto lo sport può essere un elemento strategico per il territorio, veicolo di promozione e innovazione.

Le azioni principali di questo intervento consistono nelle attività iniziali di organizzazione dell'hub (individuazione

temi, partecipanti, allestimento e svolgimento dell'hub), nella successiva analisi dei risultati (mappatura dei risultati emersi, formalizzazione delle idee e discussione di quelle maggiormente significative con un gruppo ristretto di aziende) e infine nella fase di implementazione dei progetti, quando cioè vengono identificati i possibili progetti e avviene la loro realizzazione.

Lo scopo è quindi quello di identificare e implementare progetti innovativi nel campo dello sport e sviluppare progetti che coinvolgano più aziende per promuovere l'innovazione. Inoltre ci si propone di mettere in contatto le aziende con operatori del "Trentino Creativo" (vedi sotto) in modo da creare sinergie fra il mondo dell'impresa e quello della creatività. L'obiettivo in questo senso è duplice, da un lato consente alle aziende di migliorare il proprio prodotto e la propria immagine, dall'altro permette ai "creativi" di lavorare con le aziende secondo un'ottica imprenditoriale.

I partecipanti sono stati 27, tra cui 12 aziende, e si è implementato un progetto di formazione con 5 imprese e un percorso di accompagnamento.

### **Fuori Salone**

Il progetto "Fuori Salone" si pone l'obiettivo di sviluppare progetti innovativi di design (in relazione a prodotto, servizio o comunicazione) attraverso lo scambio e la collaborazione fra imprese e giovani designer. Il design rappresenta sempre più una risorsa strategica per l'innovazione.

Il concetto di design non è più solo sinonimo di qualità estetica, ma racchiude un nuovo approccio alla progettazione del prodotto o del servizio, una diversa modalità di pensare e di rispondere ai bisogni del cliente, così come una forte attenzione ai costi e alle tematiche di sostenibilità ambientale. Ecco quindi che il rapporto fra design e tecnologia diventa una delle questioni principali per lo sviluppo di strategie competitive efficaci anche per le piccole e micro imprese.

Sulla scorta di questi elementi Trentino Sviluppo ha deciso di collaborare con CEii Trentino al progetto DeA (Design e Artigianato realizzato) con il sostegno dell'Assessorato all'Industria, Artigianato e Commercio della Provincia Autonoma di Trento. Il meccanismo, ormai collaudato, realizzato in collaborazione con il Politecnico di Milano, prevede che ad ogni progetto venga abbinato un giovane designer appositamente selezionato, che, con la sua competenza e professionalità, aiuterà le imprese a concretizzare le proprie idee in prodotti vincenti, allo scopo di essere poi presentati in primavera al FuoriSalone di Milano.

Le azioni principali di questo intervento consistono nella fase iniziale di preparazione e selezione delle aziende, nell'analisi delle esigenze delle imprese rispetto alla collaborazione con i designer e, una volta selezionato il designer, nell'affiancamento con le aziende. La successiva parte di implementazione prevede la collaborazione fra aziende e designer ed il tutoraggio da parte di Trentino Sviluppo per agevolare la loro relazione. Il progetto si conclude con la fase finale in cui vi è la partecipazione e la presentazione dei risultati al Fuori Salone.

Le aziende coinvolte nel 2011 in questo progetto sono 6, tra cui anche un'aggregazione fra imprese ed un consorzio, mentre i designer coinvolti sono 4.

### Trentino Creativo

Oggi la capacità di innovare e la creatività assumono un ruolo fondamentale per ottenere vantaggi competitivi effettivi, difficilmente imitabili e difendibili. È determinante affiancare qualità, tecnologia e servizio - elementi ormai imprescindibili per la competizione sul mercato - alla capacità di suscitare un'emozione nel cliente che dia un valore di unicità al prodotto. Obiettivo di Trentino Sviluppo e dell'Università di Trento è supportare le aziende trentine che vogliano accrescere il loro vantaggio competitivo, partendo dalla creatività e dal design come leve, per realizzare nuove idee, prodotti e servizi. L'idea su cui si fonda il progetto è favorire la collaborazione tra aziende e giovani creativi trentini, per sviluppare nuove forme di innovazione che siano elemento trainante per competere nel contesto economico attuale.

Il progetto "Trentino Creativo", ideato da Trentino Sviluppo e dall'Università di Trento, ha la finalità di accrescere la competitività del territorio, delle aziende e delle associazioni trentine attraverso la creatività.

L'obiettivo è quello di favorire la collaborazione tra aziende e giovani creativi per sviluppare una nuova forma di innovazione su prodotti, servizi e comunicazione attraverso il design.

Il progetto "Trentino Creativo" è rivolto ad imprese o consorzi di imprese trentine (con sede legale in provincia di Trento) produttrici di beni e servizi che desiderino sviluppare un'idea di innovazione attraverso il design di prodotto oppure disposte a mettersi in gioco attraverso il design per migliorare i propri prodotti e/o svilupparne di nuovi.

Le aziende trentine interessate possono presentare a Trentino Sviluppo un'idea progettuale innovativa da sviluppare nell'ambito del design di alto livello. Trentino Sviluppo proporrà le idee ricevute ad un gruppo di giovani creativi trentini - per i quali è in corso una selezione - che elaboreranno una proposta. Le aziende, con l'aiuto di Trentino Sviluppo, dell'Università di Trento e della commissione di esperti che supervisionerà il progetto, sceglieranno la proposta progettuale migliore. I giovani creativi durante il periodo di collaborazione con le aziende saranno seguiti da un gruppo di tutor senior, che forniranno loro il supporto necessario. Trentino Sviluppo e l'Università di Trento si impegnano ad attivare azioni di diffusione e visibilità per i progetti.

## 4.5. Comunicazione: strumento di marketing e sviluppo territoriale

Nel corso del 2011 è proseguita l'attività di comunicazione verso l'esterno con l'obiettivo di assicurare trasparenza rispetto all'utilizzo di fondi pubblici ed adeguata informazione su servizi, progetti ed iniziative rivolte alle imprese e al territorio.

Si ricorda che gli obiettivi delle attività di comunicazione sono principalmente rivolti a:

- **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;
- **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.

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 risconti 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 si presenta, in sintesi, l'evoluzione dei principali strumenti di comunicazione nel quadriennio oggetto di analisi.

Tabella 14: Gli strumenti di comunicazione di Trentino Sviluppo

Strumento di comunicazione	2008	2009	2010	2011
Impresa Innovazione (n. uscite)	2	3	3	2
Comunicati stampa	37	86	77	95
Press Meeting	3*	4	5	16
Video	1	1	7	5
Annual Report (n. volumi)	2	2	2	2
Bilancio di Missione	-	-	-	1(**)
Puntate TV	21	27	16	28
Puntate Radio	7	20	4	11

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

(\*\*) Il primo volume è stato pubblicato nel 2011.

Nel periodo in esame è stata riservata una particolare attenzione 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 rivolte 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.

Un servizio stampa costante e strutturato ha curato la redazione e l'invio di 95 comunicati stampa (77 nel 2010) che hanno inciso in modo importante nel determinare le 539 uscite di servizi giornalistici riguardanti Trentino Sviluppo sui quotidiani locali (contro le 330 del 2010, con un incremento pari al 63%).

Analizzando le 539 uscite in base all'oggetto del servizio giornalistico, si nota che:

- l'attenzione dei media è andata in particolare alle operazioni di tipo immobiliare e finanziario, che hanno totalizzato complessivamente 211 articoli, pari al 34,14% delle uscite totali; percentuale che tuttavia si è di molto ridimensionata rispetto al valore dell'anno precedente, allorché il 57% degli articoli aveva ad oggetto operazioni di tipo immobiliare/finanziario;
- seguono i 113 articoli dedicati ai servizi alle PMI, alla cultura d'impresa e ai casi aziendali, pari al 20,96% delle uscite (29% nel 2010);

- all'impegno di Trentino Sviluppo in filiere e distretti i giornali locali hanno dedicato il 20,59% degli articoli (111 pezzi, complessivamente), con un netto incremento rispetto al 14% (45 pezzi) dell'anno precedente.
- 105 articoli, pari al 19,48% del totale, riguardano altri argomenti (nomine, riorganizzazione spa pubbliche, vicende giudiziarie, etc.).

Si è poi dato seguito alle tradizionali rubriche sulle emittenti locali radiofoniche, consolidando le due rubriche esistenti (Focus Territorio e Sviluppo su TCA e 5 minuti con Trentino Sviluppo su Radio Dolomiti) alle quali è andata ad aggiungersi la nuova rubrica bisettimanale "Impresa e Territorio" realizzata in collaborazione con l'emittente locale RTTR. Il risultato sono state 81 puntate radiotelevisive così distribuite:

- **Impresa e Territorio:** 42 pillole, durata 5 minuti (RTTR);
- **Focus Territorio e Sviluppo:** 28 puntate, durata 18 minuti (TCA-TRENTINO TV);
- **5 minuti con Trentino Sviluppo:** 11 puntate radiofoniche, durata 5 minuti (RADIO DOLOMITI).

Puntate realizzate grazie alla partecipazione dell'assessore Alessandro Olivi, dei componenti del Cda di Trentino Sviluppo, della struttura, in particolare per quanto riguarda le aree dedite ai servizi alle imprese. Questa è soprattutto un'importante vetrina ed occasione di visibilità per molti imprenditori ed aziende locali che in vario modo hanno sperimentato il valore aggiunto dei servizi offerti da Trentino Sviluppo. Complessivamente, nelle 28 puntate di "Focus", sono stati coinvolti e valorizzati 26 ospiti esterni, in gran parte imprenditori intervistati presso la propria azienda. Questo ha alimentato anche diversi servizi giornalistici mandati in onda nel TG locale a seguito delle visite in azienda più significative.

A cura dell'Ufficio stampa è inoltre avvenuta l'organizzazione di 16 conferenze stampa (contro le 5 del 2010), la pubblicazione di 2 numeri della newsletter "Impresa Innovazione" (aprile e luglio), la partecipazione alla stesura dei testi del Bilancio di Missione 2011 in collaborazione con Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali della Facoltà di Economia di Trento ed il coordinamento editoriale delle 34 pagine dello speciale dedicato ad ARCA sul mensile "Il Trentino" edito dalla PAT (numero di dicembre).

Si è curata inoltre la realizzazione di 5 video con l'obiettivo di documentare e diffondere altrettante iniziative e progetti meritevoli di particolare attenzione.

È stato inoltre costantemente aggiornato nei contenuti ed implementato nelle molteplici funzionalità il sito web [www.trentinosviluppo.it](http://www.trentinosviluppo.it), ora arricchito anche da una WEB TV con oltre 192 contributi filmati (erano 80 alla fine del 2010) dedicati ai servizi e alle iniziative di Trentino Sviluppo. In capo all'Ufficio stampa e comunicazione anche la gestione e l'aggiornamento del sito dedicato al Premio D2T Start Cup ([www.premiod2t.it](http://www.premiod2t.it)).

In un'ottica moderna basata spesso su comunicazioni brevi e continue ci si è voluti avvicinare a strumenti di social networking come Facebook e Twitter in cui le notizie più rilevanti e a scadenza prossima sono pubblicate al fine di raggiungere un pubblico più vasto. La fase di utilizzo è in sperimentazione e limitata ad alcuni bandi o eventi, al fine di vagliarne le possibilità per un impiego più continuo nel prossimo futuro.

#### 4.6. Professional networking

In continuità con gli anni precedenti, nell'ambito dell'attività di Professional networking (per Trentino Sviluppo ed operatori del territorio) sono state realizzate iniziative atte a perseguire il percorso avviato di costruzione di relazioni e networking, in ambito nazionale ed internazionale, per la promozione del Trentino quale territorio di ricerca e impresa.

Trentino Sviluppo ha intrattenuto costruttivi rapporti di confronto, dialogo e collaborazione con gli altri attori dello sviluppo territoriale provinciale, regionale, nazionale e internazionale: in quest'ottica sono proseguite le collaborazioni per lo scambio di best practices con la rete **EBN (European Business Network)**.

Su richiesta del consorzio del progetto europeo "Development of Financial Schemes and Infrastructure to Support Innovation in Ukraine" (europaed) EBN ha richiesto a Trentino Sviluppo, in qualità di valutatore esperto, supporto consulenziale per l'avvio di una rete di Business Innovation Centre in Ucraina. Nel 2011 sono state effettuate a tal proposito due missioni di supporto al Centro Regionale di Kharkiv: una in gennaio, mirante a conoscere il centro e le attività di supporto alle start up, ed una in agosto, nella quale Trentino Sviluppo ha definito un business plan per la creazione del BIC ucraino. Una delegazione ucraina del centro ha inoltre visitato Trentino Sviluppo nel mese di marzo.

È proseguita nel 2011 la partecipazione di Trentino Sviluppo alle attività della rete europea **Enterprise Europe Network**, volta a promuovere il trasferimento tecnologico transnazionale e la collaborazione tra imprese nei progetti di ricerca industriale comunitaria e nelle partnership commerciali. Trentino Sviluppo ha partecipato attivamente alle iniziative del gruppo settoriale "Intelligent energy" e ha partecipato a Varsavia e a Roma agli Annual Meeting della rete europea e nazionale.

È proseguita la partecipazione alle attività dell'associazione Europea delle Agenzie di Sviluppo Locale - la rete **EURADA** - con il supporto attivo ai lavori del Comitato direttivo, di cui Trentino Sviluppo è membro, e con la partecipazione nell'assemblea Agorada 2011 a Bielsko Biala.

Si è confermata la presenza nella rete dei parchi scientifici internazionali (**IASP**), mentre per quanto riguarda le reti **AIDA** e **BIC Italia Net** (rispettivamente la rete italiana delle Agenzie per lo Sviluppo e la rete italiana dei BIC) Trentino Sviluppo ha comunicato il recesso da associato. Ciò con la convinzione che sia quanto mai opportuno addivenire ad un'unica entità associativa che rappresenti sinergicamente e unitamente, a livello nazionale ed internazionale, gli attori italiani promotori dello sviluppo locale – agenzie di sviluppo, agenzie d'innovazione, B.I.C., incubatori, parchi scientifici, tecnologici ed industriali, ecc. - auspicando la convergenza nel breve periodo di BIC Italia Net, AIDA ed APSTI in un unico soggetto, nel quale siano al contempo tutelate le peculiarità delle diverse tipologie degli associati e massimizzate le sinergie di collaborazione nelle iniziative di carattere trasversale.

Trentino Sviluppo ha inoltre deciso di aderire nel 2011 all'associazione dei **Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani** con l'intenzione di partecipare ad alcuni dei gruppi di lavoro trasversali da questa messi in campo sui temi quali l'incubazione, lo sviluppo locale settoriale, ecc.

Nel corso del 2011 Trentino Sviluppo ha inoltre consolidato la collaborazione con la rete italiana dei Business Angels (**IBAN**), che raggruppa gli investitori informali in capitale di rischio, coinvolgendola nuovamente nella partnership nel progetto Premio D2T Start Cup. Con il supporto di Trentino Sviluppo si è costituito a fine 2011 un IBAN Trentino.

La partnership con la rete **PNcube** - l'associazione degli Incubatori e delle Business Plan Competition accademiche italiane - di cui Trentino Sviluppo è membro dal 2009, ha consentito la promozione a livello nazionale di alcune realtà imprenditoriali locali ad alto potenziale. Nell'ambito delle iniziative PNcube Trentino Sviluppo ha accompagnato l'azienda Domotic Area al Premio Start-up dell'anno 2011 a Bologna. I vincitori del premio D2T Start Cup V edizione, Fitobio Rimedio e Nevexn, rispettivamente primo e secondo classificato, hanno partecipato alla finale del Premio Nazionale dell'innovazione Working Capital a Torino.

Sono proseguite le relazioni e le collaborazioni con alcuni tra gli attori dello sviluppo locale presenti sul territorio, al fine di promuovere e coordinare il sistema Trentino attraverso le molteplici strutture provinciali e regionali che a diverso titolo operano in ambito europeo (Università degli Studi di Trento, CEii trentino, TIS Alto Adige, Informatica Trentina, FBK, FEM, CNR-Ivalsa, Agenzia del lavoro, Camera di Commercio – Sportello Trentino Sprint, Associazioni di categoria e altri enti economici).

La collaborazione con l'**OCSE – LEED** ("Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico- Local Economic and Employment Development") ha visto la partecipazione attiva di Trentino Sviluppo all'evento "Implementing SME Policy Tools", in cui ha presentato i servizi a supporto delle imprese trentine ad una platea di policy makers delle regioni del Caucaso.

Nell'ambito dei servizi volti a qualificare l'imprenditorialità locale è proseguita la proficua collaborazione in essere dal 2009 con Informatica Trentina. Di concerto con il Tavolo della Collaborazione Territoriale ICT (che riunisce i rappresentanti del terziario innovativo) sono state organizzate una serie di iniziative di cultura d'impresa di carattere sperimentale relative ad aspetti manageriali.

Tra i principali risultati si hanno:

- **1 incontro informativo** sulle iniziative di cultura d'impresa;
- **2 workshop** sul Project Management;
- **3 corsi**: fondamenti di Project Management e marketing con un totale di partecipanti di 58 persone;
- **2 sessioni** di coaching personalizzato relative al project management.

Anche nel 2011 Trentino Sviluppo ha ospitato diverse delegazioni. Tra queste si ricorda la visita nel degli studenti del Master CoDE (Master internazionale di Sviluppo Locale coorganizzato dall'Università degli Studi di Trento), in seguito alla quale Trentino Sviluppo ha ospitato uno stagiaire, la dott.ssa Natia Tsinsadze, che ha svolto uno stage sul tema dell'internazionalizzazione tecnologica (in sinergia col progetto Enterprise Europe Network) e della progettazione comunitaria.

Nel mese di ottobre Trentino Sviluppo ha inoltre partecipato a Bologna ad una tavola rotonda relativa al progetto europeo Gprix in cui ha descritto le buone pratiche locali a supporto dell'innovazione alle PMI.

## 4.7. La BSC, gli obiettivi operativi e gli indicatori da monitorare

L'insieme dei servizi a sostegno dell'imprenditorialità che Trentino Sviluppo S.p.A. mette in campo per le aziende del territorio rientrano tendenzialmente in tre dei cinque assi strategici dell'azienda: Impresa e Mercato, Innovazione, Marketing Territoriale e Cultura d'Impresa.

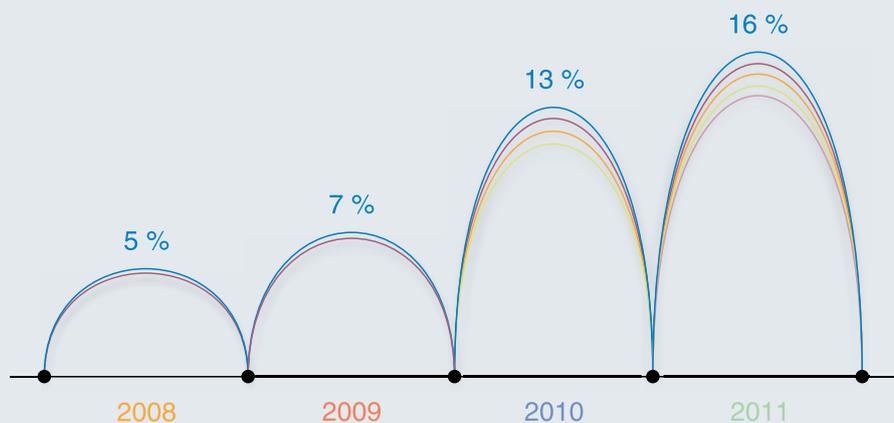
### PROSPETTIVA DEL CLIENTE – AREA STRATEGICA IMPRESA E MERCATO

**Obiettivo operativo 1:** Favorire l'avvio di nuove imprese

Indicatore: rapporto tra numero di imprese avviate e n° di idee di impresa presentate (per anno)

Target 2012: 18%

**Rapporto tra n° imprese avviate e n° idee di business**



Uno degli obiettivi principali di Trentino Sviluppo S.p.A. è il sostegno all'imprenditorialità. In questo caso decliniamo questo macro obiettivo in uno più specifico e concreto: favorire l'avvio di nuove imprese. Per fare questo Trentino Sviluppo S.p.A. si impegna ad analizzare le numerose idee imprenditoriali o di business che gli vengono presentate, valutandone il potenziale, scegliendo poi quelle che hanno la maggior possibilità di riuscita. Per poter misurare questo obiettivo si è dunque rapportato il numero di idee di impresa presentate al numero di imprese effettivamente avviate.

L'osservazione del grafico restituisce un interessante risultato: nel quadriennio analizzato sono proporzionalmente aumentate le imprese avviate rispetto alle idee presentate. Questo indica da un lato la presenza di un tessuto imprenditoriale ricco e fertile, dall'altro la consapevolezza dell'aspirante imprenditore di poter trovare in Trentino Sviluppo S.p.A. quel sostegno professionale necessario per far decollare le proprie idee.

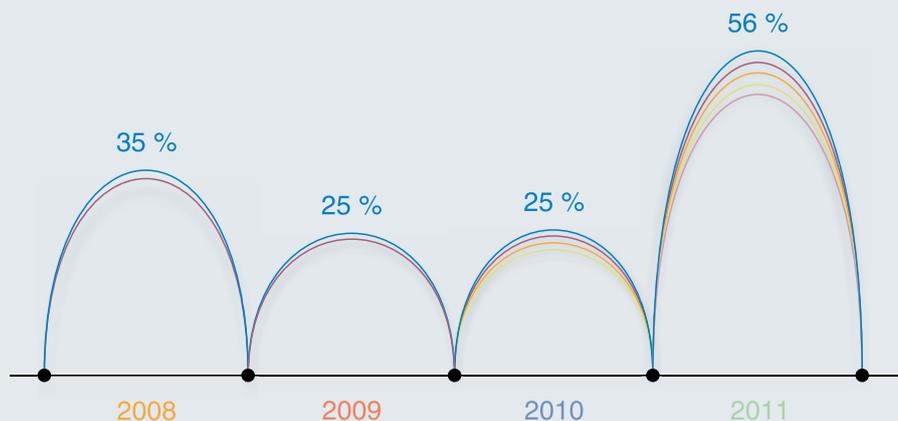
Alla luce del trend si ipotizza che il target per il 2012 possa essere in linea con quanto osservato, facendo registrare un ulteriore aumento (18%).

**Obiettivo operativo 2:** Supportare gli imprenditori nell'implementazione delle idee di business

Indicatore: rapporto tra job plan elaborati e n° idee di business presentate (per anno)

Target 2012: 60%

**Rapporto tra job plan elaborati e n° idee di business**



Trentino Sviluppo, oltre ad essere orientata alla costituzione di nuove imprese è in maniera più ampia volta alla creazione di “cultura” d'impresa anche attraverso la formazione e l'accompagnamento volti all'acquisizione di competenze tecniche specifiche. Una delle skills che vengono trasferite da Trentino Sviluppo agli aspiranti imprenditori è quella di definizione di job plans.

Trentino Sviluppo S.p.A. seleziona tra le idee di impresa che gli pervengono quelle più promettenti e decide di impegnare quindi tempo e risorse per implementarle. Si affianca quindi all'aspirante imprenditore nell'elaborazione di un vero e proprio job plan, che permetta la traduzione dell'idea in qualcosa di concreto.

Il grafico mostra come il rapporto tra job plan elaborati e idee presentate sia in calo tra il 2008 e il 2009, si stabilizzi nel 2010, per poi crescere significativamente nel 2011, facendo dunque registrare un aumento complessivo nel quadriennio considerato. Va comunque tenuto presente che su questo indicatore incide sicuramente la fattibilità delle idee presentate. Di fatto la qualità delle idee imprenditoriali è molto variabile.

Ciò che comunque ci si aspetta è di continuare ad incrementare il numero di job plan elaborati (60% nel 2012).

**Obiettivo operativo 3:** Incrementare il tasso di successo di job plan che vengono implementati in business

Indicatore: tasso di incidenza delle imprese avviate sul totale dei job plan presentati (per anno)

Target 2012: 30%

**Tasso di "avvio" di nuove imprese**



Abbiamo visto che l'iter che porta l'idea imprenditoriale a diventare impresa deve far tappa in un vero job plan. Risulta quindi interessante calcolare quale percentuale di job plan riesce poi a sfociare nell'avvio di un'impresa. Va detto che per quanto un job plan possa essere accurato, preciso e per quanto l'idea di base possa essere brillante, non è semplice riuscire a implementarla, bisogna fare i conti con la fattibilità, con la possibilità di una concreta realizzazione dell'idea.

Il grafico rivela che la percentuale di job plan implementati è in forte aumento tra il 2008 e il 2010, crescita che rallenta, ma continua, nel 2011.

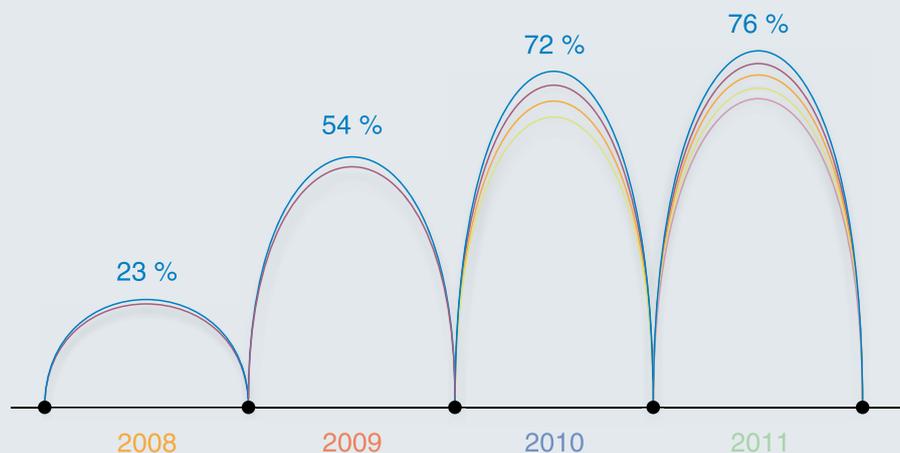
Il confronto quindi tra l'indicatore precedente (tasso di incidenza job plan su idee di business) e quello del numero di imprese avviate sui job plan permette di capire lo sforzo che i collaboratori di Trentino Sviluppo impiegano nel trasferimento di competenze di tipo tecnico per il sostegno all'avvio delle imprese. Il fatto che solo una parte dei job plan presentati diventi poi una vera e propria attività di business permette (in via indiretta) di misurare quella quota di "cultura imprenditoriale" che è stata trasferita ad aspiranti imprenditori i quali non hanno (per ora) avviato un'impresa.

Ciò che ci si aspetta dunque è continuare in questo trend di crescita anche per il 2012.

**Obiettivo operativo 4:** Avvicinare il mondo della ricerca all'impresa "Research To Business"

Indicatore: n° collaborazioni tra imprese e istituti di ricerca/università promosse (per anno)

Target 2012: 80

**N° collaborazioni tra imprese e istituti di ricerca/università (cumulati)**

Trentino Sviluppo S.p.A. nel perseguire il suo obiettivo di sostegno all'imprenditorialità e all'innovazione ritiene di primaria importanza avvicinare il mondo della ricerca a quello delle imprese. L'obiettivo che si pone è quello di riuscire a creare reti e collaborazioni che garantiscano la contaminazione e lo scambio reciproci, volti all'arricchimento delle conoscenze e delle competenze e all'applicazione pratica delle nuove scoperte e teorizzazioni, per ottenere un miglioramento continuo.

Il grafico mostra numeri interessanti per quanto riguarda le collaborazioni effettivamente strette tra enti di ricerca/università e imprese. Vediamo come di anno in anno aumenti di fatto il numero di collaborazioni, questo indica come effettivamente si siano avvicinati e legati il mondo della ricerca e quello imprenditoriale. Le "nuove" collaborazioni diminuiscono in valore assoluto anno dopo anno, ma va considerato che le collaborazioni attivate non si esauriscono ma proseguono nel tempo.

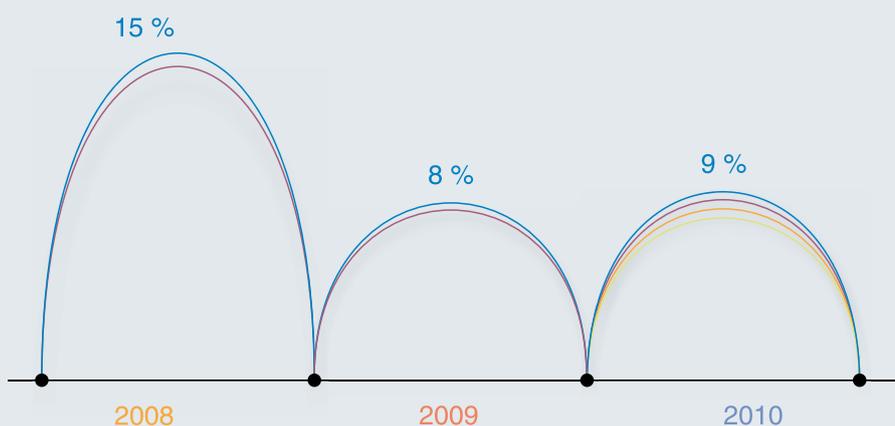
## PROSPETTIVA DELL'INNOVAZIONE E DELL'APPRENDIMENTO – AREA STRATEGICA DELL'INNOVAZIONE

**Obiettivo operativo 1:** Favorire la nascita di imprese innovative in Trentino

Indicatore: n° di imprese innovative avviate in seguito al premio D2T Start-Cup

Target 2012: 10%

**Imprese innovative avviate su progetti presentati al D2T Start-Cup**



Tra gli obiettivi di Trentino Sviluppo S.p.A. si è più volte ricordato in questo documento il sostegno all'imprenditorialità e all'innovazione, senza dimenticare il forte legame con lo sviluppo del territorio. Questo si declina inevitabilmente anche nello sviluppo dell'imprenditorialità. Per perseguire questo obiettivo nel 2006 è stato istituito il "Premio D2T" (Distretto Tecnologico Trentino Start Cup), un concorso che ha l'obiettivo di favorire la nascita di imprese innovative in ambito provinciale, sostenendo anche finanziariamente singoli o a gruppi portatori di un'idea imprenditoriale brillante.

L'indicatore selezionato mette in relazione il numero di imprese innovative avviate in seguito al premio D2T Start-Cup con il numero di progetti presentati al concorso. Consideriamo che, in concreto, il concorso dà la possibilità di presentare i propri progetti, assegnando poi ai primi due classificati dei premi in denaro e una serie di servizi a supporto dello start-up.

Il grafico evidenzia chiaramente il successo dell'iniziativa la quale è in grado di "spingere" verso l'avvio imprenditoriale anche progetti non classificati come vincitori al concorso. Probabilmente grazie alla visibilità che D2T Start-Cup gli permette di raggiungere, le aziende hanno l'opportunità di essere raggiunti da eventuali investitori.

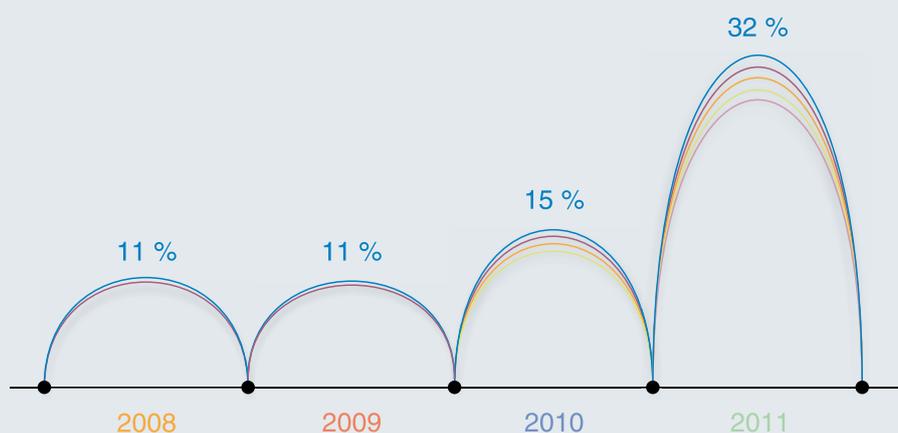
Ciò che ci si aspetta è quindi un trend in linea con quello registrato: nonostante il lieve calo tra il 2008 e il 2009, dal 2009 il trend è tornato in crescita e così ci si aspetta di attestarsi intorno a un +10% anche nel 2012.

**Obiettivo operativo 2:** Favorire la nascita di progetti innovativi all'interno di aziende esistenti

Indicatore: numero di progetti innovativi avviati su numero di aziende accompagnate da Aquile blu

Target 2012: 35%

**Numero di progetti innovativi avviati su numero di aziende accompagnate da Aquile blu**



I servizi a sostegno all'imprenditorialità offerti da Trentino Sviluppo S.p.A. non sono rivolti solamente a nuove imprese, ma anche a imprese già esistenti che hanno qualche idea o progetto innovativo da realizzare. Riuscire a trovare le modalità giuste per approcciarsi a un prodotto o a un mercato che si discosta, anche solo in parte, dal proprio core business risulta difficile per un'impresa già ben avviata, abituata a condurre i propri affari secondo una certa logica consolidata. In questi casi risulta quindi necessario l'intervento di un esperto, una figura esterna, che affianchi e consigli l'imprenditore. Si tratta di manager dalla consolidata esperienza, con professionalità che spaziano in molti campi di interesse: le Aquile blu. Questi professionisti mirano a favorire il trasferimento di conoscenze e tecnologie.

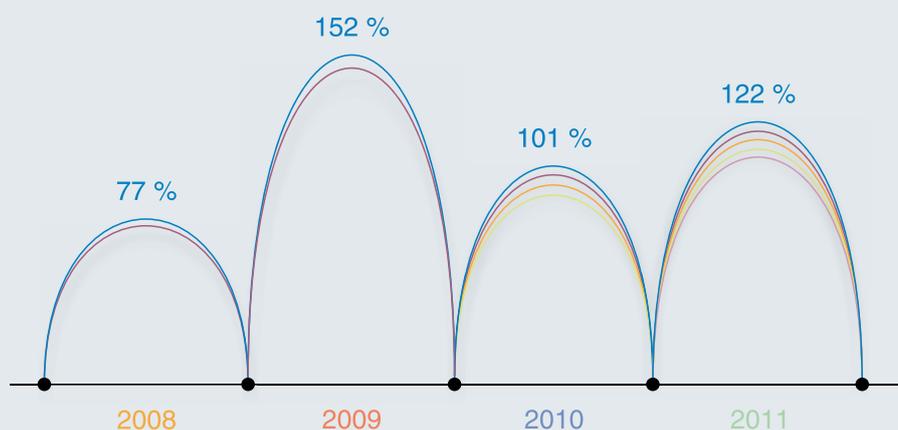
L'indicatore utilizzato analizza il numero di progetti innovativi avviati sul numero di aziende che sono state seguite e accompagnate dalle Aquile blu. Si vede chiaramente il valore aggiunto portato dagli esperti: la percentuale di progetti realizzati per merito delle Aquile blu è in crescita nel quadriennio analizzato e arriva a quota 32% nel 2011. Ci si aspetta dunque che questo trend si confermi anche nel 2012.

**Obiettivo operativo 3:** Supportare lo sviluppo dei progetti di innovazione attraverso la rete EEN

Indicatore: Numero aziende trentine coinvolte nella rete EEN

Target 2012: 130

**Numero aziende Trentine coinvolte nella rete EEN**



La rete EEN (Enterprise Europe Network) è un network che ha l'obiettivo di offrire alle piccole e medie imprese europee un punto di riferimento unico per ottenere servizi di supporto nello sviluppo dei propri progetti di innovazione. La rete EEN offre giornate di formazione e training personalizzati e molti altri servizi. Trentino Sviluppo S.p.A. utilizza la rete EEN al fine di favorire la creazione di contatti e accordi tecnici tra aziende appartenenti alla rete.

Il grafico elaborato evidenzia il numero di aziende trentine coinvolte nella rete EEN. Si nota chiaramente come il trend del triennio sia in aumento. Questo andamento dimostra l'effettiva utilità della rete e quindi il valore aggiunto conferito nell'esservi coinvolti.

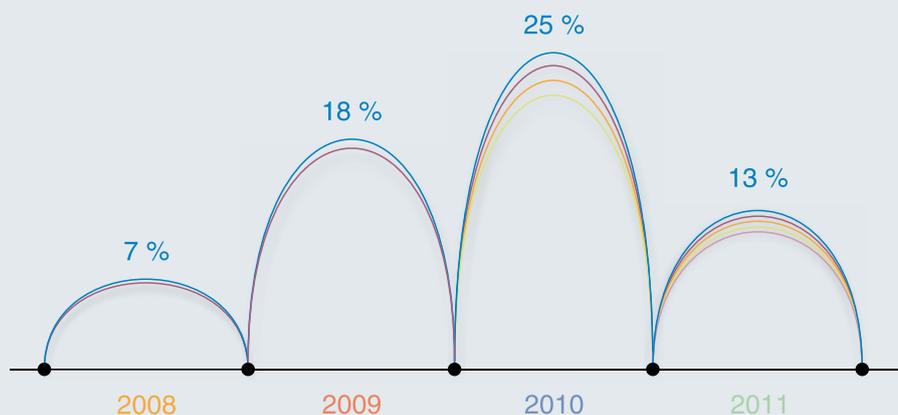
Maggiore è il numero di imprese che intrattengono rapporti con la rete EEN, maggiori sono i benefici che ne derivano per tutte le aziende, si viene così a creare un circolo virtuoso.

Ciò che ci si aspetta quindi è la conferma di questi risultati positivi.

**Obiettivo operativo 4:** Favorire le collaborazioni innovative di tipo transazionale

Indicatore: Rapporto tra accordi conclusi tra aziende della rete EEN e richieste di collaborazione

Target 2012: 15%

**Rapporto tra accordi conclusi tra aziende della rete EEN e richieste di collaborazione**

Come abbiamo visto nel precedente grafico la rete EEN ha visto aumentare nel triennio il numero di aziende trentine coinvolte. L'appartenenza alla rete crea di fatto la possibilità di conoscere nuove aziende e poter instaurare relazioni e collaborazioni vantaggiose per entrambe le parti. Risulta quindi interessante osservare quale sia effettivamente il rapporto tra il numero di accordi conclusi tra aziende della rete EEN e il numero di richieste di collaborazione.

Il grafico dimostra come la rete sia stata in grado di far realizzare molti accordi, semplicemente dando la possibilità alle aziende di conoscersi. Vediamo come il trend sia in forte aumento tra il 2008 e il 2010, arrivando a quota 25% (1 richiesta di collaborazione su 4 è sfociata in un accordo). Nel 2011 si è registrato un rallentamento, arrivando al 13% di accordi effettivamente conclusi sul totale delle richieste di collaborazione.

Per il 2012 ci si aspetta comunque che la percentuale di accordi continui a crescere.

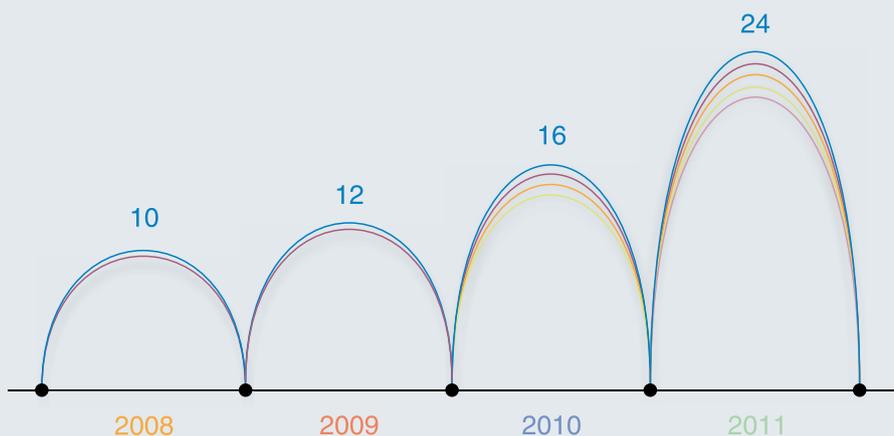
PROSPETTIVA DELLA GESTIONE DEI PROCESSI – AREA STRATEGICA MARKETING TERRITORIALE E CULTURA D'IMPRESA – PROSPETTIVA DELLA GESTIONE DEI PROCESSI

**Obiettivo operativo 1:** Comunicare e promuovere il “Sistema Trentino”

Indicatore: n° seminari/corsi per la diffusione della cultura d'impresa (per anno)

Target 2012: 25

**N° seminari/corsi per la diffusione della cultura d'impresa**



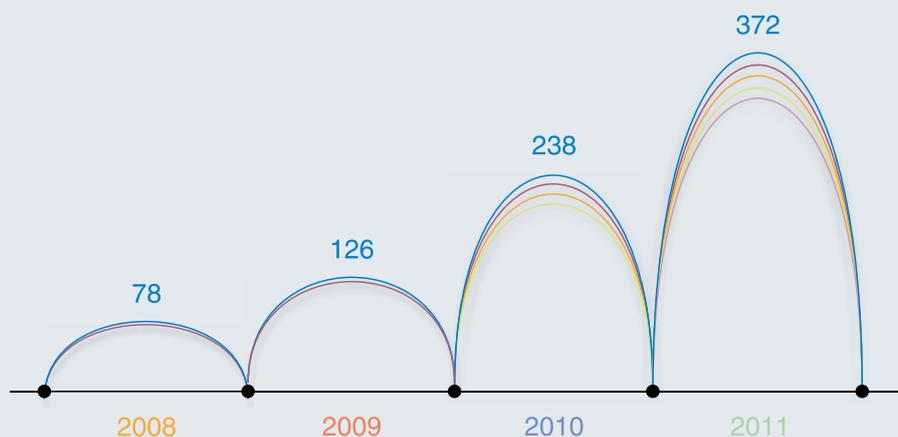
Il Trentino è una zona in cui il legame con il territorio di riferimento è molto sentito. Anche per questo Trentino Sviluppo S.p.A. annovera tra i suoi obiettivi cardine lo sviluppo del territorio. Per raggiungere questo obiettivo è importante che alla base vi sia tra le aziende del territorio una forte e solida cultura d'impresa. È importante saper favorire la creazione di un contesto che sappia stimolare l'imprenditorialità, al fine di rafforzare poi il sistema Trentino.

Il grafico mostra la quantità di corsi e seminari organizzati da Trentino Sviluppo S.p.A. finalizzati alla diffusione della cultura di impresa. È evidente l'aumento del numero dei corsi, questo a testimoniare l'impegno che Trentino Sviluppo S.p.A. mette nel fornire alle imprese tutti gli strumenti utili per migliorare e crescere.

**Obiettivo operativo 2:** Rafforzare il network tra le persone/imprenditori

Indicatore: n° partecipanti ai seminari per la diffusione della cultura d'impresa (per anno)

Target 2012: 390

**N° partecipanti ai seminari per la diffusione della cultura d'impresa**

Questo indicatore scende più nel dettaglio rispetto al precedente, riportando il numero dei partecipanti ai seminari organizzati da Trentino Sviluppo S.p.A. per la diffusione della cultura di impresa.

Abbiamo visto nel grafico precedente che i seminari sono più che raddoppiati dal 2008 al 2011 (rispettivamente 10 e 24). A fronte di tale già importante incremento il numero di partecipanti è aumentato in modo ancor più soddisfacente: si è passati da 78 persone nel 2008 a 372 nel 2011, il numero è più che quadruplicato.

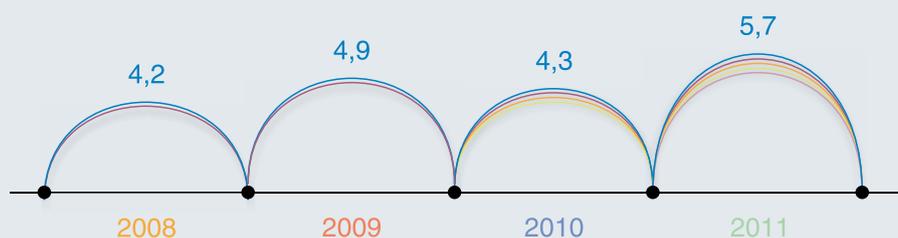
Questo risultato testimonia in modo inequivocabile l'interesse crescente che i seminari organizzati hanno saputo suscitare, confermando dunque anche la diffusione dell'interesse delle persone per la cultura d'impresa. Questo elevato livello di partecipazione fa sicuramente lievitare le possibilità di creare e rafforzare i network tra le persone/imprenditori.

**Obiettivo operativo 3:** Far conoscere alle imprese locali i servizi e le opportunità offerte da Trentino Sviluppo

Indicatore: rapporto tra n° di servizi giornalistici e n° di comunicati stampa (per anno)

Target 2012: 5,7

**Rapporto tra n° di servizi giornalistici e n° di comunicati stampa**



Trentino Sviluppo S.p.A. offre una vastissima gamma di servizi alle imprese e agli aspiranti imprenditori, ma anche opportunità formative nonché occasioni di incontro per implementare la formazione di reti. È però importante che il maggior numero di imprese e imprenditori venga a conoscenza di tali servizi e attività, affinché la consapevolezza del supporto che Trentino Sviluppo S.p.A. può offrire arrivi in modo capillare.

Uno degli strumenti utilizzati da Trentino Sviluppo S.p.A. per farsi conoscere sono i comunicati stampa. In questa sede non vogliamo valutare la quantità di comunicati, piuttosto l'indotto informativo che questi generano. Il grafico rappresenta la capacità dei comunicati stampa di Trentino Sviluppo S.p.A. di generare interesse, che si manifesta nella redazione di servizi giornalistici si nota un costante incremento a partire dal 2008.

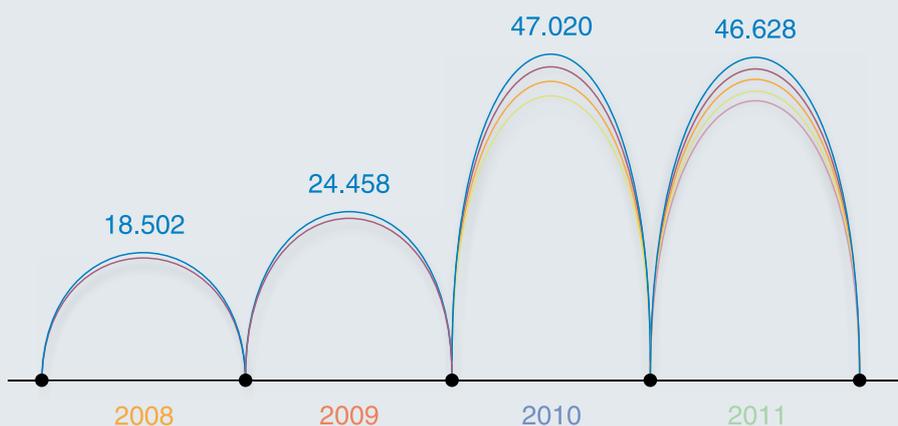
Ci si aspetta quindi per il 2012 che questo trend positivo continui.

**Obiettivo operativo 4:** Incrementare il numero di aziende che manifestano interesse verso la realtà di Trentino Sviluppo S.p.A.

Indicatore: Numero di accessi al sito web [www.trentinosviluppo.it](http://www.trentinosviluppo.it) (per anno)

Target 2012: 47.000

Numero di accessi al sito web (visitatori unici)



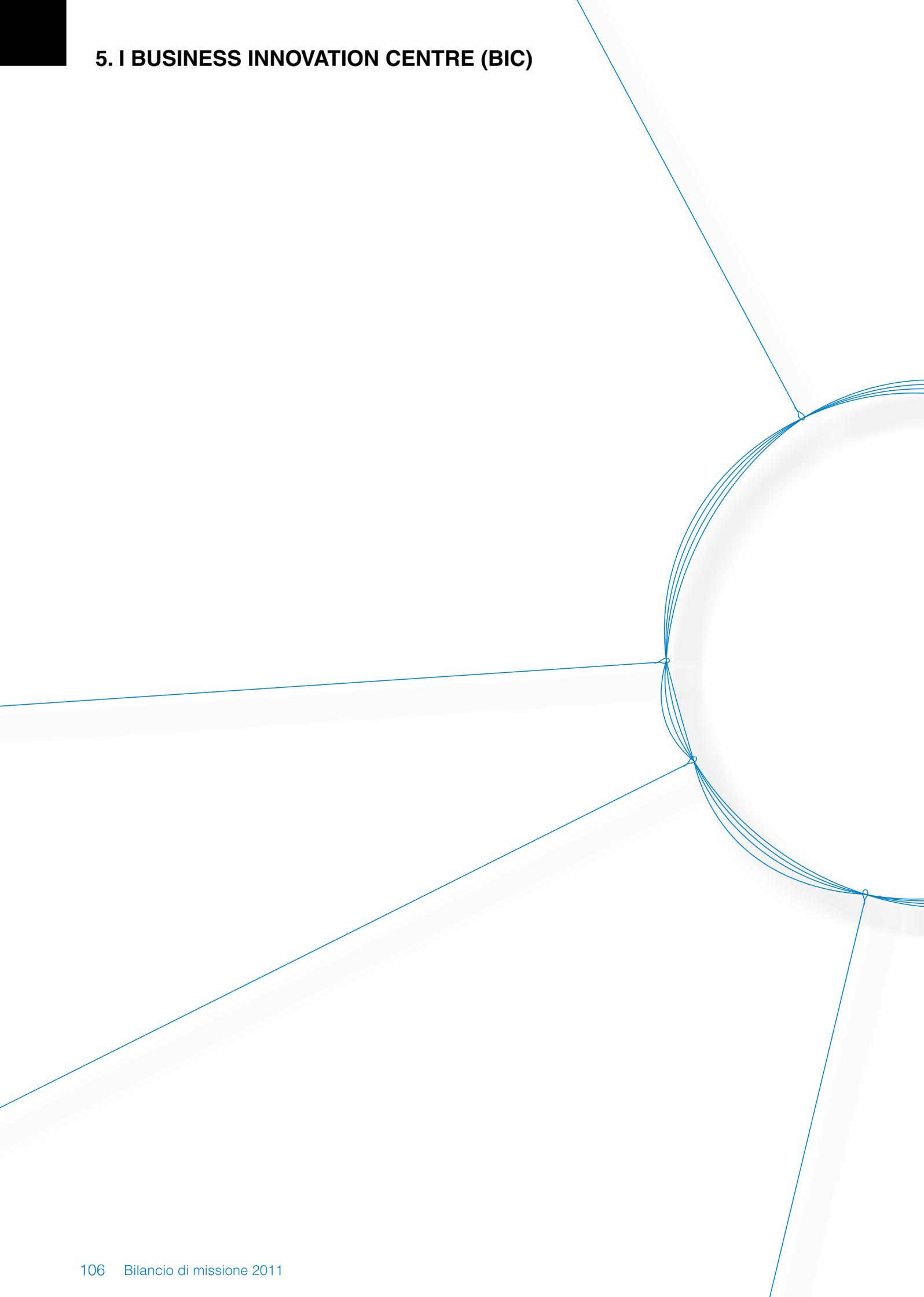
Abbiamo sottolineato in precedenza quanto sia importante per una realtà come Trentino Sviluppo S.p.A. che le sue attività e i servizi che offre siano noti al pubblico di imprese e imprenditori più ampio possibile, dal momento che lo scopo fondamentale di questa società consiste nel sostegno alla nascita e allo sviluppo dell'imprenditorialità sul territorio trentino.

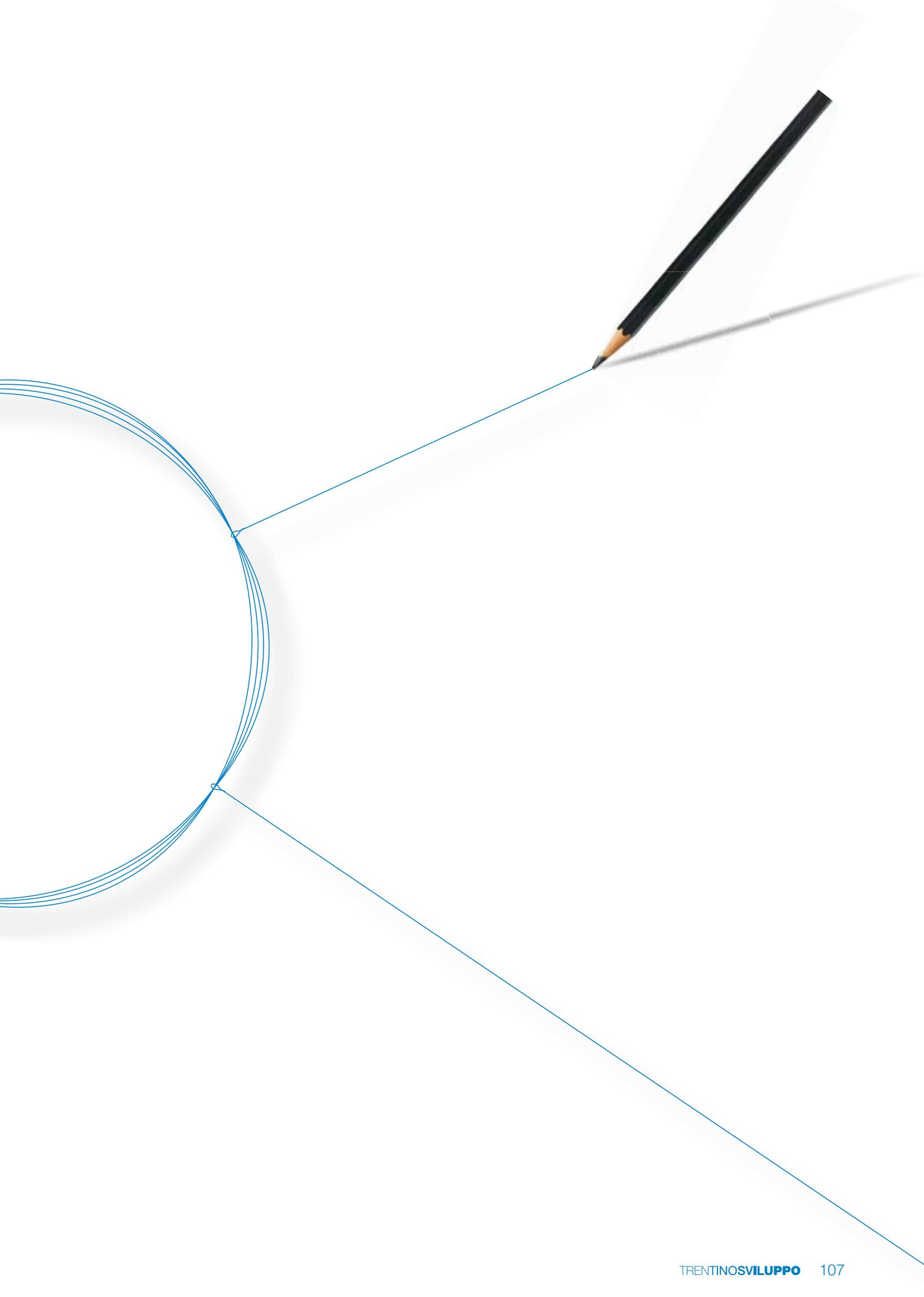
Un indicatore che può misurare l'interesse del "pubblico" alla realtà Trentino Sviluppo S.p.A. è rappresentato dal numero di accessi al sito web. Il grafico mostra un trend positivo, in crescita, si nota un boom molto consistente nel 2010, anno che ha fatto registrare quasi il doppio degli ingressi dell'anno precedente.

Questi dati sono molto significativi nel misurare l'interesse che le aziende hanno verso Trentino Sviluppo S.p.A. poiché l'accesso al sito istituzionale non solo testimonia che il visitatore ha una pregressa conoscenza della società, ma evidenzia in modo chiaro la sua curiosità di scoprire ciò che essa può offrire.



## 5. I BUSINESS INNOVATION CENTRE (BIC)





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 S.p.A. 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 sette e si trovano: due a Rovereto (uno operativo dal 1988 ed uno, nell’ex Manifattura di Tabacchi, in fase di realizzazione ma in parte già operativo dal 2011), 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.

Il BIC di Rovereto ha 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 che si ripropone come metodo di riferimento, pur senza la presenza costante della struttura di animazione di Trentino Sviluppo, anche negli altri incubatori.

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.

L’estate 2012 costituirà un punto di svolta per il BIC di Rovereto, Trentino Sviluppo ha infatti fissato in quella data la posa della prima pietra del **Polo della Meccatronica**. Con questo progetto ci si propone di ripensare e innovare il BIC di Rovereto.

Il progetto Polo della Meccatronica – impresa Formazione Ricerca è stato fortemente voluto dalla Provincia di Trento come evoluzione dell’attuale Polo Tecnologico.

L’idea che sta alla base è quella di poter avere un luogo fisico in cui il mondo dell’impresa, quello della ricerca e quello della formazione possano lavorare sinergicamente, con il supporto dei servizi ad alto valore aggiunto di Trentino Sviluppo. Si vuole dar vita a un parco scientifico e tecnologico tematico, in cui meccanica e elettronica si combinino nel segno dell’innovazione. Il valore aggiunto che questo progetto si propone di restituire è creare un luogo dove imprese, enti di ricerca e di formazione possano aumentare il proprio livello di innovazione, di competitività, diventando così anche volano di sviluppo e occupazione qualificata.

L’impostazione progettuale di questo Parco Tecnologico si è ispirata ad alcune esperienze internazionali di successo, tra cui il CEME (Centre for Manufacturing Excellence) di Londra e il centro EPFL di Losanna.

Nel nuovo complesso si trasferiranno le 12 aziende già insediate nel Polo Tecnologico oltre a laboratori e spazi disponibili per nuove iniziative imprenditoriali.

Questa iniziativa rientra nel più ampio intervento di riqualificazione urbanistica della Città di Rovereto: l'area interessata misura oltre 20 ettari, comprensivi dell'area ferroviaria e dell'attuale Polo Tecnologico.

Sorgeranno edifici e palazzine per 20 mila mq: verranno ospitate imprese, laboratori, università, centri di ricerca, istituti tecnici superiori. Circa 15 mila mq saranno riservati ad attività produttive, che hanno la necessità di spazi per dislocare attrezzature e macchine voluminose e pesanti. I restanti 5 mila mq saranno destinati a uffici/terziario e ad attività produttive "leggere".

L'impresa di punta del Parco Tecnologico sarà Bonfiglioli Riduttori SpA, insediata nel BIC di Rovereto dal 2011 con un centro di ricerche orientato alla meccatronica, il Bonfiglioli Mechatronic Research SpA, ed attiva dal 2012 anche con una propria unità produttiva.

Il progetto è impegnativo e se ne prevede il completamento per la fine del 2016; il costo stimato dell'opera è di 20 mln di €.

Altro Polo di rilievo a Rovereto è Progetto Manifattura. Green Innovation Factory è un'iniziativa promossa dalla Provincia autonoma di Trento per trasformare la storica Manifattura Tabacchi di Rovereto – inaugurata nel 1854 – in un centro di innovazione industriale nei settori dell'edilizia ecosostenibile, dell'energia rinnovabile e delle tecnologie per l'ambiente.

Nel 2009 è stata costituita la società Manifattura Domani Srl, rinominata nel 2012 Progetto Manifattura Srl, società di scopo interamente controllata da Trentino Sviluppo con l'obiettivo di sviluppare una ristrutturazione immobiliare finalizzata alla promozione di un processo di rinnovamento produttivo. Nei nove ettari del sito sarà ospitato un cluster composto da imprese, centri di ricerca, strutture di formazione e servizi della pubblica amministrazione, con l'obiettivo di stimolarne la collaborazione e di costituire un riferimento nel settore delle cleantech, a livello nazionale ed europeo.

Il compendio gestito da Progetto Manifattura offrirà a regime circa 68.000 mq coperti, su una superficie complessiva di 85.000 mq, articolati in diversi edifici, sia storici sia di nuova realizzazione.

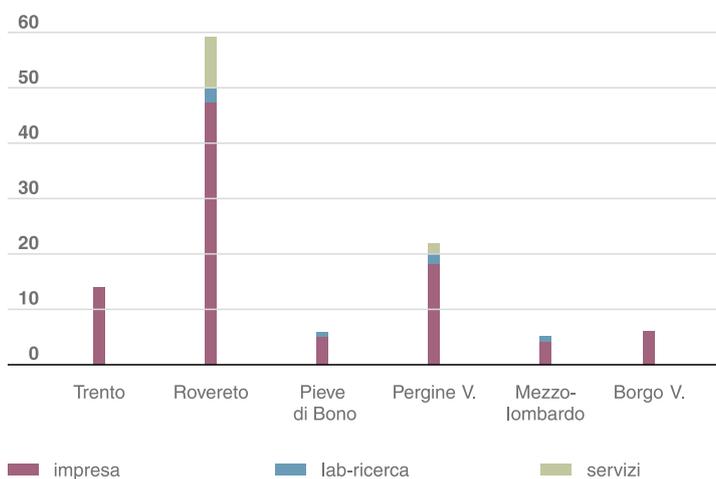
Due terzi dell'area coperta sarà destinata ad accogliere imprese, operanti principalmente nei tre settori dell'edilizia sostenibile, delle energie rinnovabili e delle tecnologie per l'ambiente. Il restante terzo ospiterà laboratori di ricerca, strutture per la formazione e altre funzioni pubbliche specificamente concepite per il cluster. Progetto Manifattura ha dedicato particolare attenzione alla progettazione di nuovi spazi per usi pubblici e strutture dedicate all'intrattenimento, sviluppando un'idea di innovazione frutto del coinvolgimento e del dialogo con i futuri utenti e con i cittadini di Rovereto.

La rinascita della vecchia Manifattura sarà quindi il risultato dell'azione di un insieme di imprese (che occuperanno circa due terzi dell'area disponibile), centri di ricerca e formazione, strutture di servizio, e altri soggetti tra loro diversi ma accomunati da una visione che si riconosce negli obiettivi di una sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Nel corso del 2011 l'attività di Progetto Manifattura ha riguardato innanzitutto gli insediamenti delle prime aziende negli spazi resi disponibili dal primo recupero conservativo e la progettazione della riconversione definitiva del compendio ex Manifattura Tabacchi, al fine di realizzarvi il polo delle cleantech.

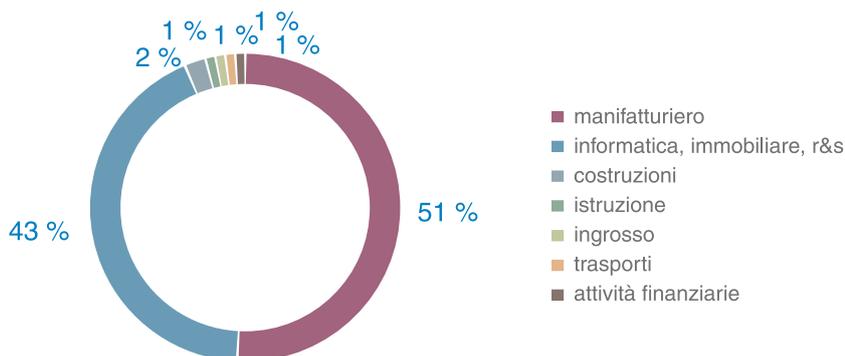
Vediamo ora qualche dettaglio aggiornato al 31 dicembre 2011 sui sei BIC di Trentino Sviluppo. La Tabella 1 fornisce uno spaccato riguardante il tipo di attività svolta dalle 102 aziende insediate nei BIC.

5a | Tipo di attività delle aziende insediate nei BIC durante il 2010



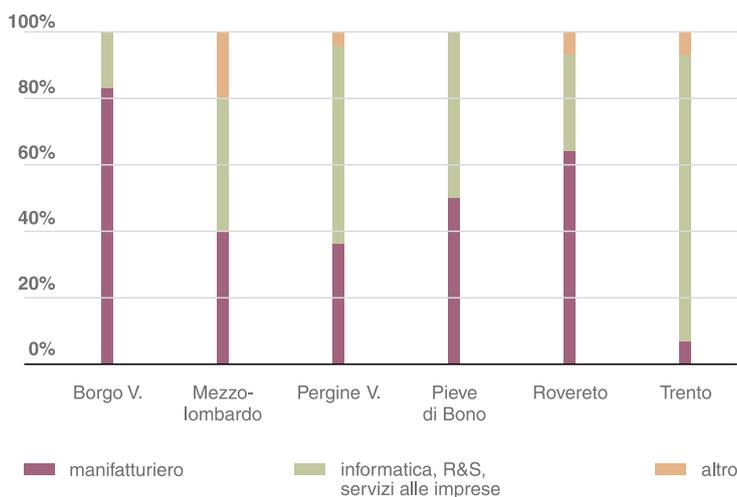
Per entrare più nel dettaglio delle attività, osserviamo la Figura 1, che mostra quali sono nello specifico i settori in cui operano le aziende insediate nei BIC. Seguendo la classificazione ATECO 2002, e proponendo una codifica per macro-settori di appartenenza, è possibile osservare come il settore più attivo sia quello dell'informatica - immobiliare - ricerca & sviluppo, che vede impegnate il 46% delle aziende insediate al 2011; segue l'intero settore manifatturiero con il 47%. Il restante 7% è suddiviso tra il settore delle costruzioni, dell'istruzione, dell'ingrosso, dei trasporti e delle attività finanziarie.

5b | I settori di attività delle aziende nei BIC



Come abbiamo detto i principali settori in cui sono impegnate le aziende insediate nei BIC sono il manifatturiero e l'informatico - immobiliare - ricerca & sviluppo, ma vediamo ora come le aziende che operano in questi settori si distribuiscono nei sei incubatori (Figura 2).

**5c | I settori di attività delle aziende nei BIC: 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 dieci incubatori d'impresa più rappresentativi in Europa. Tra gli incubatori d'impresa messi sotto la lente dall'Unione Europea il nucleo dei *Business Innovation Centre* trentini risulta 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).

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

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. 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".

## METODOLOGIA

Al fine di condurre l'analisi in maniera il più dettagliata e puntuale possibile sono state utilizzate 62 aziende BIC, quelle per cui i dati di bilancio erano disponibili in maniera completa nel triennio 2008-2009-2010<sup>1</sup> e 392 aziende "fuori-BIC" estratte dalla banca dati AIDA, 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.

Il database di analisi BIC e NON-BIC è risultato così composto.

CODICE ATECO (2002)	SETTORE DI ATTIVITÀ	BIC	NON-BIC	TOTALE
D	MANIFATTURIERO	31	154	185
F	COSTRUZIONI	1	56	57
K	INFORMATICA, IMMOBILIARE, RICERCA E SVILUPPO	31	238	269
M	ISTRUZIONE	1	22	23
	<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>470</b>	<b>534</b>

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

Considerando la numerosità per settore rilevata tra le aziende BIC e quelle NON-BIC, si è deciso di concentrare l'analisi su due soli settori: il manifatturiero e l'informatico – immobiliare - ricerca & sviluppo.

CODICE ATECO (2002)	SETTORE DI ATTIVITÀ	BIC	NON-BIC	TOTALE
D	MANIFATTURIERO	31	154	185
K	INFORMATICA, IMMOBILIARE, RICERCA E SVILUPPO	31	238	269
	<b>Totale</b>	<b>62</b>	<b>392</b>	<b>454</b>

Tabella 2: Numerosità del campione di riferimento utilizzato per le aziende BIC e NON-BIC

Le 454 aziende considerate sono state classificate al fine di potenziare l'analisi e cogliere differenze significative che potessero spiegare le differenze riscontrate nella valutazione delle performance. Le variabili principali utilizzate nella classificazione sono:

- **Dimensioni.** È stato valutato il fatturato realizzato nell'ultimo anno di riferimento (2010). Sono state considerate grandi (G) le aziende con fatturato superiore a 1 milione di euro e medio/piccole (M/P) le aziende con fatturato inferiore a 1 milione di euro.
- **Età.** si intendono gli anni di operatività dell'azienda. Sono state definite nuove (N) le aziende BIC e NON-BIC con meno di cinque anni di età, giovani (G) quelle aziende dai sei ai dieci anni, veterane (V) le aziende con più di dieci anni.

<sup>1</sup> Alla data di stesura del presente Bilancio di Missione i dati di bilancio relative al 2011 non sono ancora disponibili.

Lo schema proposto nella Figura 3 rappresenta la stratificazione del campione.

#### 5d | Stratificazione del campione



La numerosità del campione di riferimento si distribuisce come rappresentato nella Tabella 4 e Tabella 5.

MANIFATTURIERO	BIC				NON-BIC			
	N	G	V	Totale	N	G	V	Totale
Grandi	3	7	8	18	8	15	56	79
Medio/Piccole	2	8	3	13	16	22	37	75
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>37</b>	<b>93</b>	<b>154</b>

Tabella 4: Numero di aziende BIC e NON-BIC del settore manifatturiero per età e dimensione.

INFORMATICA, IMM., R&S	BIC				NON-BIC			
	N	G	V	Totale	N	G	V	Totale
Grandi	4	6	0	10	1	10	29	40
Medio/Piccole	9	12	0	21	59	61	78	198
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>60</b>	<b>71</b>	<b>107</b>	<b>238</b>

Tabella 5: Numero di aziende BIC e NON-BIC del settore informatico – immobiliare – r&s 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:

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

### 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.

#### Analisi Settore Manifatturiero

	MANIFATTURIERO					
	BIC=31			NON-BIC=154		
	Δ % 08-09	Δ % 09-10	Δ % 08-10	Δ % 08-09	Δ % 09-10	Δ % 08-10
Fatturato	-3%	24%	21%	-21%	16%	-8%
Utile d'esercizio	8%	10%	18%	-42%	22%	-29%
M.O.L.	15%	6%	22%	-18%	-5%	-22%
Patrimonio Netto	30%	-2%	28%	-1%	3%	2%
Capitale Investito	25%	21%	51%	-2%	6%	4%
Debiti	19%	24%	49%	-5%	11%	6%

Tabella 6: BIC e NON-BIC a confronto nel settore manifatturiero. Analisi degli scostamenti dei principali valori di bilancio 2008-2009 e 2009-2010

Le 31 aziende insediate nei BIC per le quali è stato possibile avere i dati triennali (2008, 2009, 2010) sono state confrontate con un campione di 154 aziende trentine operanti al di fuori degli incubatori.

Per il settore manifatturiero è possibile esprimere valutazioni positive circa le potenzialità legate all'insediamento nei BIC, in quanto tutti gli indicatori considerati evidenziano un trend positivo nel triennio considerato, fatta eccezione per le due voci riguardanti rispettivamente la variazione del fatturato nel periodo 2008-09 e del patrimonio netto 2009-10 che registrano una piccola flessione. 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 6.

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 a contenere la riduzione del fatturato al 3% 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 (+95%) mentre quelle con più di sei anni di età mostrano flessioni dal 12% al 3% (da notare che queste ultime sono più numerose rispetto alle nuove). Nelle aziende NON-BIC, invece, la riduzione del fatturato ha colpito in maniera analoga le aziende grandi e medio/piccole, sia appena costituite che veterane, con percentuali che spaziano dal -12% al -29%. Per quanto riguarda il 2009-2010 notiamo invece sia nei BIC che nei NON-BIC un miglioramento buono o più che buono, quest'ultimo è il caso delle aziende nuove di grandi dimensioni, che addirittura quadruplicano il fatturato con eccezione delle medio-piccole veterane che registrano invece una flessione.

Le performance dell'utile d'esercizio vedono le aziende BIC complessivamente ottenere buoni risultati, con una crescita costante nel triennio, trainata dalle grandi, soprattutto veterane, mentre le medio piccole con più di sei anni di incubazione hanno registrato qualche rallentamento.

Per quanto riguarda le aziende NON-BIC, invece, gli utili subiscono un brusco crollo tra il 2008 e il 2009 passando da 26 a 15 mln di €, per poi riprendersi nel 2010, raggiungendo i 19 mln di €.

La buona performance dell'utile nei BIC trova conferma anche se consideriamo la capacità dei 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 2010, in quanto il M.O.L. (Margine Operativo Lordo) aumenta del 15% tra il 2008 e il 2009 e di un ulteriore 6% nel 2010. L'insieme di queste informazioni ci permettono 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 nel triennio, la variazione dell'utile tra il 2009 e il 2010 è positiva, ma contenuta rispetto al calo del biennio precedente, e, per di più, non è accompagnata da un aumento del M.O.L. nel 2010, che risulta invece in calo (le principali responsabili del trend negativo sono le aziende con più di sei anni di età). 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 2010, il capitale complessivamente investito vede un incremento del 51%. Le aziende BIC che tendono ad investire maggiormente sono le nuove con fatturato oltre 1 mln di €. Nelle NON-BIC gli investimenti registrano un lieve calo nel biennio 2008-2009 e una piccola ripresa tra il 2009 e il 2010. Va sottolineato però che, invece, le aziende nuove appartenenti alla categoria NON-BIC (che rappresentano una piccola percentuale del totale) hanno registrato un trend positivo nell'intero triennio.

L'analisi delle fonti di finanziamento evidenzia come sono proprio le aziende BIC, che incrementano gli investimenti tra il 2008 e il 2010, che necessitano di incrementare sia il Patrimonio Netto complessivo che l'indebitamento presso terzi: se però nel 2009 ricorrono principalmente a patrimonio netto (+30% contro +19% dei debiti) nel 2010 invece si registra una controtendenza (patrimonio netto pressoché stabile e aumento del 24% dei debiti). Le aziende NON-BIC non rilevano invece incisive variazioni complessive nel patrimonio netto e dei debiti, fatta eccezione per l'aumento dell'11% dell'indebitamento tra il 2009 e il 2010, in risposta al calo del 5% dello stesso nel biennio precedente.

	MANIFATTURIERO					
	BIC=31			NON-BIC=154		
	Δ % 08-09	Δ % 09-10	Δ % 08-10	Δ % 08-09	Δ % 09-10	Δ % 08-10
Indice Capitalizzazione	4%	-19%	-15%	1%	-3%	-2%
Leverage	9%	-21%	-14%	4%	-8%	-4%
ROE	-17%	12%	-7%	-41%	19%	-30%
ROI	-8%	-12%	-19%	-16%	-11%	-25%

Tabella 7: BIC e NON-BIC a confronto. Variazioni percentuali del settore manifatturiero 2008-2009 e 2009-2010

Gli indici di capitalizzazione proposti in Tabella 7 rivelano che nelle aziende operanti nei BIC vi è un aumento della capitalizzazione nel periodo 2008-2009, generalizzato a tutte le aziende eccetto le nuove, grandi o medio/piccole che siano. Nel biennio successivo il trend è invece negativo, anche se, un'analisi dettagliata permette di scoprire che le aziende grandi e giovani proseguono nella capitalizzazione registrando un +10%. Per quanto riguarda le aziende NON-BIC, invece, il grado di capitalizzazione resta pressoché costante per l'intero periodo considerato.

Per quanto riguarda l'indebitamento vediamo come anche questo aumenti nel primo periodo per diminuire significativamente nel secondo. Le aziende medio/piccole insediate da più di 10 anni sono quelle che maggiormente rispecchiano questo andamento, il cui grado di indebitamento raddoppia nel 2009 e crolla bruscamente nel 2010, attestandosi a valori in linea con le altre aziende BIC. Per le NON-BIC l'andamento è lo stesso (aumento nel 2009 e diminuzione nel 2010), anche se su livelli più bassi, ma qui il trend è comune a tutte le aziende, senza distinzione di dimensione o età.

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 2009 al 2010 il ROE medio dei BIC passa da -17% a +12% segnalando quindi un rilevante miglioramento; nelle aziende NON-BIC l'indicatore passa da -41% a +19%. Entrambe le categorie subiscono quindi un calo nel 2009 e una ripresa nel 2010 ma ciò che risulta interessante è che il valore effettivo del ROE è più alto per le aziende BIC (0,2 contro 0,06). Possiamo dunque affermare che le aziende NON-BIC hanno in generale tassi di redditività del capitale proprio più bassi.

L'analisi del ROI mostra in maniera evidente come sia per le aziende BIC che per NON-BIC la redditività dell'azienda sia in calo, e questo è dovuto al fatto che si confrontano realtà analoghe in termini di settore di attività, anche se, osservando il dato riferito al periodo 2008-2010 vediamo una diminuzione del ROI del 19% per le aziende BIC, contro una riduzione del 25% per quelle NON-BIC. Anche in questo caso, come per il ROE, il valore assoluto del ROI è più alto per le aziende BIC rispetto a quello delle aziende NON-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 Tabella 3 e 4 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 50%;
- **rigidità della 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, confermato anche nel 2010. 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.

#### Analisi Settore informatico, immobiliare, R&S

	INFORMATICA, IMMOBILIARE, R&S					
	BIC=31			NON-BIC=238		
	Δ % 08-09	Δ % 09-10	Δ % 08-10	Δ % 08-09	Δ % 09-10	Δ % 08-10
Fatturato	11%	16%	29%	7%	12%	20%
Utile d'esercizio	40%	-105%	-107%	35%	-20%	8%
M.O.L.	27%	-44%	-29%	8%	13%	21%
Patrimonio Netto	8%	7%	15%	14%	17%	33%
Capitale Investito	28%	11%	43%	5%	18%	24%
Debiti	29%	23%	58%	1%	21%	22%

Tabella 8: BIC e NON-BIC a confronto nel settore informatico – immobiliare - R&S. Analisi degli scostamenti dei principali valori di bilancio 2008-2009 e 2009-2010.

Le aziende BIC considerate per questo tipo di analisi sono 31 e vengono confrontate con 238 aziende di tutto il territorio Trentino il cui codice ATECO 2002 rientra nella classe K: sono aziende che si occupano di servizi informatico – immobiliare – ricerca&sviluppo. 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.

Un'ulteriore osservazione va fatta sulla composizione del campione BIC: in questo settore, come illustrato in Tabella 5, non vi sono aziende veterane, cioè con più di 10 anni di età. Per quel che riguarda le grandi effettivamente non vi sono aziende veterane insediate, mentre ne troviamo una tra le medio/piccole. Quest'ultima, dopo essere stata attentamente analizzata, è stata esclusa dall'analisi generale in quanto non confrontabile con altre realtà (non sarebbe stato significativo confrontare l'andamento di una sola azienda con quello di un gruppo di competitor). Fatta questa considerazione in merito all'esclusione di questa azienda dal campione analizzato, se valutiamo esclusivamente la performance dell'azienda sorge inevitabilmente un dubbio sull'effettiva opportunità che questa continui a risiedere all'interno dei BIC. Come per il settore manifatturiero, anche per il settore informatica, immobiliare e R&S 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 8 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: le variazioni dei due periodi si attestano sul +11% e +16% per i BIC e +7% e +12% per i NON-BIC. In particolare l'età delle aziende BIC incide sulla variazione di fatturato 2009-2010, in quanto le aziende nuove, quelle insediate da meno di 5 anni, mostrano i maggiori incrementi (grandi-nuove +33%, medio/piccole-nuove +45%). Le giovani invece registrano atteggiamenti molto diversi: le grandi aumentano dell'8%, mentre le medio/piccole diminuiscono del 18%, mantenendo comunque fatturati positivi. A confronto, le aziende NON-BIC sono più variabili in relazione alla dimensione. La crescita maggiore nel periodo 2008-2010 la registrano le grandi, quelle cioè con fatturato superiore a 1 mln di €, soprattutto nuove e giovani, cioè con età minore ai 10 anni. Per chiarezza va però detto la maggior parte delle aziende NON-BIC operanti in questo settore sono medio/piccole: qui la crescita registrata è contenuta (+13% sia tra 2008 e 2009 che tra 2009 e 2010) e va scemando facendo registrare tra il 2009 e il 2010 un calo del 16% per le giovani e dell'1% per le veterane.

L'analisi del risultato d'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 40% nelle aziende operanti nei BIC e del 35% in quelle NON-BIC. Salvo poi subire una forte battuta d'arresto tra il 2009 e il 2010, molto più grave per le aziende BIC. L'utile nei BIC passa da circa 1,5 mln di € nel 2008, a 2,2 mln di € nel 2009, per poi crollare a -100 mila € nel 2010. Quelle che hanno retto meglio la crisi, registrando un calo di utile "limitato" al 10% sono state le aziende medio/piccole grandi.

L'analisi di tipo economico-finanziaria si completa con i dati forniti dal M.O.L. che mostrano un notevole incremento nelle aziende operanti nei BIC rispetto a quelle NON-BIC per il biennio 2008-2009. I BIC registrano un +27%, mentre le NON-BIC un +8%. La situazione cambia tra il 2009 e il 2010: tutte le aziende BIC registrano diminuzioni tra il 40% e il 70%, eccezion fatta per la categoria delle grandi-giovani che proseguono nel loro trend positivo (+29%). Al contrario le aziende NON-BIC proseguono la loro crescita con un +13%.

Gli indicatori di tipo patrimoniale e finanziario confermano le affermazioni addotte per le aziende appartenenti al settore manifatturiero.

Nello specifico, infatti, si evidenzia come nel biennio 2008-2009 nelle aziende BIC si sia verificato un incremento del capitale investito nell'ordine del 28% a fronte di un 5% delle aziende NON-BIC. Tali investimenti hanno caratterizzato tutte le aziende, indipendentemente dalla dimensione e dall'età. Nel biennio successivo la variazione per i BIC continua ad essere positiva ma rallenta (+11%) mentre nei NON-BIC sale a +18%, considerando il periodo 2008-2010, comunque, il capitale investito dai BIC è aumentato di più (+43%) rispetto a quello investito dai NON-BIC (+24%).

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. Nel 2009 l'incremento degli investimenti del 28% è stato accompagnato da un aumento dei debiti complessivi del 29%, con una quota ridotta all'8% di incremento di Patrimonio Netto. Nel 2010 l'indebitamento è sceso a quota 23%, mentre il patrimonio netto è rimasto costante. Per quanto riguarda le aziende NON-BIC l'aumento di capitale investito passa dal 5% del 2009 al 18% del 2010, i debiti restano invariati nel 2009 per poi aumentare del 21% nel 2010 e il patrimonio netto registra aumenti rispettivamente del 14% e del 17%.

Analogamente a quanto osservato nel settore manifatturiero, anche in quello dell'informatica - immobiliare - R&S è possibile osservare una maggiore propensione agli investimenti delle aziende operanti nei BIC rispetto a quelle NON-BIC (nel periodo 2008-2010 +43% contro +24%). A differenza, però, delle considerazioni fatte in precedenza, in questo settore le aziende BIC finanziano tali nuovi investimenti prevalentemente con capitale di terzi, con uno scarso ricorso a risorse proprie, mentre le NON-BIC attingono a entrambe le fonti.

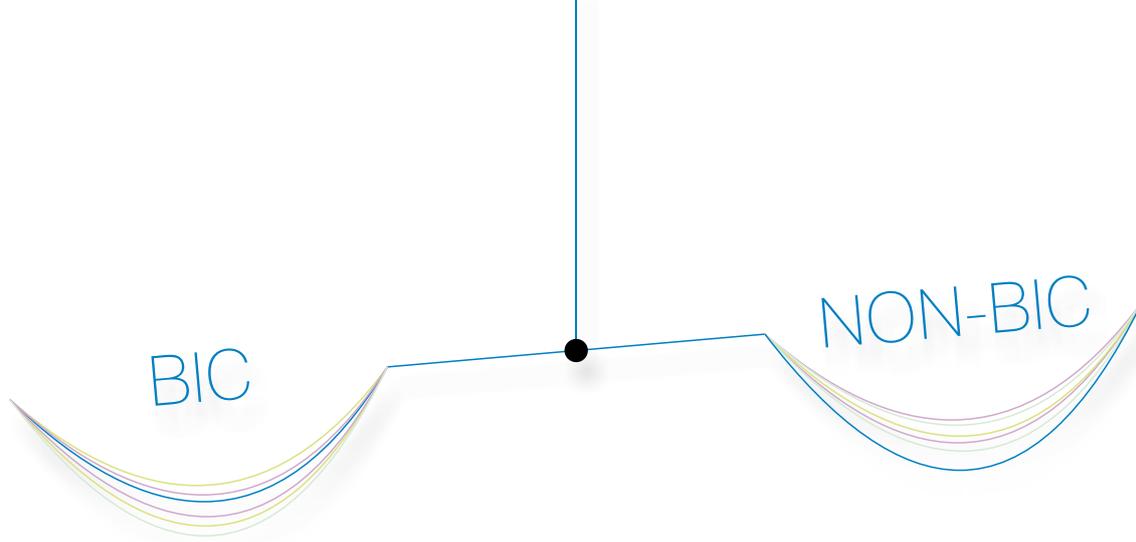
Quest'analisi è confermata dai dati presenti nella Tabella 9 che evidenziano come il grado di capitalizzazione delle aziende operanti nei BIC sia diminuito dal 2008 al 2010 del 19%, mentre per le aziende NON-BIC aumenta del 8%. Osservando il dato dell'indebitamento notiamo un trend negativo per le aziende BIC, fanno però eccezione le aziende grandi e giovani che registrano un aumento superiore al 30% nel triennio sia per quanto riguarda l'indebitamento che per quanto riguarda la capitalizzazione, dato che trova conferma nell'aumento costante anche di patrimonio netto e capitale investito.

	INFORMATICA, R&S, SERVIZI ALLE IMPRESE					
	BIC=31			NON-BIC=238		
	Δ % 08-09	Δ % 09-10	Δ % 08-10	Δ % 08-09	Δ % 09-10	Δ % 08-10
Indice Capitalizzazione	-16%	-4%	-19%	8%	-1%	8%
Leverage	-16%	-13%	-27%	12%	-3%	8%
ROE	29%	-105%	-106%	19%	-31%	-18%
ROI	-1%	-50%	-50%	2%	-4%	-2%

Tabella 9: BIC e NON-BIC a confronto. Variazioni percentuali del settore immobiliare, informatica e R&S, per i periodi 2008-2009 e 2009-2010.

Gli indicatori di redditività evidenziano come le aziende operanti nei BIC non siano riuscite ad avere un buon ritorno sia sul capitale proprio e sul capitale investito, che risulta inferiore rispetto alle aziende NON-BIC.

Il trend negativo sia per il ROE che per il ROI è comune a tutte le aziende BIC, la variazione positiva del ROE nel 2009 è imputabile principalmente alle aziende grandi e nuove, non confermato però nel 2010. Le uniche a registrare un miglioramento costante nel triennio, per quel che riguarda il ROI, sono le aziende grandi e giovani. Analogamente, nei NON-BIC assistiamo ad una variazione negativa delle redditività, maggiore sul capitale proprio che sugli investimenti. Va però detto che i valori su cui si attestano gli indicatori di redditività sono migliori per le aziende NON-BIC.



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

- **propensione agli investimenti:** le aziende operanti nei BIC nel settore informatica - immobiliare - R&S dimostrano propensione agli investimenti nel periodo considerato; tuttavia si evidenzia come tali nuovi investimenti siano finanziati quasi esclusivamente con ricorso al debito, peggiorando quindi il grado di capitalizzazione delle stesse;
- **età e dimensione della aziende BIC:** l'analisi fa emergere una situazione complessa. Le aziende che restituiscono i risultati migliori sono le nuove, infatti primeggiano per fatturato, utile e capitale investito. Non si può però ignorare la buona performance delle giovani grandi sia per quanto riguarda il M.O.L. sia per i risultati ottenuti nel calcolo degli indici. Quindi le nuove sicuramente sono quelle che traggono maggiori benefici dai servizi offerti da Trentino Sviluppo S.p.A., ma anche le giovani grandi possono vantare buone performance.

### 5.2.2. 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.

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 "performano" 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:

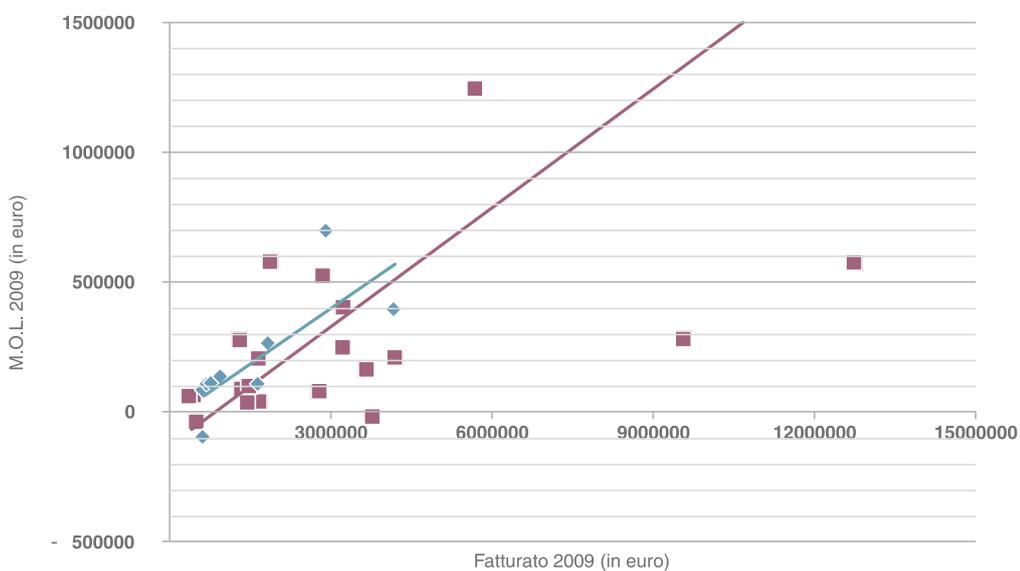
- **nel settore manifatturiero** l'analisi considera tutte le aziende BIC e NON-BIC con meno di 10 anni di attività (nuove e giovani);
- **nel settore immobiliare, informatica, R&S** l'analisi considera tutte le aziende BIC e NON-BIC con meno di 10 anni di attività (nuove e giovani).

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 2010.

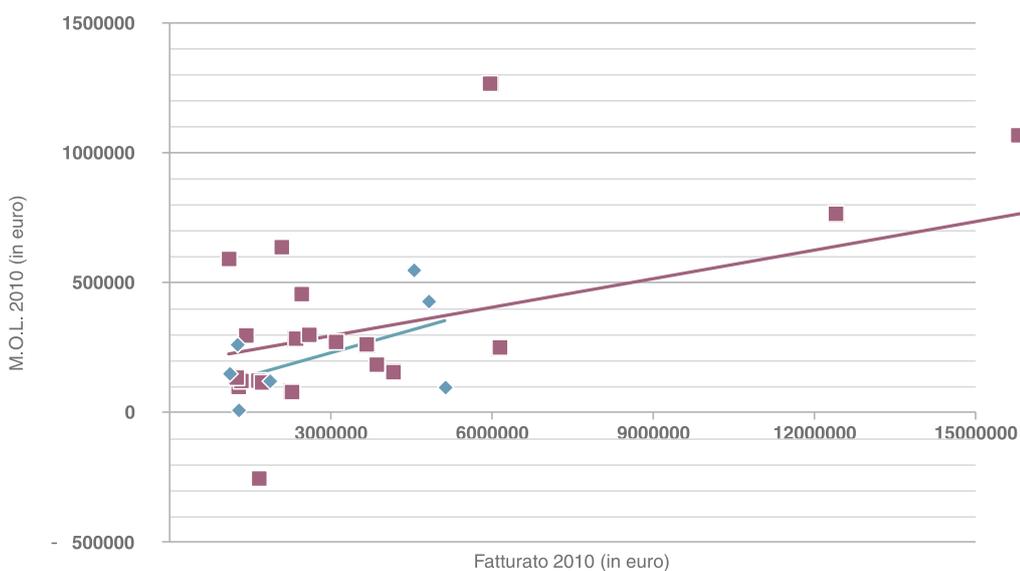


Settore manifatturiero: aziende di grandi dimensioni

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



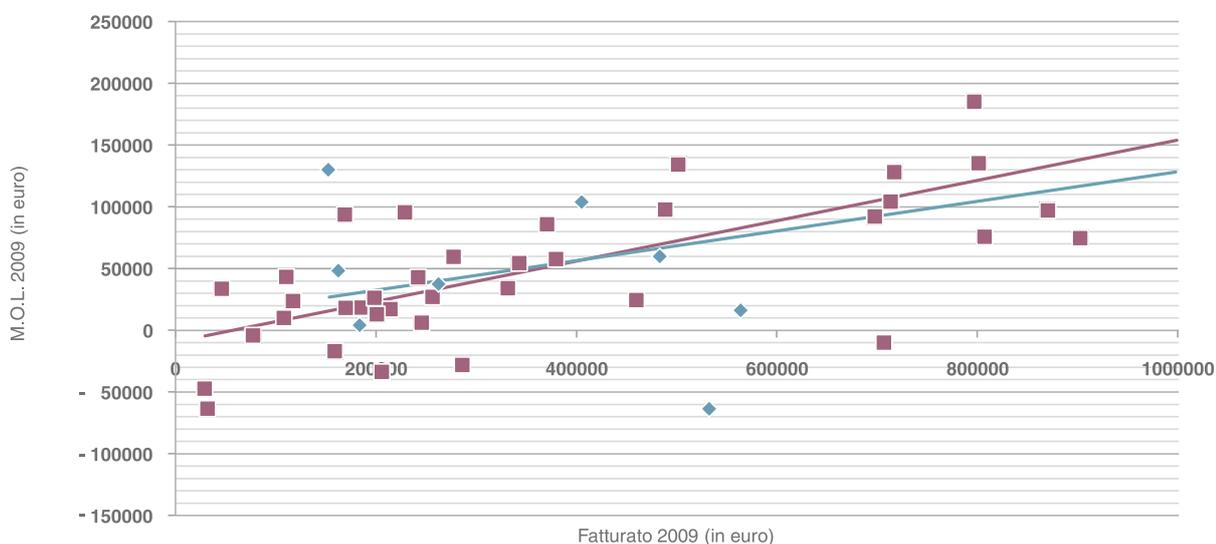
5f | Fatturato-M.O.L. in aziende di grandi dimensioni nel 2010



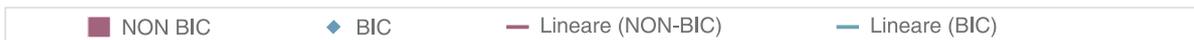
Il confronto dei grafici evidenzia come sia nel 2009 che nel 2010 le aziende insediate nei BIC si siano comportate in modo più efficiente sul mercato, ottenendo performance migliori. Risulta altresì evidente però il rallentamento, comune alle aziende BIC e NON-BIC, avvenuto nel 2010, in cui comunque le aziende dei BIC hanno continuato ad avere i risultati migliori. Il grafico non deve trarre in inganno: la retta che identifica i NON-BIC è sì più alta ma la sua inclinazione è minore: un'inclinazione maggiore rivela un rapporto più efficiente tra MOL e fatturato, quindi una miglior performance nella gestione dell'azienda.

Settore manifatturiero: aziende di medio/piccole dimensioni

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



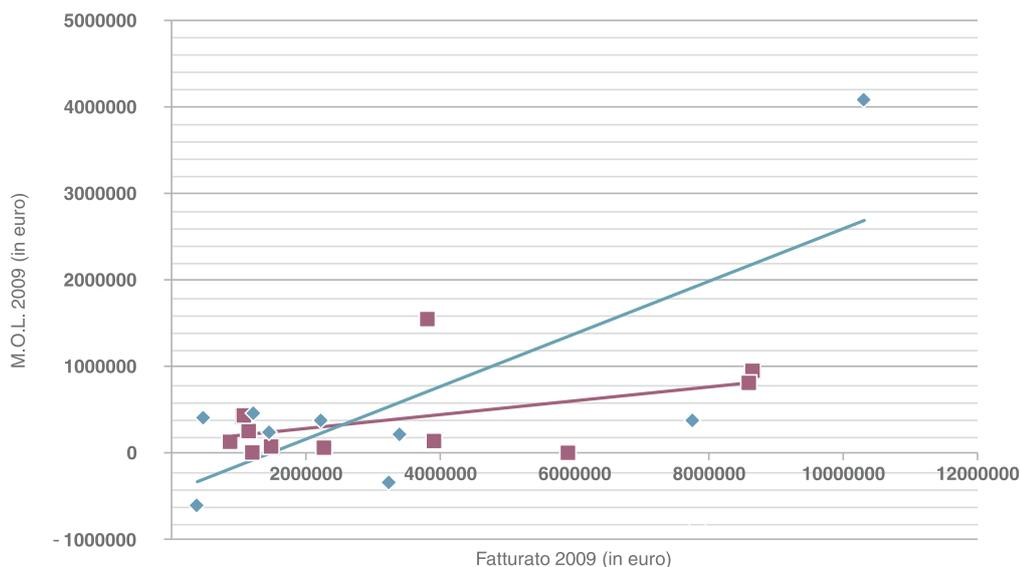
5h | Fatturato-M.O.L. in aziende di medio/piccole dimensioni nel 2010



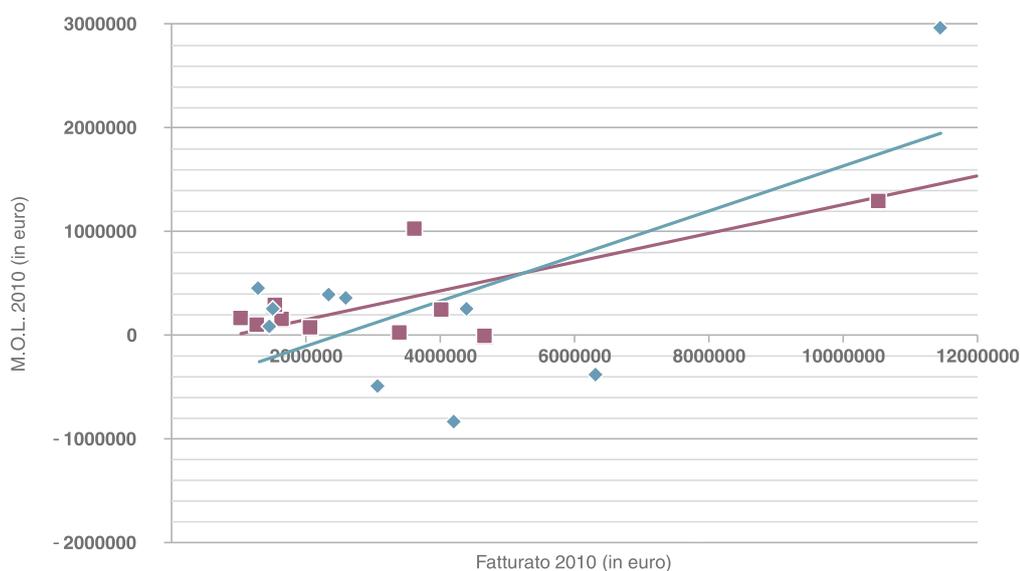
Osservando ora i grafici che prendono in considerazione le aziende medio/piccole risulta evidente il calo comune a BIC e NON-BIC nelle performance. È chiaro anche che sono le aziende NON-BIC ad avere un rapporto migliore tra M.O.L. e Fatturato rispetto alle aziende insediate. Notiamo però anche che nel 2009 le aziende BIC con fatturato inferiore ai 400 mila € performavano meglio di quelle con fatturati superiori. Anche qui, come nel caso precedente, dobbiamo registrare nel 2010 un minor livello generale di efficienza, sia per le aziende BIC che per quelle NON-BIC.

*Settore informatica, R&S, servizi alle imprese: aziende di grandi dimensioni*

#### 5i | Fatturato-M.O.L. in aziende di grandi dimensioni nel 2009



#### 5i | Fatturato-M.O.L. in aziende di grandi dimensioni nel 2010

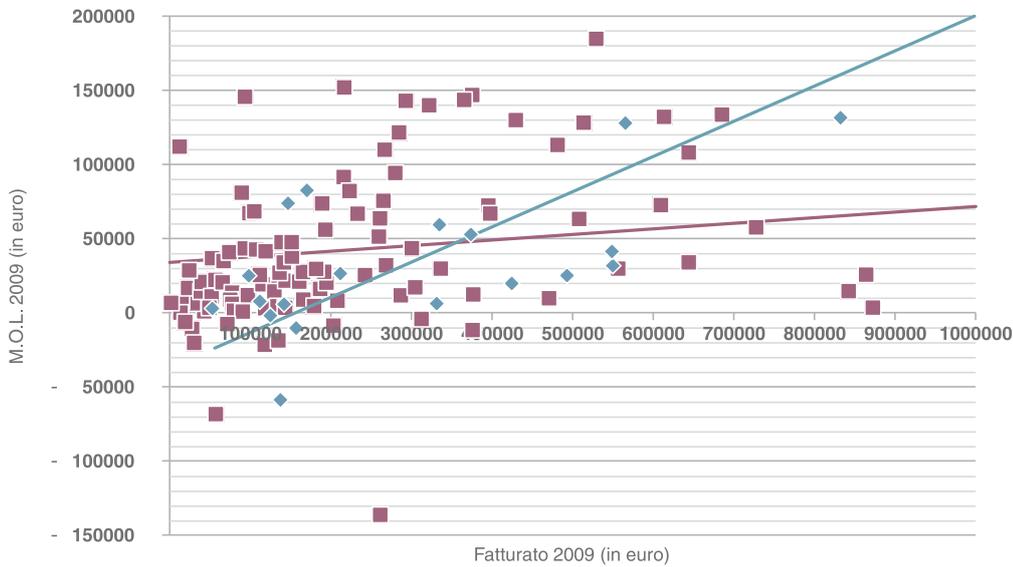


Il confronto tra i grafici evidenzia come nel 2009 esista una correlazione positiva crescente per le aziende BIC, in quanto all'aumentare del Fatturato aumenta anche il M.O.L., soprattutto per le aziende con fatturati inferiori ai 2 mln di €. Per quanto riguarda le aziende NON-BIC, invece, la correlazione è meno favorevole. Nel 2010 si registra un rallentamento delle aziende BIC: i M.O.L. prodotti sono inferiori all'anno precedente e

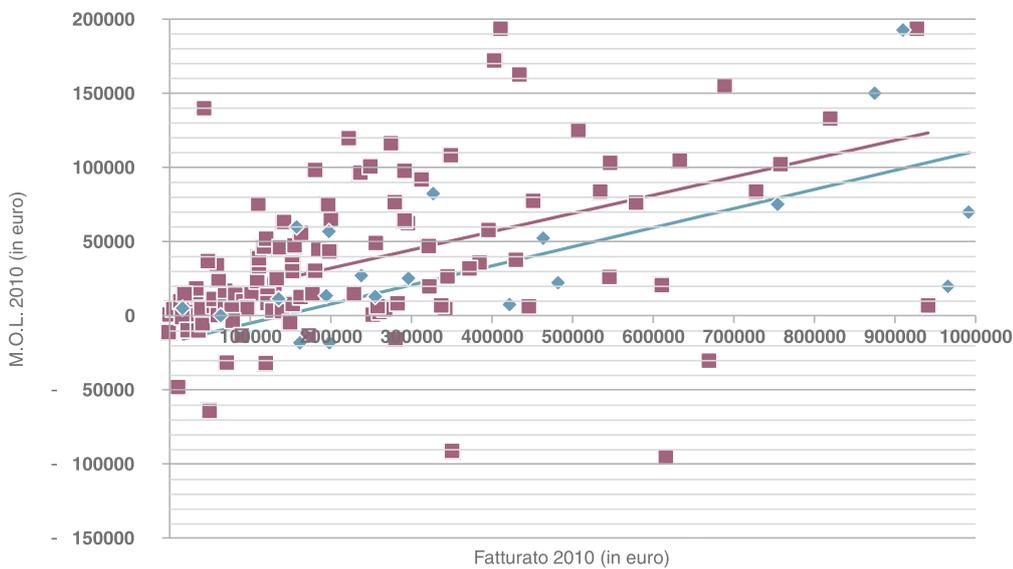
in alcuni casi negativi. Le aziende NON-BIC, invece, nel 2010 performano tendenzialmente meglio rispetto al 2009, migliorando sia fatturato che M.O.L. e confermando questi ultimi sempre positivi. Questi grafici sono però in parte influenzati dal ridotto numero delle aziende analizzate.

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

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



**5n | Fatturato-M.O.L. in aziende di medio/piccole dimensioni nel 2010**



Le aziende operanti nei BIC di medio/piccole dimensioni nel settore informatica - immobiliare - R&S sono quelle che evidenziano una correlazione tra Fatturato e M.O.L. più alta rispetto alle altre aziende trentine. In questi termini, quindi, performano molto bene il mercato, soprattutto nel 2009.

Nel 2010 il trend viene confermato, nonostante si registri una diminuzione generale dell'efficienza.

Ciò che emerge da queste analisi è che le aziende BIC grandi performano meglio il mercato nel settore manifatturiero, mentre le piccole in quello informatico - immobiliare - R&S.

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. BSC, obiettivi strategici e target futuri

I servizi di assistenza che Trentino Sviluppo S.p.A. offre alle imprese nelle fasi di avviamento e di valutazione delle opportunità di insediamento all'interno dei BIC sono molto importanti per le aziende che ne usufruiscono perché garantiscono un vantaggio competitivo sul mercato e, in alcuni casi, permettono la realizzazione e l'avviamento di idee imprenditoriali non ancora pienamente realizzate.

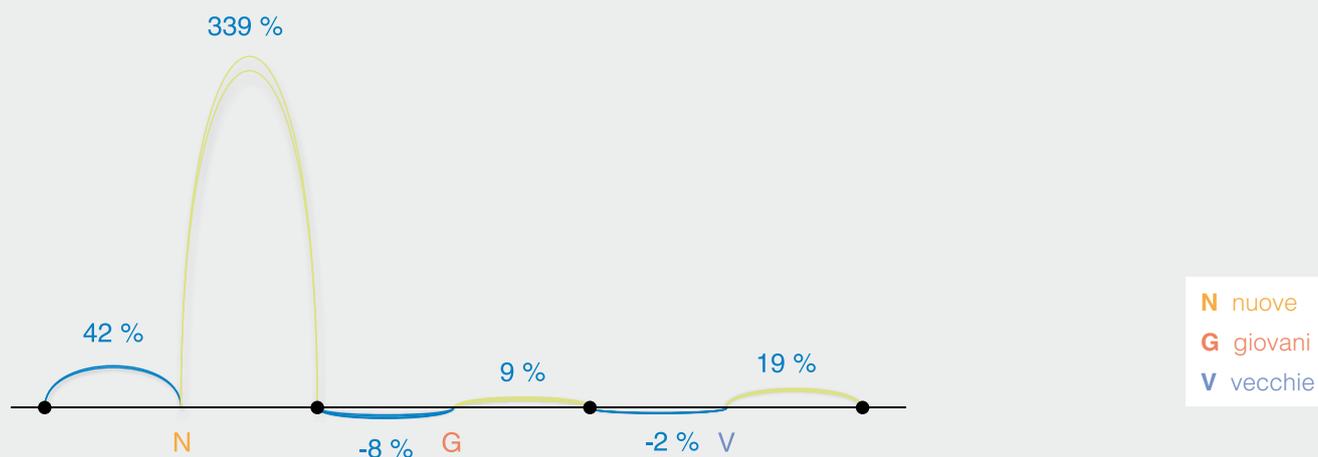
Questo è il motivo che spinge ad analizzare sotto il profilo dell'innovazione gli incubatori di impresa, allo scopo di valutare quanto e per quale gruppo di aziende il supporto di Trentino Sviluppo S.p.A. si rivela utile e significativo. L'analisi considera separatamente i settori manifatturiero e informatico – immobiliare – R&S, in linea con tutte le considerazioni fatte. Per quel che riguarda l'età ricordiamo che il settore informatico – immobiliare – R&S non annovera aziende veterane, quindi nell'analisi si è fatta distinzione tra nuove e giovani. Diversamente per il manifatturiero sono state accorpate nuove e giovani e quindi confrontate con le veterane (scelta motivata non solo dalla tipologia di dati a disposizione ma soprattutto dalla particolarità del settore).

#### PROSPETTIVA INNOVAZIONE – AREA STRATEGICA SPAZI COMPETITIVI

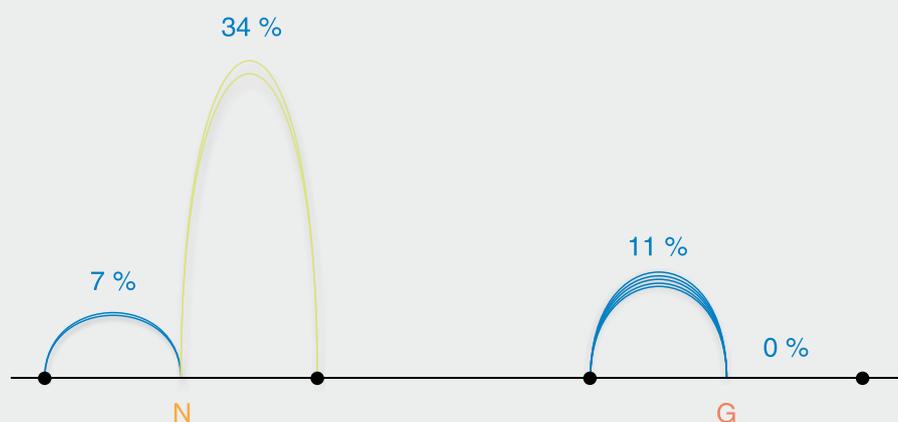
**Obiettivo operativo 1:** Garantire il mantenimento di un trend positivo del fatturato nel tempo

Indicatore: variazione percentuale del Fatturato per settore e per età

##### Variazione del Fatturato nel settore manifatturiero



##### Variazione del Fatturato nel settore informatico - immobiliare - R&S



La funzione dei BIC è quella di offrire alle aziende incubate un luogo fisico, dei servizi di supporto e delle consulenze che possano favorire lo sviluppo dell'azienda nelle difficili fasi di start-up.

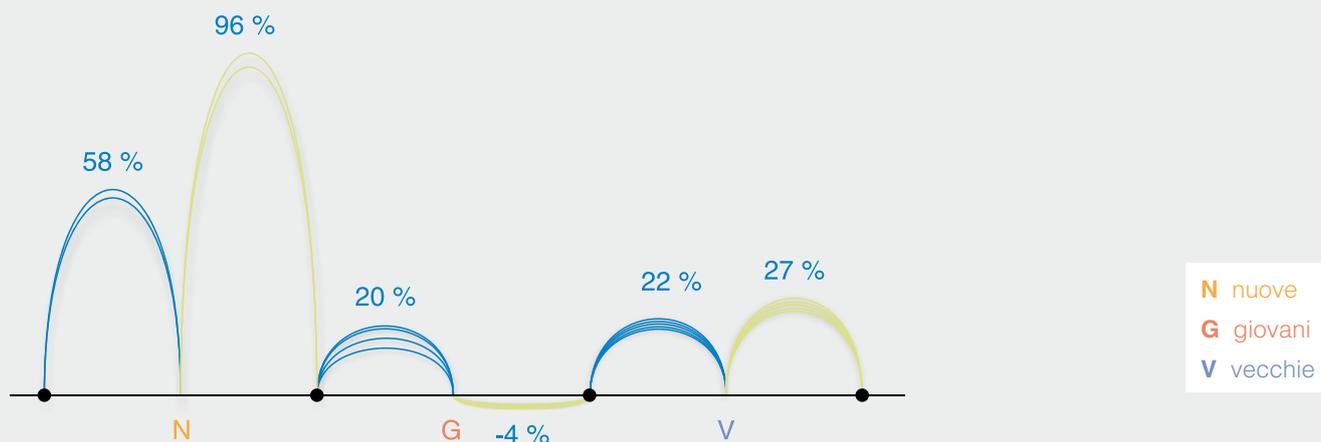
Ciò che emerge chiaramente dai grafici dei settori manifatturiero e informatico – immobiliare – r&s è che le aziende

nuove, cioè quelle con meno di 5 anni di età, riescono a trarre il maggior beneficio da questa situazione di favore. Queste non solo registrano una positiva variazione del fatturato nel 2009 e nel 2010, ma l'incremento nel secondo anno è molto in crescita. Per le grandi e le veterane il discorso cambia: nel settore manifatturiero il trend è in miglioramento nel periodo 2008-2010, entrambe però registrano un lieve calo del fatturato nel 2009. Nel settore informatico – immobiliare – r&s le grandi crescono più delle nuove nel 2009 ma poi si fermano nel 2010.

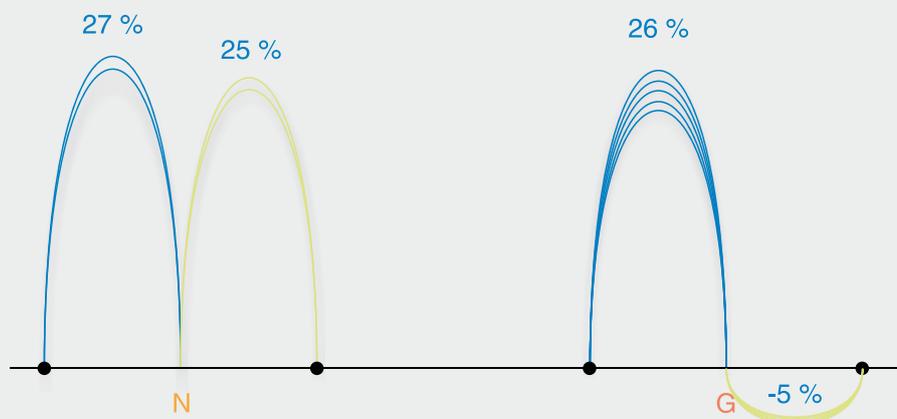
**Obiettivo operativo 2:** Favorire un trend positivo e crescente degli investimenti

Indicatore: variazione percentuale del Capitale Investito per settore e per età

**Variazione del Capitale Investito nel settore manifatturiero**



**Variazione del Capitale Investito nel settore informatico - immobiliare - R&S**

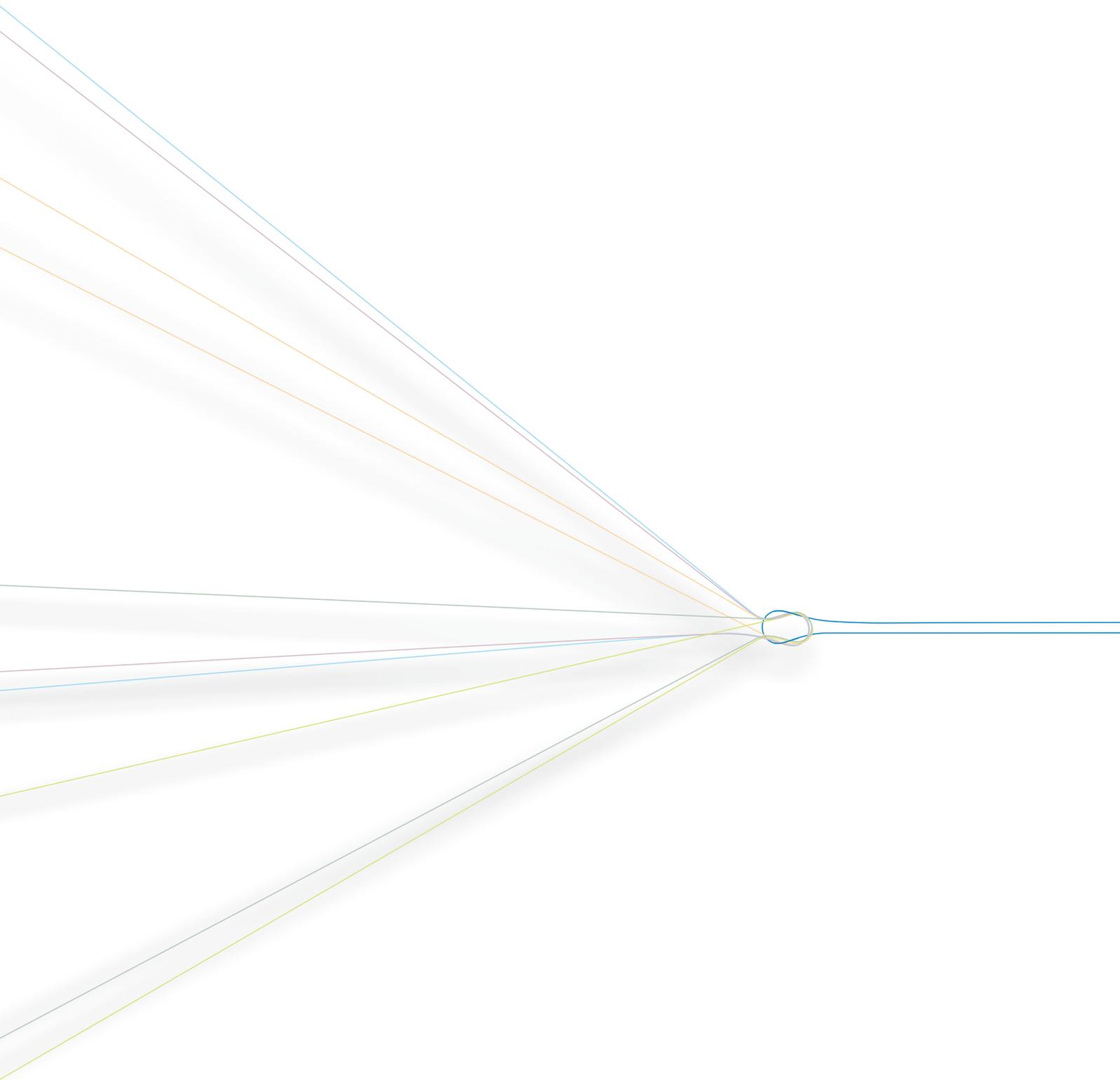


Ciò che vogliamo analizzare qui è la capacità di investimento delle aziende insediate nei BIC. L'analisi svolta nelle pagine precedenti ci ha permesso di stabilire che le aziende BIC investono di più rispetto a quelle NON-BIC. Questo sicuramente è dovuto almeno in parte alle condizioni di favore in cui queste aziende vivono e al tipo di supporto e consulenza specializzata che ricevono da Trentino Sviluppo S.p.A.

L'analisi dei grafici ci permette di affermare che le aziende nuove investono più delle grandi e delle veterane, in entrambi i settori. Nello specifico il manifatturiero si attesta su valori maggiori: l'incremento del capitale investito nel 2009 è del 58% e nel 2010 del 96%, questo significa che le aziende nuove del manifatturiero hanno triplicato gli investimenti dal 2008 al 2010. Anche le veterane hanno aumentato gli investimenti sia nel 2009 che nel 2010, ma "solo" del 22% e del 27%. Le giovani invece aumentano in linea con le veterane nel 2009 ma poi nel 2010 diminuiscono leggermente il capitale investito.

Le giovani registrano lo stesso atteggiamento nel settore informatico – immobiliare – r&s: gli investimenti aumentano del 26% nel 2009 e diminuiscono poi leggermente nel 2010. Le nuove invece incrementano gli investimenti di circa il 25% ogni anno.

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





Ambiente ed energia, legno, pietra, ma anche neve e benessere. Queste le filiere che Trentino Sviluppo contribuisce a tessere per far crescere il sistema economico trentino. 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 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 sono proseguite nel 2009 le iniziative di sostegno ai distretti trentini, in essere e in fase di sviluppo, così come il supporto alle aziende appartenenti agli stessi settori.

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.

Trentino Sviluppo contribuisce a far crescere il sistema economico del territorio locale anche sostenendo alcune filiere produttive presenti in Provincia. L'impegno nell'ambito del supporto alle filiere si è concentrato principalmente verso specifici settori che offrono rilevanti prospettive di crescita e sviluppo; alcuni dei quali specificamente caratteristici del territorio trentino e delle sue risorse naturali ed altri, contemporanei, che invece si ritiene possano contribuire a rilanciare il Trentino, nell'ambito della ricerca e dell'innovazione.

Nel corso dell'ultimo quadriennio 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 quest'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 ed 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.

La promozione delle logiche di rete racchiuse nelle filiere aiuta a superare uno dei limiti principali che caratterizza gran parte delle imprese trentine, quello dimensionale, riuscendo a condividere gli obiettivi e a concentrare gli sforzi di più soggetti su un progetto comune. L'obiettivo del sostegno verso lo sviluppo delle filiere, come particolari realtà appartenenti ad un determinato settore, che concorrono all'offerta di specifiche tipologie di prodotti e/o servizi, è quello di costruire distretti ad alta specializzazione nei quali far convergere competenze e know-how delle singole aziende e iniziative di ricerca e sviluppo condivise. Lo stesso concetto di filiera evoca la collaborazione tra aziende, che permette di creare sinergie utili a tutti gli appartenenti alla rete. Inoltre far parte di una filiera implica avere un'ottica di medio lungo periodo comune e caratterizzarsi per una condivisione di valori ed obiettivi e il mantenimento nel tempo di collaborazioni commerciali o strategiche.

Il lavoro di Trentino Sviluppo nell'ambito del supporto alle filiere si è rivolto in via preliminare ad alcuni settori, alcuni dei quali caratterizzano il territorio e le risorse naturali ivi presenti, presentando al contempo interessanti prospettive di sviluppo. Altri settori sono stati individuati in quanto possono contribuire a identificare il Trentino come laboratorio di ricerca, innovazione rispetto ai trend globali di mercato.

- la filiera “porfido e pietre trentine”;
- la filiera “foresta legno energia”;
- il distretto “energia-ambiente”;
- la filiera “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 e in alcuni casi sono concentrate in un'area geografica circoscritta.

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

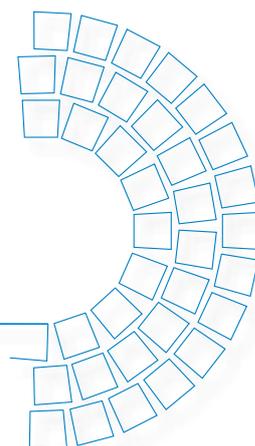
Da qualche anno le circa 500 aziende del comparto estrattivo trentino si trovano ad affrontare una congiuntura economica sfavorevole dovuta alla crisi dei mercati esteri di riferimento, alla contrazione del valore aggiunto e alla crisi del mercato dell'edilizia. Difficoltà che hanno portato ad una sensibile 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 marzo 2009, del suo braccio operativo costituito dalla società Distretto del porfido e delle pietre trentine Srl il cui capitale è interamente detenuto da Trentino Sviluppo.

Nel 2009 il Distretto ha elaborato dodici 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.

Nel 2009 nasce la società Distretto del Porfido e delle Pietre Trentine S.r.l., il cui socio unico è Trentino Sviluppo, al fine di intraprendere iniziative idonee allo sviluppo del settore e fornire servizi alle imprese che partecipano alla filiera produttiva.

Scopo della società è 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 con la prestazione di



servizi a supporto dei processi innovativi delle imprese operanti nell'ambito provinciale.

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;
- **essere 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 oggi 513 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 continuità con quanto sviluppato nel 2009 e nel 2010 nel corso del 2011 sono state potenziate le attività del Distretto attraverso, in particolare:

- **6 partecipazioni** a convegni del settore lapideo;
- **1 esposizione pubblica** di materiali specifici;
- **partecipazione a 2 fiere di sistema** (Marmomac e MadeExpo);
- **8 nuovi idee progettuali** di filiera;
- **16 incontri istituzionali** con soggetti pubblici e privati per la promozione e valorizzazione della pietra trentina.

## 6.2. La Filiera foresta-legno-energia

Il 60% del territorio trentino è coperto da boschi, se ne contano 85 tipologie diverse. Il 71 % della superficie forestale è garantita con criteri di gestione forestale sostenibile.

Il settore del legno è molto frammentato, conta 1.063 aziende e 4.600 addetti, per un fatturato annuo di 450 milioni di euro, pari a circa il 6% del Pil provinciale. La produzione annuale di legname da opera si registra sui 530.000 metri cubi.

In particolare il sistema delle costruzioni in legno ha conosciuto in questi 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 provincia di Trento si sono sviluppati diversi interventi imprenditoriali in questo settore, creando un indotto positivo su tutta la filiera delle costruzioni in legno.

Nel 2008 nasce la società SOFIE Veritas, costituita da 12 società trentine e Trentino Sviluppo, con lo scopo di promuovere il brevetto SOFIE, il sistema costruttivo Fiemme, nato dalla ricerca di Ivalsa/CNR e finanziato in buona parte dalla Provincia autonoma di Trento.

L'evoluzione del settore edilizia sostenibile ha fatto emergere l'esigenza, a livello provinciale, di creare un sistema di promozione e catalizzazione al fine di favorire lo sviluppo di reti e sinergie attorno ad un prodotto che caratterizza il territorio trentino – l'edificio in legno – sotto i profili del know how e della capacità progettuale e costruttiva, nonché della valorizzazione della risorsa legno, per rafforzare la competitività dei vari operatori.

Nel 2009, al fine di valorizzare l'intero sistema legno del Trentino, è stata istituita in forza della L.P. 11/2007 la *Cabina di Regia* della filiera foresta – legno, con il coinvolgimento di tutti gli attori della filiera. Trentino Sviluppo ha partecipato al progetto della Cabina di Regia della filiera foresta – legno – energia, attivandosi fin dall'inizio per la realizzazione degli obiettivi previsti dalla stessa ed in particolare, in qualità di coordinatore di tre macro iniziative: il *Patto per il Legno*, il *Marketing Strategico*, la *Casa Legno Trentino*.

Nel 2011 è continuato l'impegno di Trentino Sviluppo nell'ambito della filiera Foresta-Legno-Energia, con la prosecuzione di alcuni progetti iniziati negli anni precedenti e l'avvio di nuove iniziative volte a rafforzare, valorizzare e promuovere la filiera foresta-legno-energia. Nel 2009 nell'ambito della Cabina di Regia, erano stati istituiti alcuni gruppi di lavoro con l'incarico di coordinare specifici progetti indicati nel Piano d'azione. All'interno degli 8 gruppi identificati Trentino Sviluppo si era occupato del coordinamento di due progetti di seguito dettagliati.

### IL PATTO PER IL LEGNO

L'obiettivo del progetto è promuovere e supportare processi e progetti che favoriscano l'aggregazione tra proprietari, aziende e, più in generale, tra tutti i soggetti della filiera e tra questi e la collettività per un "patto per il legno". A tal fine si sono succeduti diversi incontri al fine di trovare una soluzione condivisa 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 ottimale gestione del bosco e quindi mantenere e migliorare l'efficacia multifunzionale delle superfici forestali, la qualità dell'ambiente, lo sviluppo economico, la valorizzazione economica del legno e la riduzione delle diseconomie. Nel 2011, dopo l'intervento di Trentino Sviluppo per favorire l'implementazione del progetto, la regia delle operazioni è passata al Consorzio dei Comuni Trentini, affinché questo ente, per le funzioni che lo caratterizzano, potesse procedere alle attività necessarie a realizzare gli obiettivi sopra esposti.

#### DA CASA LEGNO TRENTINO AD ARCA, PRIMO SISTEMA DI CERTIFICAZIONE DEGLI EDIFICI IN LEGNO

Il progetto nasce con l'obiettivo 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. Quindi al fine di agire per il raggiungimento dei due obiettivi Trentino Sviluppo S.p.A. ha realizzato il primo sistema di certificazione degli edifici in legno, denominato ARCA - Architettura Comfort Ambiente.

ARCA rappresenta un'evoluzione di SOFIE ed è un sistema di certificazione applicabile a tutte le tipologie di edifici in legno. Il regolamento tecnico non definisce a priori specifiche modalità costruttive (pannello o telaio, ad esempio), non segnala soluzioni prescrittive, ma fissa gli elementi qualitativi, in modo preciso, codificato e misurabile.

Si è così creato un sistema aperto dove è la qualità a fare la differenza, dimostrata oggettivamente tramite un'analisi degli elaborati progettuali, verifiche in cantiere ed test condotti in corso d'opera. La certificazione degli edifici ARCA è gestita dal Distretto Tecnologico Trentino, che si avvale di tre organismi internazionali per le attività di verifica, prova e certificazione, al fine di garantire la massima rigosità e terzietà nel controllo della qualità dell'edificio.

Le attività svolte sono state le seguenti:

- presentazione e approvazione del processo di certificazione e dei requisiti di certificazione attraverso il Distretto Tecnologico Trentino e gli Organismi di Certificazione;
- redazione e approvazione del Regolamento Tecnico – Nuove Costruzioni;
- avvio dei lavori per la redazione del Regolamento Tecnico - Ampliamenti e sopraelevazioni e dei disciplinari tecnici per le finestre;
- coordinamento attività del comitato tecnico, composto da progettisti e costruttori trentini, tecnici della PAT ed ITEA, che si riunisce per avallare ed avvalorare il regolamento tecnico predisposto;
- coordinamento attività del comitato scientifico, composto da professori universitari e responsabili centri di ricerca;
- incontri sul territorio per la presentazione del progetto;

- incontri con tecnici ed aziende trentine per raccogliere suggerimenti e rendere il regolamento tecnico uno standard di riferimento per l'edificio di legno "made in Trentino";
- sperimentazione del regolamento tecnico per le nuove costruzioni su 10 edifici, di cui 9 dislocati sulla Provincia di Trento e 1 a L'Aquila;
- incontri con gli organismi di certificazione per definire il sistema di certificazione, per poter garantire la verifica omogenea dei requisiti stabiliti e garantirne il soddisfacimento attraverso una certificazione di enti terzi di valenza internazionale;
- partecipazione attiva alla progettazione, realizzazione e docenza del corso "progettazione di edifici con strutture portanti in legno" con la Fondazione Negrelli dell'Ordine degli Ingegneri di Trento;
- accreditamento dei partner fondatori ARCA – 32 aziende trentine.

Riguardo ai risultati raggiunti si riconosce come, grazie al percorso sopra descritto, è stato possibile creare il primo modello certificativo di edifici in legno, trasparente, efficiente, efficace e completo (dalla progettazione alla realizzazione dell'edificio, considerando tutte le peculiarità tecniche e gestionali dello stesso e non solo un'area specifica, come ad esempio la sola parte energetica) che garantisce la qualità dell'edificio privilegiando il concetto prestazionale.

Inoltre la certificazione è stata implementata a cura di organismi indipendenti e garantisce l'accuratezza della progettazione e della realizzazione dell'edificio rispetto a rigorosi criteri qualitativi.

Questo progetto pone quindi le basi per la creazione di un sistema abilitante per le aziende ed i professionisti trentini che intendono promuovere il loro impegno nei confronti della qualità degli edifici in 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 sciogliere dubbi e preconcetti su questa tipologia costruttiva che caratterizza la nostra provincia, ma che è ancora poco diffusa e conosciuta.

Il posizionamento dell'edilizia in legno in una nicchia rappresenta un vantaggio per il sistema Trentino, 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.

Si inserisce qui il secondo macro-obiettivo delineato dalla cabina di regia: il "Marketing Legno", il cui obiettivo previsto dalle linee guida del piano, consiste nell'elaborare e realizzare un progetto generale di marketing orientato alla 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 S.p.A. si è attivato per organizzare iniziative volte a promuovere il sistema legno Trentino e quindi 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), la casa SOPHIE, gli standard Leeds e la presenza del GBC Italia in Trentino. In particolare Trentino Sviluppo S.p.A. si è fatto carico di tutte le iniziative che hanno coinvolto la filiera foresta-legno-energia, nell'ambito del progetto ARCA.

Alcune delle iniziative realizzate sono:

- predisposizione del materiale di comunicazione per ARCA e reazione del sito [www.arcacert.com](http://www.arcacert.com).
- fiera Internazionale MADE Expo, ove sono 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 e organizzando una giornata di convegni tecnici.
- green Factor: Mostra-Concorso di progetti, prodotti e servizi realizzati da imprese o progettisti trentini, caratterizzati da un elevato standard di sostenibilità, svolto in collaborazione con Habitech.
- eventi pubblici di presentazione del progetto "case in legno Trentino" svolti sul territorio Trentino nell'ambito di iniziative fieristiche e congressuali, legate alle tematiche del legno, delle costruzioni e della sostenibilità.
- realizzazione di un inserto speciale sul legno all'interno del giornale Adige e di uno speciale dedicato ad ARCA sul mensile "Il Trentino" edito dalla PAT (numero di dicembre).
- realizzazione di due video con l'obiettivo di documentare e diffondere la cultura del costruire in legno e del progetto ARCA.
- corso per progettisti su "Progettazione edifici con struttura portante in legno" con 15 partecipanti. In seguito alla Ricerca svolta presso le aziende del settore sul territorio è 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, siano specializzati sullo specifico materiale "legno", le cui potenzialità sono ancora poco conosciute. A tal fine si è provveduto alla progettazione, organizzazione e realizzazione di una seconda edizione di un percorso formativo di circa 60 ore rivolto ad Ingegneri e Architetti della Provincia di Trento, per affrontare in modo approfondito il tema delle strutture, le regole costruttive, la progettazione architettonica e il Progetto di certificazione "Casa Legno Trentino".

**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

Habitech, il Distretto Energia Ambiente promosso dalla Provincia autonoma di Trento e riconosciuto dal Ministero dell'Università e della Ricerca, nasce dalla collaborazione tra Università, laboratori di ricerca, imprese private e istituzioni locali con l'obiettivo di realizzare in Trentino filiere produttive specializzate nei settori legati all'edilizia sostenibile, alla produzione di energia da fonti rinnovabili e alle tecnologie intelligenti per la gestione del territorio. Habitech si presenta come iniziativa di sistema, nata in un contesto sociale ed istituzionale di grande attenzione alle nuove sfide ambientali. Habitech promuove un nuovo modello produttivo fondato sulla sinergia tra soggetti diversi - imprese, centri di ricerca, istituzioni - uniti da un intento comune: promuovere lo sviluppo e la diffusione delle clean tech e trasformare sensibilità e attenzione alla tutela ambientale come opportunità.

Nel 2009 la società consortile Distretto Tecnologico Trentino, partecipata da Trentino Sviluppo, ha realizzato una serie di iniziative di sistema: dalla mappatura dei prodotti e dei servizi delle imprese rispetto al sistema LEED, all'"alfabetizzazione" sul territorio circa le tematiche dell'edilizia sostenibile, al "Progetto efficienza energetica". È infatti cresciuto il numero di progetti locali registrati LEED, richiedendo perciò al mercato prodotti conformi allo standard internazionale.

Trentino Sviluppo si è occupata di presentare il "sistema Trentino" in numerosi contesti qualificati, attraverso la partecipazione a seminari e fiere selezionati di carattere nazionale e internazionale, per promuovere "Habitech", il Distretto Energia Ambiente e l'adozione di parametri LEED in edilizia, d'intesa con il consorzio Distretto Tecnologico Trentino ed il Green Building Council Italia.

Nel corso del 2011 le attività afferenti al Distretto Energia e Ambiente si sono articolate nelle seguenti iniziative di sistema:

- 1. 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;
- 2. sviluppo di un sistema di mercato** per i Servizi di Efficienza Energetica con garanzia delle prestazioni energetiche per la riqualificazione degli edifici esistenti;
- 3. pianificazione energetica** territoriale;

### **Attività 1: Mappatura dei prodotti, materiali e sistemi per l'edilizia sostenibile**

L'obiettivo dell'attività 2011 prevedeva il consolidarsi delle proposte di posizionamento delle aziende in termini di sostenibilità, già introdotte negli anni scorsi e che, durante il 2011, sono state assodate. Lo scopo di tale attività è stato quello di offrire un supporto alle aziende nelle scelte strategiche in termini di sostenibilità del proprio prodotto e del proprio processo produttivo, riferendosi, in particolare, allo standard LEED.

Nell'ambito di quest'area di intervento le attività specifiche previste sono state:

- supporto nel posizionamento dei prodotti di aziende produttrici di materiali e prodotti per l'edilizia rispetto allo standard LEED;
- acquisizione di nuove competenze su prodotti e componenti di edilizia sostenibile;
- standardizzazione delle procedure;
- individuazione delle associazioni di categoria target;
- incremento delle collaborazioni su linee guida con associazioni di categoria;
- partecipazione a eventi sul tema edilizia sostenibile (MADE, Greenbuilding Verona, SAIE);
- analisi di mercato di servizi su prodotti green nelle costruzioni;
- analisi delle tecnologie web disponibili;
- definizione della catena del valore (vision, mission, concept);
- creazione del database prodotti [www.greenmap.it](http://www.greenmap.it).

### **Attività 2: Sviluppo di un sistema di mercato per i Servizi di Efficienza Energetica**

Nel corso dell'anno passato si sono portate avanti una serie di attività finalizzate allo sviluppo di un sistema di mercato per i Servizi di Efficienza Energetica con garanzia delle prestazioni energetiche per la riqualificazione degli edifici esistenti, in particolare definendo gli standard tecnici e contrattuali e analizzando le problematiche normative e finanziarie per l'applicazione di questa metodologia d'intervento nel settore pubblico e in quello privato.

L'attività svolta nel 2011 è stata dedicata all'implementazione di questa metodologia d'intervento su casi concreti e alla revisione degli standard tecnici e contrattuali definiti in precedenza.

Le attività svolte nel dettaglio sono così riassumibili:

- attività di coordinamento del progetto (pianificazione attività, impostazione materiale da elaborare, preparazione incontri, stati avanzamento...);
- supporto tecnico e metodologico alla sperimentazione degli standard tecnici elaborati nel corso del 2010 (schema di audit energetico per gli edifici coerente con lo standard LEED EBO&M e comprendente anche le condizioni di utilizzo e quindi la costruzione della baseline storica dei consumi) su due edifici pilota:

- incontri preliminari con i professionisti interessati alla sperimentazione e con il certificatore energetico incaricato;
- sopralluoghi al Centro Don Ziglio di Levico;
- sopralluoghi all'Ufficio Catasto e Libro Fondiario di Tione;
- incontri per recupero informazioni sugli edifici;
- sopralluoghi di ulteriori 3 edifici per valutazione Energy Conservation Measures;
- definizione dei requisiti dei sistemi di gestione/monitoraggio degli edifici utili all'applicazione di un contratto EPC, nelle due fasi di audit energetico e di gestione del contratto a regime, attraverso l'analisi dei sistemi presenti sul mercato e di un'applicazione su un caso reale;
- coordinamento delle attività finalizzate alla definizione di procedure di gara per l'affidamento dei lavori: incontri presso il Servizio Edilizia Pubblica della Provincia e presso l'Agenzia per gli appalti della Provincia;
- attività finalizzate all'implementazione di strumenti finanziari di supporto al FTT:
- incontri con gli istituti finanziari locali con il coordinamento diretto della PAT;
- attività di divulgazione/comunicazione:
- presentazione del progetto ad un workshop pubbliche amministrazioni organizzato dal GBC Italia;
- partecipazione in qualità di Partner di sperimentazione al progetto europeo Change Best (partecipazione ad un workshop e pubblicazione di 3 rapporti di avanzamento).

A partire dall'insieme di queste attività, il progetto ha ottenuto i seguenti risultati principali:

- revisione degli standard tecnici elaborati nel corso del 2010 sulla base della sperimentazione effettuata (schema di audit energetico per gli edifici coerente con lo standard LEED EBO&M e comprendente anche le condizioni di utilizzo e quindi la costruzione della baseline storica dei consumi);
- definizione dei requisiti dei sistemi di gestione/monitoraggio degli edifici utili all'applicazione di un contratto EPC, nelle due fasi di audit energetico e di gestione del contratto a regime, attraverso l'analisi dei sistemi presenti sul mercato e di un'applicazione su un caso reale;
- definizione delle procedure di gara per l'appalto di interventi di riqualificazione energetica con EPC sul patrimonio pubblico e contestuale revisione dello schema di contratto EPC sviluppato nel corso del 2010;
- avvio del processo di riqualificazione di 2 edifici pilota di proprietà PAT con la metodologia proposta;
- proposta di strumenti finanziari di supporto al Finanziamento Tramite Terzi;
- aggiornamento del sito del tavolo di lavoro dedicato al Progetto (<https://sites.google.com/a/dttn.it/tavolo-efficienza-energetica/>).

### **Attività 3: Pianificazione energetica territoriale**

Nel corso dell'anno 2011 questa iniziativa si è proposta di mettere a sistema le esperienze e le competenze presenti sul territorio (Università, Centri di ricerca, APE,...) al fine di predisporre una piattaforma comune per la redazione di piani energetici comunali e sovra comunali e di individuare strumenti di supporto per l'analisi energetica del territorio e la redazione dei PEC (Piano Energetico Comunale).

I principali output prodotti sono stati l'individuazione degli indicatori prestazionali che sintetizzino il territorio dal punto di vista energetico ed in termini di efficacia dell'uso dell'energia, la selezione di un software di supporto per la redazione dei PEC e la stesura dell'elaborato "Linee guida per la stesura del Piano Energetico Comunale".

Si elencano di seguito le attività svolte:

- analisi dello stato di fatto a livello nazionale ed europeo e dei software di supporto per la pianificazione energetica territoriale;
- analisi delle linee metodologiche prodotte da ENEA ed Ambiente Italia del 1998;
- analisi delle linee guida della Commissione Europea per la stesura del PAES del Patto dei Sindaci;
- analisi di alcuni PAES realizzati da comuni italiani;
- analisi dei software consigliati dalla Commissione Europea per l'analisi del territorio comunale ai fini della stesura dei PAES per valutarne il possibile utilizzo in ambito PEC;
- contatti con Friedrich Hofer di "Klimabuendniss" (Alleanze per il clima – Austria) e visita nella loro sede di Vienna (luglio 2011) per l'utilizzo di un algoritmo di calcolo da lui sviluppato per l'analisi dello stato energetico di un territorio e per valutare i possibili scenari di evoluzione;
- individuazione degli indicatori prestazionali che sintetizzino il territorio dal punto di vista energetico ed in termini di efficacia dell'uso dell'energia:
- individuazione degli indicatori prestazionali;
- individuazione della metodologia di analisi e lista degli output che devono essere prodotti dalle differenti analisi tecniche;
- incontri con aziende trentine;
- incontri con operatori pubblici e privati per definire le procedure di acquisizione dati e le fonti;
- incontri con SERV. URBANISTICA E TUTELA DEL PAESAGGIO per valutare le potenzialità del GIS IET e richiedere l'integrazione di dati;
- incontri con Esco Primiero S.r.L. per valutare le possibilità offerte dall'utilizzo del software Energy Book per un'analisi più accurata dello stato energetico del territorio comunale;
- incontri con Enti Locali interessati alla redazione del PEC (Comune di Ala, Comune di Villa Lagarina, Comuni di Terlago, Vezzano e Lasino, Comune di Vigolo Vattaro, Comunità della Valle dei laghi, Comunità degli Altipiani Cimbri).



## 6.4. Progetto Manifattura - Green Innovation Factory

Green Innovation Factory è un'iniziativa promossa dalla Provincia autonoma di Trento per trasformare la storica Manifattura Tabacchi di Rovereto in un centro di innovazione industriale nei settori dell'edilizia ecosostenibile, dell'energia rinnovabile e delle tecnologie per l'ambiente.

Nei nove ettari del sito sarà ospitato un cluster composto da imprese, centri di ricerca, strutture di formazione e servizi della pubblica amministrazione, con l'obiettivo di stimolarne la collaborazione e di costituire un riferimento nel settore delle cleantech, a livello nazionale ed europeo.

Due terzi dell'area coperta sarà destinata ad accogliere imprese, operanti principalmente nei tre settori dell'edilizia sostenibile, delle energie rinnovabili e delle tecnologie per l'ambiente. Il restante terzo ospiterà laboratori di ricerca, strutture per la formazione e altre funzioni pubbliche specificamente concepite per il cluster. A sostegno della fase d'ideazione di una nuova iniziativa imprenditoriale Progetto Manifattura offre uno specifico strumento di supporto a prezzo contenuto identificabile nel processo di preincubazione. Lo scopo è di accompagnare l'aspirante imprenditore nella pianificazione e nello sviluppo della propria idea di business, attraverso un supporto sia di carattere logistico sia a livello di formazione e tutoraggio, sia nel networking con il sistema locale e nei rapporti internazionali.

Le aziende possono trovare spazi ad uso ufficio, spazi produttivi e laboratori. Si tratta di strutture modulari già attrezzate e pronte all'uso, all'interno delle quali si può usufruire anche di servizi a supporto dello start-up e dello sviluppo d'impresa, di sportelli informativi mirati, di agevolazioni per l'acquisto d'impianti tecnologici e per i progetti di ricerca, oltre ad altre opportunità derivanti dal sistema territoriale di innovazione.

Progetto Manifattura ha dedicato particolare attenzione alla progettazione di nuovi spazi per usi pubblici e strutture dedicate all'intrattenimento, tra cui una palestra, un auditorium da 700 posti, e un parco urbano.

Nel corso del 2011 l'attività di Progetto Manifattura ha riguardato innanzitutto gli insediamenti di aziende negli spazi resi disponibili dal primo recupero conservativo riguardante l'allestimento ad uso ufficio di 3000 mq nell'ala est dell'edificio principale del compendio ex Manifattura Tabacchi (cd. edificio delle "Zigherane"), in cui si era trasferita nel mese di dicembre 2010 Progetto Manifattura stessa.

Nelle prime settimane del 2011 in tali spazi si sono insediati anche il Distretto Tecnologico Trentino Scarl e l'Associazione Green Building Council Italia. Nell'ala est dell'edificio delle Zigherane si è insediato nel luglio 2011 anche un ramo di attività destinato al trasferimento tecnologico di Cosbi (partnership tra Centro Microsoft Research e Università di Trento).

Nel primo semestre 2011 Progetto Manifattura si è dedicata anche alla sistemazione ed allestimento di uno spazio di circa 300 mq all'interno dell'edificio delle Zigherane per accogliere da 10 a 15 iniziative imprenditoriali, allo stato di start-up, svolgenti attività connesse ai temi del progetto stesso. L'allestimento è stato completato nei primi mesi di agosto 2011 e alla data del 30 giugno 2012 risultano insediate 13 aziende.

Nel corso del 2011 Manifattura Domani si è dedicata anche alla progettazione della riconversione definitiva del compendio ex Manifattura Tabacchi, al fine di realizzarvi il polo delle cleantech.

In particolare il 2 marzo 2011 è stato emesso il bando di gara europeo per la progettazione definitiva, progettazione esecutiva e coordinamento della sicurezza in fase di progettazione dei lavori aventi ad oggetto il risanamento conservativo definitivo dell'edificio contraddistinto dalla p.ed. 1/1 c.c. Sacco ("edificio delle Zigherane"). La consegna del progetto esecutivo è prevista nel secondo semestre 2012.

Nel mese di maggio 2011 è stato affidato l'incarico di progettazione preliminare dell'ambito B del compendio ex Manifattura Tabacchi, ambito che consta di circa 5 ettari e che dovrebbe ospitare principalmente aziende produttive ed alcuni spazi pubblici. La consegna del progetto preliminare è avvenuta primi mesi del 2012. Ciò considerato il 12 ottobre 2011 Progetto Manifattura ha affidato l'incarico di progettazione relativa alle demolizioni dell'Ambito B del compendio ed alla realizzazione di un parcheggio a raso provvisorio in attesa della realizzazione di un parcheggio interrato a regime. Le demolizioni sono state avviate alla fine del mese di giugno 2012.

Oltre a ciò, data la necessità di procedere celermente all'insediamento di altre imprese, che hanno già manifestato il loro interesse, all'interno del compendio, in attesa della sistemazione definitiva degli edifici, è stata individuata un'area di circa 4000 mq all'interno dell'edificio cd. "dell'Orologio". Nel mese di settembre 2011 è stato affidato l'incarico di progettazione definitiva ed esecutiva relativo alla sistemazione edile ed impiantistica di suddetta area. I lavori di sistemazione dovrebbero concludersi all'inizio dell'autunno 2012.

Nel corso del 2011 è proseguito inoltre il dialogo con l'Università di Trento affinché l'insediamento del Cimec – Centro interdipartimentale mente e cervello venga effettuato in maniera coerente dal punto di vista architettonico con Progetto Manifattura.

La società Progetto Manifattura ha continuato a prendere 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.

A tale riguardo si sottolinea che nel mese di dicembre la società ha siglato un accordo di partnership con ACTION, l'Associazione degli Incubatori Cleantech del New England (USA). L'intesa ha l'obiettivo di coadiuvare la società a sviluppare il proprio incubatore, ampliando servizi ed opportunità offerti alle aziende insediate nell'ex Manifattura Tabacchi.

## 6.5. La filiera dello sport e del benessere

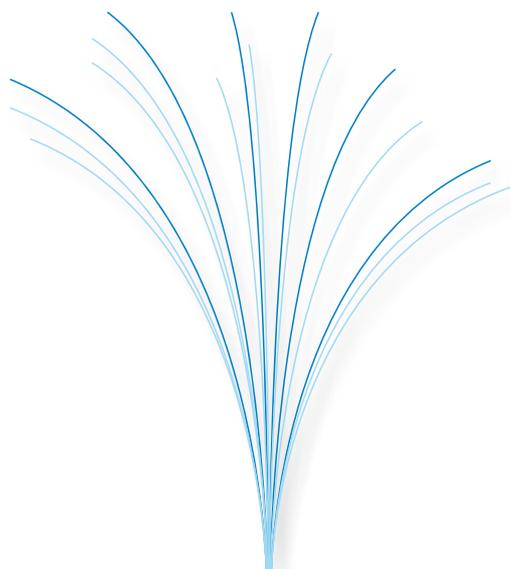
Il Trentino è un territorio a forte vocazione turistica: uno degli elementi di attrattività maggiore è costituito dal turismo sportivo. È innegabile che il territorio offra infatti in tutte le stagioni un'ampia gamma di possibilità di praticare diverse tipologie di attività sportive per tutti amatori ed agonisti. Lo sport può essere quindi 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 svariate 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.

### 6.5.1. Sistema Terme

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.

Il progetto di filiera legato alle Terme si è articolato sul biennio 2010-2011 ed è nato a seguito della richiesta a Trentino Sviluppo S.p.A. da parte della PAT di avere un supporto nella fase propedeutica alla costruzione delle linee guida per il termalismo.

L'obiettivo del progetto è trasformare le terme del Trentino in un elemento di attrattività del territorio, agendo contemporaneamente sulle singole stazioni termali, per accrescerne la capacità di essere fattore di attrattività, e sul sistema terme, per favorire processi di integrazione funzionale.

Le linee guida sono state redatte attraverso la collaborazione con il dott. Lalli, esperto termale, già membro della commissione per l'idrotermalismo della Provincia Autonoma di Trento nonché da diversi anni, direttore del Centro Studi Termali Pietro d'Abano, fondato trent'anni fa ad Abano Terme.

Le attività svolte nell'ambito di questa iniziativa sono state finalizzate quindi alla stesura delle linee strategiche. Il gruppo di lavoro ha pertanto svolto inizialmente una serie di incontri e delle analisi su diversi ambiti (bilanci, prestazioni erogate attraverso il Servizio Sanitario Nazionale, strategie di comunicazione delle stazioni termali, ruolo della Direzione Generale e Direzione Sanitaria, assetto societario e analisi dei progetti in essere finanziati dalla PAT).

I risultati principali che si sono raggiunti sono la realizzazione delle linee guida, la condivisione di queste con le singole realtà termali e l'avvio all'implementazione dei processi di innovazione.

### 6.5.2. Il sistema golf

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.

Il progetto, articolato sul biennio 2010-2011, ha l'obiettivo principale di organizzare l'offerta golfistica trentina attraverso un approccio sistemico. Il progetto è stato sviluppato per creare un consorzio golf trentino, rappresentativo di tutti i golf club della Provincia, in grado di presentarsi sul mercato come un polo di attrazione turistica-golfistica unitario.

Il consorzio, infatti, è un organismo permanente di coordinamento che può fungere da catalizzatore sul territorio per migliorare la competitività del golf trentino, operando in una logica sistemica. Inoltre può diventare un motore di promozione e visibilità, uno strumento attraverso cui creare un'offerta golf competitiva, per esempio promuovendo l'innovazione e fornendo servizi aggiuntivi sui singoli campi.

Le attività svolte nell'ambito di questa iniziativa sono partite da un'analisi delle necessità che ha compreso il confronto con i rappresentanti dei vari golf club e visite individuali ai singoli golf club per poi passare ad una fase di elaborazione della proposta operativa. Di seguito le attività svolte:

- analisi di benchmark di realtà affini;
- mappatura delle potenzialità e delle opportunità del consorzio;
- individuazione prodotti e servizi erogabili dal consorzio;
- elaborazione di un piano industriale per il consorzio, sia delle fasi di costituzione che di gestione;
- stesura dello statuto e dei patti parasociali.

Successivamente si è sviluppata una fase finale di confronto con i golf club in cui è avvenuta l'elaborazione della proposta operativa, che è stata frutto di un raffronto costante con un gruppo ristretto di rappresentanti dei golf club. Oltre agli incontri con il gruppo ristretto di lavoro sono stati promossi incontri di dibattito e discussione con tutti i rappresentanti, in modo da costruire una proposta operativa con una logica partecipata.

I risultati principali che si sono raggiunti sono la costituzione formale del consorzio, a cui è seguito un percorso di supporto per l'avvio di azioni congiunte.

## 6.6. La Filiera dell'arredamento

Nel corso del 2011 è stato avviato il progetto della "Filiera dell'arredamento" la cui volontà è quella di unire in un processo collaborativo sempre maggiore le aziende di arredamento trentine, certificate PEFC. Ciò ha spinto Trentino Sviluppo ad effettuare loro delle interviste approfondite per conoscere meglio lo specifico tessuto imprenditoriale dell'arredamento e poter quindi stendere dei contratti di rete. L'intento emerso è quello di collaborare, almeno in parte, per il raggiungimento di obiettivi comuni volti alla maggiore consapevolezza da parte del consumatore finale, privato cittadino e istituzioni, del marchio PEFC e della qualità dell'artigianato trentino nell'arredamento.

## 6.7. La Filiera del turismo e ICT - CULTWAYs

Nell'ambito dei Progetti europei Trentino Sviluppo, assieme ad altri quattro partner europei, ha presentato il 24 giugno 2011 una proposta progettuale nell'ambito del bando della Direzione Imprese e Industria della CE "European Mobile and Mobility Industries Alliance – (Action 1: 1/G/ENT/CIP/11/C/N01C031 - Strand 3 – Concrete action on better service innovation support for innovative mobile services)".

Il progetto denominato CULTWAYs, acronimo di CULTural Tourism WAYS through mobile Applications and Services, approvato dalla Commissione e avviato il 1 dicembre 2011, consiste nella realizzazione sperimentale di un servizio informativo turistico - fruibile tramite dispositivi mobili (PDA, smartphone, Ipad,...) - che, a termine del progetto, potrà essere implementato in un servizio stabile.

L'obiettivo è quello di realizzare entro la fine del 2013 un dimostratore implementato come applicazione per dispositivi mobili, in grado di fornire all'utente informazioni specifiche e personalizzate sul luogo in cui si trova sfruttando le potenzialità delle tecnologie mobili. Il progetto abbina in questo modo due importanti settori:

l'industria del turismo e quella delle ICT con l'obiettivo di creare delle sinergie in grado di sviluppare nuove opportunità di business e di sostenere il turismo in aree rurali meno note e meno visitate.

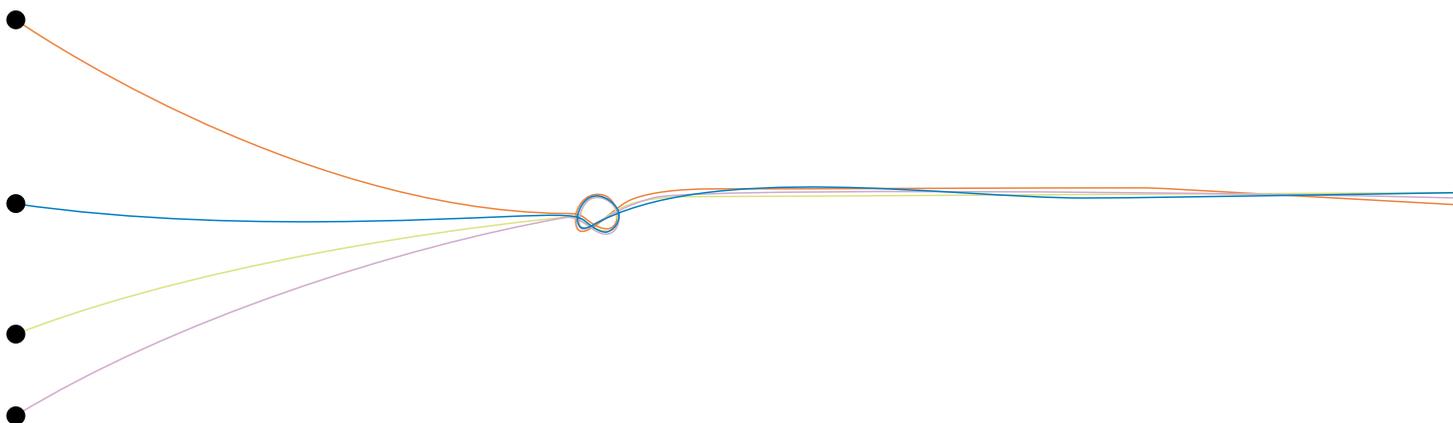
L'applicazione sarà in grado di fornire tre tipi di servizi:

- Informazioni di carattere culturale, inclusi punti di interesse e iniziative;
  - Informazioni per viaggiare in sicurezza che forniscano aggiornamenti ad esempio sullo stato del percorso o sulle condizioni meteo
  - Informazioni relative alle iniziative 'green' che negli ultimi anni sono aumentate in relazione alla maggiore consapevolezza sull'impatto ambientale del turismo sia da parte dei fornitori di servizi, sia da parte dei viaggiatori
- L'applicazione intende integrare database esistenti per fornire al turista un panorama articolato di soluzioni e prevede la possibilità di integrare informazioni provenienti da fonti istituzionali con informazioni caricate dagli utenti secondo il meccanismo del crowdsourcing.

Durante il progetto l'applicazione verrà testata in due importanti vie culturali: Il cammino di Santiago nel nord della Spagna e la Via Claudia Augusta nel tratto della Baviera e delle valli trentine interessate dall'antico tracciato. L'obiettivo di lungo termine è che Cultways diventi un'applicazione valida anche per altri itinerari culturale europei.

Attraverso questa iniziativa si vuole valorizzare il turismo culturale in aree rurali, non conosciute dal turismo di massa. I partner del progetto (le agenzie di sviluppo della Baviera e della Galizia, e gli enti privati Encadre - consorzio di aziende attive nelle tecnologie satellitari - e Innova S.p.A.) proporranno le due vie culturali del cammino di Santiago de Compostela e della Via Claudia Augusta (oggetto di un passato progetto Interreg Alpine Space coordinato dalla PAT).

Trentino Sviluppo S.p.A. coordinerà il progetto e il lavoro implicherà un'importante opera di coordinamento con gli enti territoriali (Comunità di valle, APT, comuni, ecc.) e la raccolta delle informazioni per il database informativo.



## 6.8. La BSC, gli obiettivi operativi e gli indicatori da monitorare

Le attività di networking che Trentino Sviluppo promuove all'interno dei Distretti e delle Filiere rientrano nell'asse strategico "Fare Filiera". Quest'area strategica è analizzata sotto il profilo dei processi interni che creano reti.

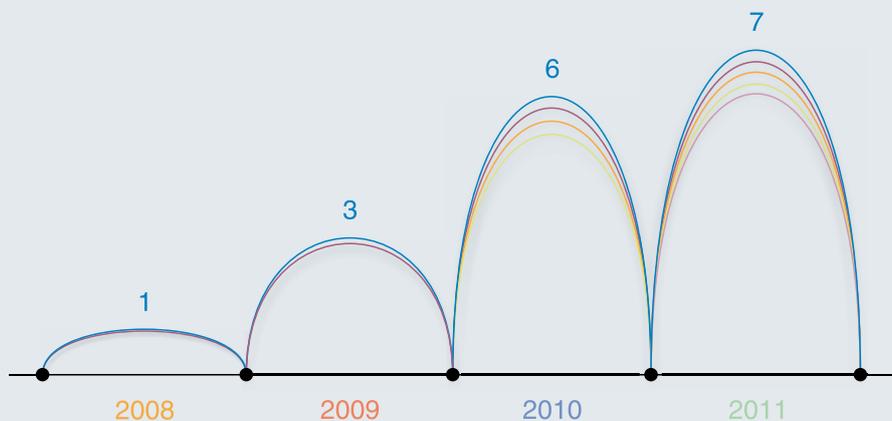
### PROSPETTIVA DELLA GESTIONE DEI PROCESSI – AREA STRATEGICA FARE IMPRESA

**Obiettivo operativo 1:** Favorire la nascita di nuove filiere e forme di aggregazione tra imprese

Indicatore: n° di filiere attivate (cumolato per anno)

Target 2012: + 1

N° filiere per anno



L'attivazione di processi di rete aziendale attraverso i sistemi delle filiere è un percorso lungo e articolato nel tempo. In particolare, a partire dal 2008 Trentino Sviluppo S.p.A. ha dedicato molteplici sforzi alla creazione di sistemi di filiera che permettessero alle aziende di lavorare "insieme".

Nel corso degli anni, come evidenzia il grafico, questi sforzi hanno permesso la crescita costante del numero delle filiere attivate che ha quindi permesso il raggiungimento di due importanti obiettivi iniziali: da un lato ha permesso di identificare alcune "aree strategiche" per lo sviluppo dell'economia territoriale trentina, dall'altra ha permesso prime forme di aggregazione tra queste aziende.

Si osserva inoltre come molte di queste filiere siano cambiate nel tempo a seguito di processi di innovazione e di miglioramento. Significativo inoltre il numero di progetti che queste aziende portano avanti nel tempo come "interlocutori unici" nei confronti del territorio.

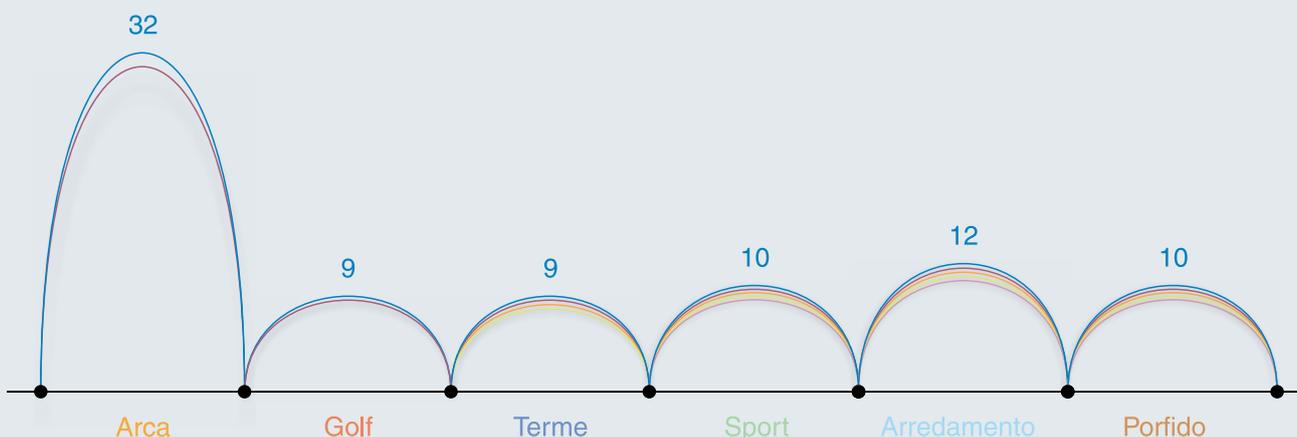
Per il 2012 si prevede di continuare su questa strada attivando nuove forme di aggregazione sotto forma di filiera.

**Obiettivo operativo 2:** Favorire le relazioni all'interno dei distretti e delle filiere

Indicatore: n° di aziende operanti all'interno delle filiere

Target 2012: +10% (in media)

**N° aziende coinvolte nelle filiere**



Oltre al numero di filiere attivate è decisamente significativo monitorare il numero di imprese che partecipano attivamente in maniera sistemica all'interno della stessa.

Ricordiamo la filiera del porfido e della pietra trentina, la filiera nata per prima nel 2008 alla quale hanno aderito 513 aziende operanti nell'estrazione, lavorazione e commercializzazione, per un totale di quasi 3.000 persone occupate. In alcune circostanze il numero di aziende coinvolte nella filiera sono meno numerose (per ragioni fisiologiche di settore) ma l'intensità della relazione può essere altrettanto proficua (se non addirittura più flessibile nella governance).

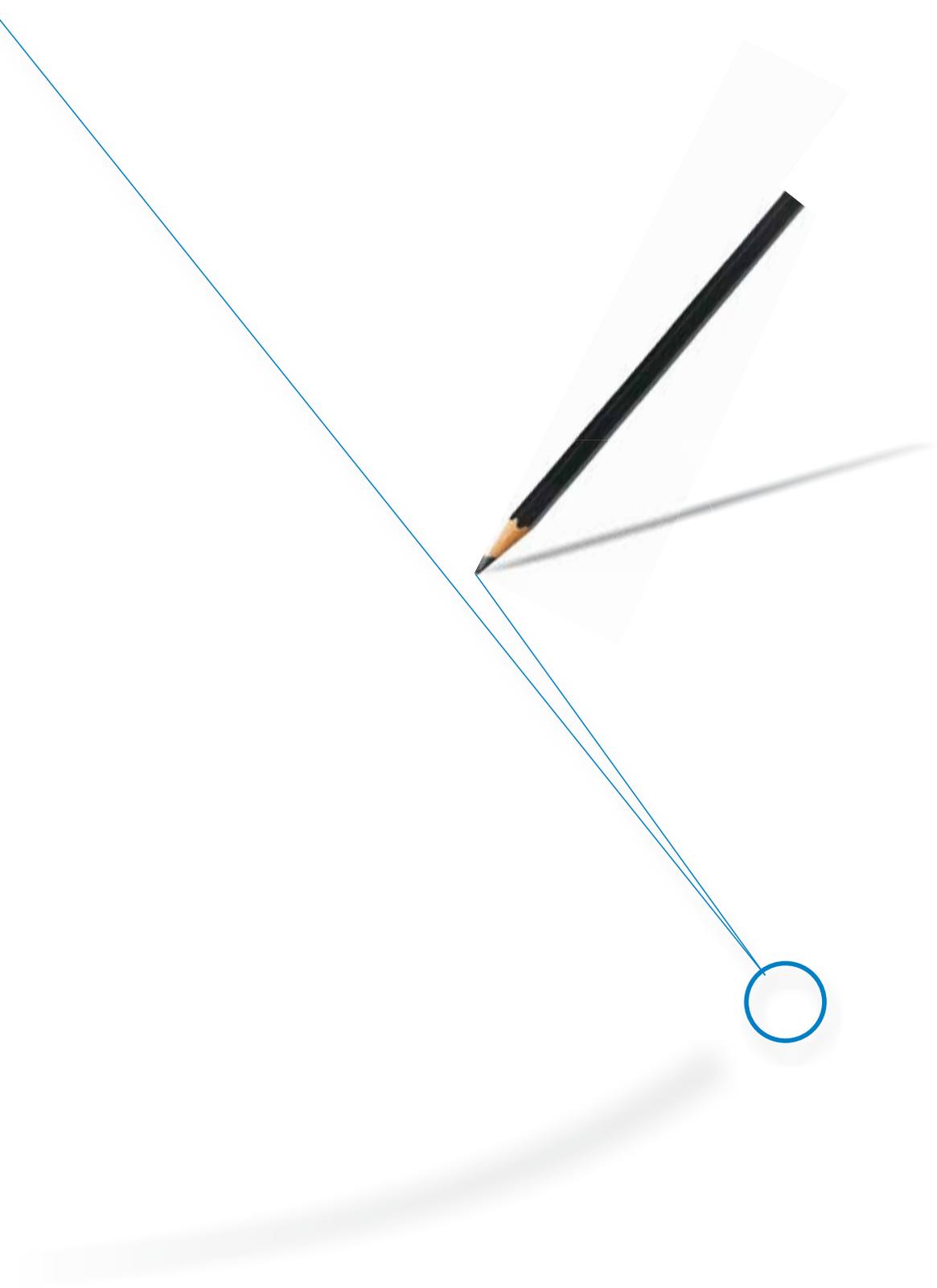
Il grafico evidenzia pertanto il numero di aziende che attivamente partecipano e collaborano all'interno di ogni filiera.

Per il 2012 Trentino Sviluppo si pone come obiettivo una costante sensibilizzazione delle aziende coinvolte nei sistema di filiera attivati al fine di incrementare (del 10% in media) il numero di aziende attive che vi partecipano. Da rilevare inoltre altri indicatori importanti:

- All'interno di ogni filiera sono stati attivati 1 o 2 progetti specifici
- Le aziende che si riuniscono in filiera hanno partecipato a 6 fiere di settore (all'anno)
- Partecipazione ad eventi formativi specifici: in media 2 per ogni filiera
- Ogni filiera supporta in media tre aziende di settore.

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





## 7.1. Aree industriali

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

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.

La legge L.p. 6/99 del 12 maggio 2004, nella parte concernente le aree produttive, è stata modificata 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 s.p.a. (Trentino Sviluppo s.p.a.) che utilizza a tale scopo il fondo previsto dall'art. 33, comma 1." Prima dell'emanazione di questa legge solo il Servizio Industria della Provincia Autonoma di Trento, fra le sue attività istituzionali, si occupava della realizzazione di aree produttive ai sensi della L.p. 13 dicembre 1999, n. 6, Capo III, Sezione II.

Più recentemente è stata modificata anche la legge per gli espropri, per consentire a Trentino Sviluppo di operare per conto della Provincia, liquidando direttamente gli espropriati.

Oggi l'apprestamento e la cessione di aree produttive viaggiano dunque su due binari paralleli che spesso si intersecano: quello diretto dal Servizio Industria e Artigianato (che effettua ancora dei lavori finanziati direttamente dal bilancio provinciale) e quello facente capo a Trentino Sviluppo S.p.a.. Le regole sono le medesime per entrambi i soggetti che collaborano fattivamente.

Le aree da apprestare vengono individuate di concerto con la Provincia. Viene poi 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.

Ad oggi è in vigore il PIANO TRIENNALE 2008-2010 delle acquisizioni e degli apprestamenti di aree per le attività economiche affidate a Trentino Sviluppo S.p.A. con delibera della G.P. n. 25 di data 15 gennaio 2010.

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
- una volta realizzate, le aree vengono messe sul mercato per esser cedute a prezzo agevolato 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.

Situazione delle aree produttive al 31 dicembre 2011:

AREE INDUSTRIALI	MQ	STATO DELL'AREA
RAVINA - loc. Marina	100.000 mq	Area nelle disponibilità della PAT. Esproprio da parte di Trentino Sviluppo.
ROVERETO AI FIORI	85.000 mq	Il progetto è stato approvato in Conferenza dei Servizi e sono state ultimate le analisi chimiche e geologiche
ROVERETO AI LAVINI	strada e sottopasso	L'area è terminata
MORI CASOTTE	elettrodotto	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva: RFI ha approvato in linea tecnica il progetto
CASTELLO MOLINA	61.000 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva, manca la Conferenza dei Servizi per approvazione
MOLVENO 1	20.000 mq	L'area è terminata
TENNO	15.000 mq	Il progetto è stato approvato in Conferenza dei Servizi
BREZ	7.000 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva: è stato adottato dal Comune il Piano Attuativo
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 e sono in corso gli espropri
CAVEDINE	11.000 mq	Il progetto è stato approvato in Conferenza dei Servizi
RUFFRÈ 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 realizzazione
TRENTO - CADINE	20.000 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva e di modifica urbanistica
GRIGNO	23.500 mq	L'area è ultimata
IMER - MEZZANO	19.000 mq	L'apprestamento è in fase istruttoria per la verifica della vivacità economica
SCURELLE	25.000 mq	L'apprestamento è in fase di realizzazione
RONCEGNO loc. MARTER	7.500 mq	L'apprestamento è in fase istruttoria per la verifica della vivacità economica
LAVARONE	17.000 mq	L'apprestamento è in fase istruttoria per la verifica della vivacità economica
NOVALEDO	10.000 mq	L'apprestamento è in fase istruttoria per la verifica della vivacità economica
MOLVENO 2	5.500 mq	L'apprestamento è in fase di progettazione definitiva, manca la Conferenza dei Servizi per approvazione
ALBIANO	15.000 mq	L'apprestamento è in fase di esproprio
STORO	95.000 mq	L'apprestamento è in fase istruttoria per la verifica della vivacità economica

## 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 alcuni 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 al fine di permettere la sopravvivenza delle stesse.

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.).

Di seguito si presenta un aggiornamento sugli immobili acquisiti nel 2011.

Valori in mq.

AGGIORNAMENTO SUGLI IMMOBILI ACQUISITI NEL 2011							
N°	Comune	Natura del bene	Indirizzo	Nome convenzionale	Sup. Lotto	Sup. Cop.	Sup. Conv.
1	Rovereto	Fabbricato	Via del GARda, 6	Nuova Palazzina Marangoni	3.148	730	730
2	Ala	Fabbricato	Marani di Ala	Ex Martinelli Trasporti	31.218		11.980
3	Mattarello	Fabbricato	loc. Basse	Ex Archivio Regione	799	335	335
4	Novaledo	Terreno		Terreno Casa Girelli	6.643		
5	Mezzolombardo	Terreno	Via alla Rupe	Terreno Elettrica Rotaliana	1.010		
6	Ossana	Fabbricato		Ex Mabe	831	831	831
7	Novaledo	Terreno		Terreni Immobiliare Petrarca	7.390		
8	Lavarone	Impianto		Impianto adduzione Lavarone			
9	Pinzolo	Impianto		Pinzolo Campiglio - Collegamento Funiviario			
					51.039	1.896	13.876

Nel corso dello scorso esercizio Trentino Sviluppo nella zona produttiva di Arco ha realizzato alcuni spazi produttivi ed un Centro polifunzionale con mensa e bar a servizio della zona industriale "Ceole", cresciuta significativamente negli ultimi anni. Questa palazzina è stata inoltre certificata Leed (Leadership in Energy and Environmental Design) con livello "Gold", dopo un'attenta e scrupolosa verifica da parte del GBCI - Green Building Certification Institute di Washington. Il risultato va a premiare un lavoro scrupoloso che ha coinvolto la committenza, Habitech - Distretto Tecnologico Trentino in qualità di consulente LEED e le aziende impegnate nel cantiere, partendo dalla stesura dell'appalto e dalle fasi di progettazione.

La certificazione Leed è stata scelta 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.

Di seguito si riportano le principali caratteristiche degli immobili realizzati:

Valori in mq.

GESTIONE PROPRIA: IMMOBILI ACQUISTATI NELL'ANNO 2011/2012							
N°	Comune	Natura del bene	Indirizzo	Nome convenzionale	Sup. Lotto	Sup. Cop.	Sup. Conv.
10	Arco	Fabbricato	Via della Crosetta	Palazzina multifunzionale	3.081	1.070	1.400
11	Arco	Fabbricato	Via della Crosetta	Moduli produttivi	3.113	1.520	1.680
					6.194	2.590	3.080

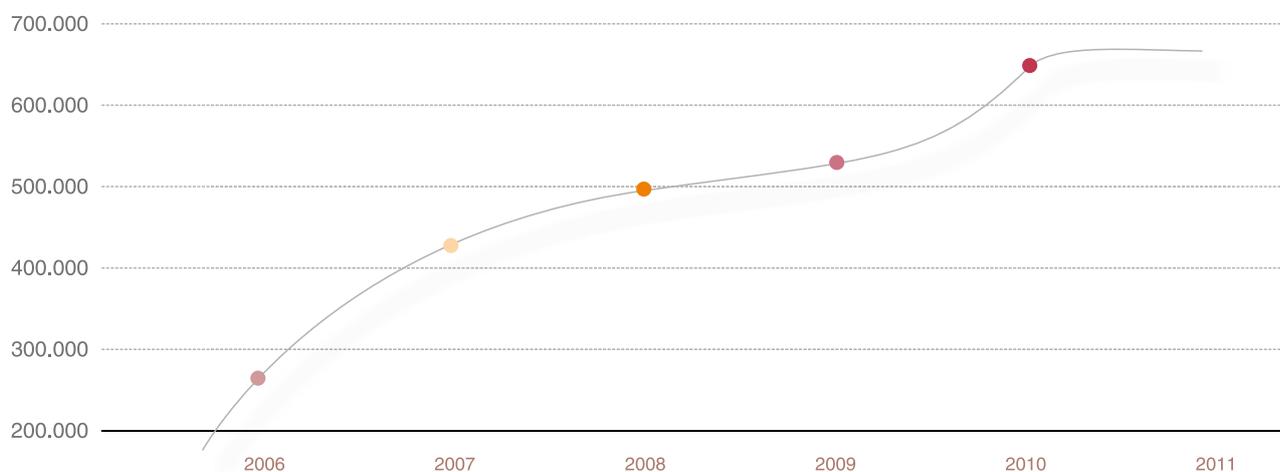
Nello stesso esercizio Trentino Sviluppo ha dismesso alcuni immobili ritenuti non più strategici e richiesti dal mercato. Di seguito si riportano i principali dati identificativi degli immobili ceduti:

GESTIONE PROPRIA: IMMOBILI CEDUTI 2011/2012							
N°	Comune	Natura del bene	Indirizzo	Nome convenzionale	Sup. Lotto	Sup. Cop.	Sup. Conv.
12	Avio	Fabbricato	Via del lavoro, 26	Cep - lotto B	8.275	2.870	2.986
13	Trento	Fabbricato	Loc. Spini	Ex Alpe Sys - modulo Coopglass - p.m. 1 - sub. 14	5.160	3.000	3.548
					13.435	5.870	6.534

## 7a | Patrimonio immobiliare gestito

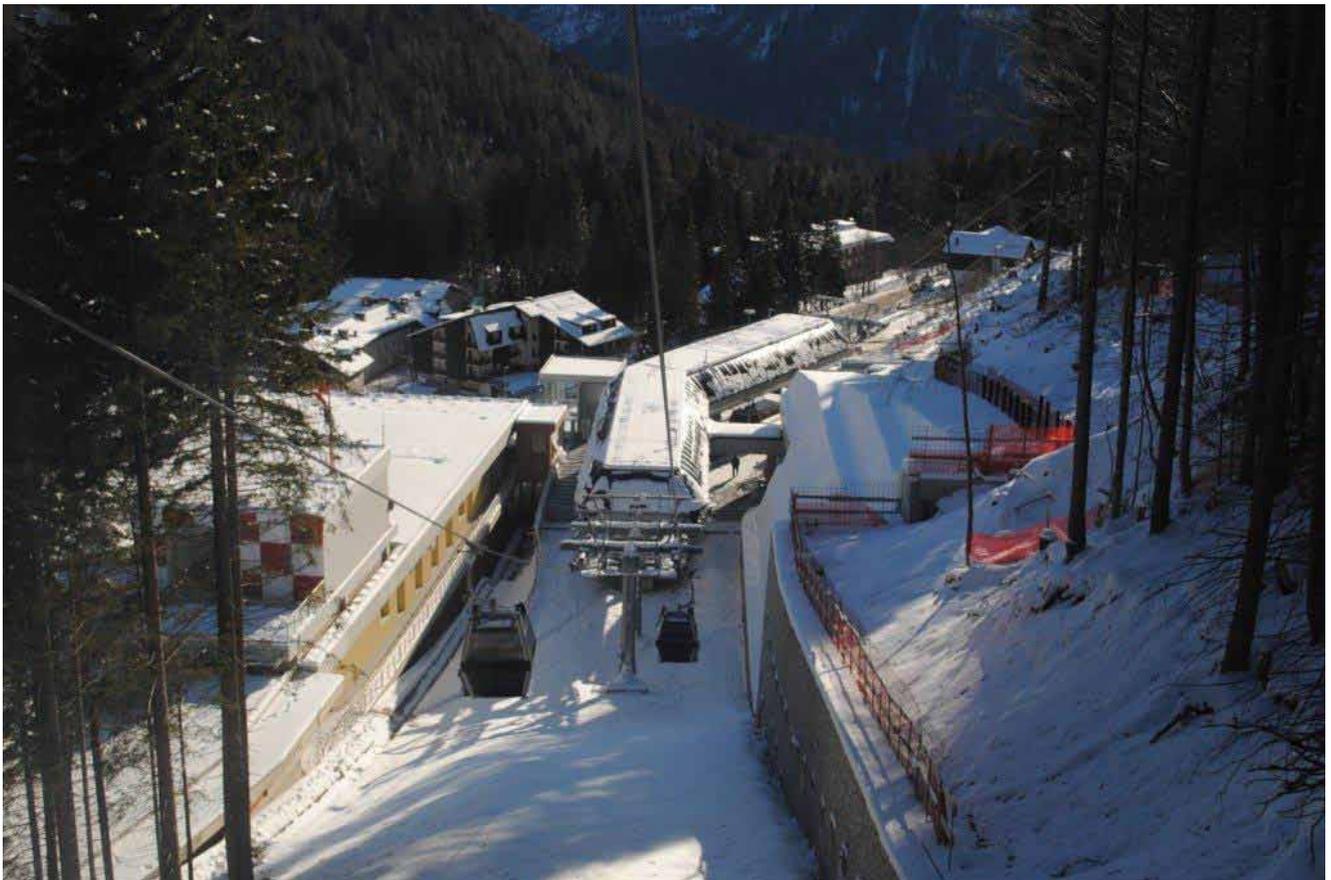
Periodo 2006 - 2011

mq sup. commerciale



Il patrimonio immobiliare al 31 dicembre 2011 risulta quindi così composto:

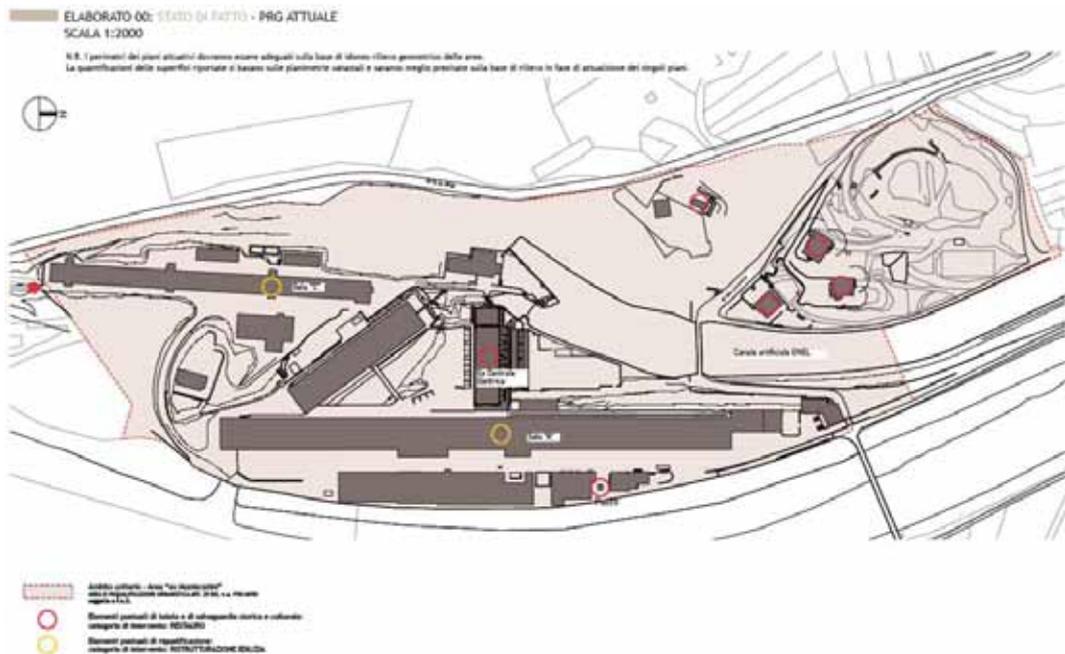
RIEPILOGO AL 31/12/2011			
	Mq. Sup. Lotto	Mq. Sup. cop.	Mq. Sup. comm.
al 31/12/2006	718.601	204.135	276.262
acquisiti 2007	273.603	122.494	150.494
acquisiti 2008	108.032	46.152	73.730
acquisiti 2009	85.537	20.138	22.706
acquisiti 2010	195.030	122.884	134.255
acquisiti 2011	51.039	1.896	13.876
<b>Totale</b>	<b>1.431.842</b>	<b>517.699</b>	<b>671.323</b>
immobili BIC	210.125	85.818	125.193
immobili NON BIC	1.221.717	431.881	546.130
<b>Totale</b>	<b>1.431.842</b>	<b>517.699</b>	<b>671.323</b>



Tra le numerose attività che hanno coinvolto Trentino Sviluppo nel corso del 2011, si ricordano le seguenti:

■ **Pinzolo Campiglio Express:**

È l'unico impianto delle Alpi realizzato su tre tronchi, in grado di funzionare singolarmente o in modo sincronizzato; è lungo oltre 4.700 metri, con un dislivello complessivo di 1.113 metri. Questa telecabina panoramica, con una vista eccezionale sulle Dolomiti di Brenta, offre a turisti e residenti la possibilità di sciare in un'unica grande skiarea: oltre 150 chilometri di piste che dalla Val Rendena arrivano fino alla Val di Sole. Questo impianto permette di spostarsi da Pinzolo alle piste di Madonna di Campiglio in 16 minuti senza bisogno di salire sull'automobile, la portata oraria è di 1.800 persone, grazie a 122 cabine in grado di ospitare fino ad 8 passeggeri e di viaggiare ad una velocità massima di 6 metri al secondo.



■ Ex Alumetal “Ex Montecatini”

In funzione del rinnovato proposito di procedere al recupero funzionale del sito “ex Montecatini”, nel corso del 2011 Trentino Sviluppo Spa ha inoltrato una proposta di variante urbanistica puntuale, al fine di rendere autonome le fasi attuative di due aree di differente Proprietà (Pubblica e Privata), nonché di differente assetto morfologico, tipologico, insediativo, ambientale, che sono appunto l’area produttiva denominata “ex Alumetal” e il “Dosso Gorga”.

La variante urbanistica riguarda nello specifico l’area comprendente il sito industriale dismesso denominato “ex Montecatini” per una superficie di circa 15 ettari (151.509 mq). Tale area è attualmente perimetrata nella cartografia del PUP come aree di riqualificazione urbana e territoriale (PUP art. 34) che demanda al PRG la formulazione di proposte d’intervento e la subordina all’approvazione di un piano attuativo.

Ad oggi si è in attesa dell’adozione, da parte dell’Amministrazione Comunale, della variante urbanistica.



## PROGRAMMAZIONE FASI REALIZZATIVE

# 2010

- 1 ELABORAZIONE MASTER PLAN
- 2 SISTEMAZIONE TEMPORANEA ALLA EST ZIGHERANE

- ..... PROGETTAZIONE MASTER PLAN
- - - - - REALIZZAZIONE SISTEMAZIONI TEMPORANEE
- LIMITE D'AMBITO
- SISTEMAZIONI TEMPORANEE
- AREA UNIVERSITÀ



## PROGRAMMAZIONE FASI REALIZZATIVE

# 2011

ADDIZIONE TARDIVA	80
ASSETTI PRODUTTIVI	9
IMPORTO LAVORI	

- 1 PROGETTAZIONE FINALE EDIFICIO «ZIGHERANE»
- 2 PROGETTAZIONE FINALE EDIFICIO «DOCCIA»
- 3 PROGETTAZIONE TEMPORANEA EDIFICIO «OROLOGIO»
- 4 PROGETTAZIONE FINALE DEMOLIZIONI AMBITO «B»
- 5 PROGETTAZIONE TEMPORANEA PARCHEGGIO DI SUPERFICIE PROVVISORIA
- 6 PROGETTAZIONE FINALE AMBITO «B»

- ..... PROGETTAZIONE DEMOLIZIONI
- - - - - PROGETTAZIONE OPERE TEMPORANEE
- PROGETTAZIONE OPERE DEFINITIVE
- LIMITE D'AMBITO
- SISTEMAZIONI TEMPORANEE
- AREA UNIVERSITÀ



### Manifattura Tabacchi

Nel corso del 2011 Trentino Sviluppo, attraverso la sua partecipata Progetto Manifattura S.r.l., ha avviato i lavori di recupero conservativo e l'allestimento ad uso ufficio di parte del complesso industriale Manifattura Tabacchi denominato "edificio delle Zigherane". In questi spazi si sono insediati il Distretto Tecnologico Trentino Scarl, l'Associazione Green Building Council Italia e un ramo di attività destinato al trasferimento tecnologico di Cosbi (partnership tra Centro Microsoft Research e Università di Trento).

Nel primo semestre 2011 Progetto Manifattura si è dedicata anche alla sistemazione ed allestimento di uno spazio di circa 300 mq all'interno dell'edificio delle Zigherane per accogliere da 10 a 15 iniziative imprenditoriali, allo stato di start-up, svolgenti attività connesse ai temi del Progetto Manifattura. L'allestimento dello spazio, denominato Greenhouse ("serra verde"), è stato completato nei primi mesi di agosto 2011 e alla data del presente Bilancio di missione risultano insediate una decina di aziende.

L'obiettivo di Trentino sviluppo è quello di procedere celermente alla ristrutturazione complessiva dell'intero complesso industriale con lo scopo di poter insediare in tempi rapidi altre realtà imprenditoriali che hanno già manifestato il loro interesse.

## PROGRAMMAZIONE FASI REALIZZATIVE



Nel mese di maggio 2011 è stato affidato l'incarico di progettazione preliminare dell'ambito B del compendio ex Manifattura Tabacchi, ambito che consta di circa 5 ettari e che dovrebbe ospitare principalmente aziende produttive ed alcuni spazi pubblici.

Oltre a ciò, data la necessità di procedere celermente all'insediamento di altre imprese all'interno del compendio, che hanno già manifestato il loro interesse, in attesa della sistemazione definitiva degli edifici, è stata individuata un'area di circa 1.000 mq all'interno dell'edificio cd. "dell'Orologio". Nel mese di settembre 2011 è stato affidato l'incarico di progettazione definitiva ed esecutiva relativo alla sistemazione edile ed impiantistica di suddetta area. I lavori di sistemazione dovrebbero concludersi all'inizio dell'autunno 2012. Nel corso del 2011 è proseguito inoltre il dialogo con l'Università di Trento affinché trovi spazio nel complesso anche il Cimec – Centro interdipartimentale mente e cervello

La società Progetto Manifattura ha 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.

A tale riguardo si sottolinea che nel mese di dicembre Manifattura Domani ha siglato un accordo di partnership con ACTION, l'Associazione degli Incubatori Cleantech del New England (USA). L'intesa ha l'obiettivo di coadiuvare la società a sviluppare il proprio incubatore, ampliando servizi ed opportunità offerti alle aziende insediate nell'ex Manifattura Tabacchi.

Nel corso del 2012 l'attività di Progetto Manifattura verterà principalmente su:

- completamento della progettazione esecutiva del risanamento conservativo dell'edificio cd. delle Zigherane e delle Docce;
- completamento delle demolizioni dell'Ambito B del compendio e realizzazione di un parcheggio a raso provvisorio;
- emissione della gara integrata di appalto per la progettazione definitiva, la progettazione esecutiva e la realizzazione dell'Ambito B del compendio;
- allestimento provvisorio di un'area all'interno dell'edificio cd. dell'Orologio al fine di ricavarne alcuni spazi per l'insediamento di imprese che hanno già manifestato il loro interesse all'insediamento.

### 7.3. Le operazioni di lease back

All'interno dell'ampio contesto degli interventi di politiche straordinarie attuati dalla Provincia autonoma di Trento per fronteggiare l'attuale crisi economica, nel corso del periodo analizzato (2008-2011), Trentino Sviluppo ha attuato uno dei principali strumenti di intervento finanziario per il sostegno delle attività imprenditoriali locali: le operazioni di lease-back.

Dal punto di vista tecnico questo intervento consiste nell'acquisizione (in tutto o in parte) di un immobile e nella simultanea cessione in leasing all'impresa che lo ha venduto, o comunque ad altra azienda facente parte dello stesso gruppo. Questa, attraverso il contratto di leasing immobiliare, si impegna a rispettare alcuni vincoli sociali ed economico-finanziari concordati con Trentino Sviluppo e al riacquisto dell'immobile entro un termine temporale predefinito.

Le operazioni di lease-back possono essere uno degli strumenti ai quali le aziende attingono per far fronte alle crisi di liquidità. Infatti, molte realtà aziendali si trovano a dover far fronte a situazioni di scarsa liquidità per differenti motivazioni tra cui la riduzione degli affidamenti bancari, il calo significativo del volume d'affari e l'allungamento dei tempi di pagamento dei crediti commerciali. Le società che si trovano in questa situazione impiegano la scarsa liquidità presente in attività ordinarie con lo scopo di non bloccare la produzione aziendale, tuttavia l'assenza di liquidità può provocare la sospensione degli investimenti e degli sviluppi aziendali, fondamentale per mantenere un'adeguata competitività sul mercato di riferimento. Pertanto nel lungo periodo questa situazione comporta un impoverimento del know-how aziendale che può comportare anche il default aziendale.

Attraverso queste leve finanziarie Trentino Sviluppo si prefigge inoltre due importanti obiettivi strategici: da un lato si intende promuovere gli investimenti e la nascita di nuove proposte di ricerca e sviluppo (che spesso vengono accantonati a causa della situazione di crisi in cui versa il mercato), i quali potranno fungere da stimolo per lo sviluppo di prodotti innovativi e tecnologicamente all'avanguardia. D'altra parte con tali operazioni Trentino Sviluppo si pone l'obiettivo di garantire l'attuale livello occupazionale, facendo riferimento non solo ai lavoratori direttamente impiegati in azienda, ma anche a quelli che operano sull'intero indotto.

Analogamente a quanto sviluppato nel Bilancio di Missione 2010 in questa sezione si delinea un primo impatto che questa attività ha generato sul territorio sia da un punto di vista economico (sull'andamento dell'azienda) che sociale (sul valore economico degli addetti "stabilizzati").

#### 7.3.1 Metodologia

Oggetto dell'analisi sono le imprese che nel periodo osservato (dal 2008 al 2011) hanno usufruito dello strumento del lease-back proposto da Trentino Sviluppo. Per ognuna vengono osservati gli aspetti riconducibili a tre aree di interesse.

**La prima** riguarda l'analisi dei bilanci delle imprese sopracitate al fine di osservare la loro posizione finanziaria netta, per poi comprendere e valutare se questi interventi hanno contribuito a garantire la continuità aziendale.

**La seconda** area riguarda i programmi di investimento e ricerca, sviluppo promossi dalle società interessate dall'intervento della finanziaria pubblica. Questo approfondimento permette di evidenziare le imprese che grazie ai lease-back hanno destinato risorse alla ricerca con lo scopo di innovare il prodotto e rafforzare le aziende stesse.

**La terza** ed ultima area di analisi riguarda i riflessi occupazionali nelle aziende coinvolte, infatti le società beneficiarie delle operazioni di lease-back si sono impegnate nel mantenere o stabilizzare il personale presente in azienda misurato in termini di U.L.A. (unità lavorative annue). Tale focus permette di valutare l'impatto delle operazioni di lease-back sugli addetti specializzati la cui professionalità sarebbe venuta meno con un eventuale ridimensionamento, delocalizzazione o chiusura dei siti produttivi.

Nello specifico, questa edizione del Bilancio di Missione approfondisce questo ultimo aspetto legato ai lavoratori attraverso una stima dell'impatto economico sulla manodopera derivante dalle operazioni di lease-back. Si ricorda infatti che, con la sottoscrizione di queste locazioni finanziarie, le società coinvolte si sono impegnate nel mantenimento di un determinato livello di occupazione sul territorio, misurate in ULA. Nel presente capitolo cercheremo di stimare la ricchezza che queste aziende hanno distribuito sul territorio attraverso la remunerazione della forza lavoro. Nello specifico si è considerato il costo medio annuo (operaio per competenza per settore) tenuto conto dei dati ufficiali ISTAT (2005-2010)<sup>1</sup>. Per le stime prospettiche si è considerato il dato 2010 adeguato al tasso di inflazione programmato (ISTAT).

<sup>1</sup> Si utilizzano i dati dell'indagine ISTAT diffusa nel marzo 2011 sulle retribuzioni contrattuali annue. Lo studio considera le retribuzioni lorde fissate dai contratti collettivi nazionali di categoria. Sono stati utilizzati i dati relativi all'anno 2010 (l'indagine ha come periodo di riferimento il 2005-2010).

### 7.3.2 Operazioni di lease-back 2008-2011 e impatto economico delle ULA stabilizzate: un quadro di sintesi

NOME SOCIETÀ	SEDE	ATTIVITÀ	IMPORTO (MIL DI €)	U.L.A.
<b>2008</b>				
Fein Elast Italia Spa	Ala	filati elastomerici ricoperti	4,43	57
<b>2009</b>				
Silvelox Spa	Castelnuovo	fabbricazione porte	12,7	155
Gruppo Arcese Trasporti	Rovereto	autotrasporto/logistica	18,6	791
Lego Spa "Gruppo Olivotto"	Lavis	editoria	8,5	300
<b>Totale</b>			<b>39,8</b>	<b>1246</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>
<b>2011</b>				
MABE S.n.c.	Ossana	Meccanica	0,78	16
Martinelli Trasporti S.r.l.	Ala	autotrasporto/logistica	12	182
<b>Totale</b>			<b>12,78</b>	<b>198</b>
<b>Totale complessivo (2008-2011)</b>			<b>123,97</b>	<b>2.199</b>

Tabella 1: operazioni di lease-back dal 2008 al 2011

NOME SOCIETÀ	ULA	VALORE ECONOMICO ULA 2008	VALORE ECONOMICO ULA 2009	VALORE ECONOMICO ULA 2010	VALORE ECONOMICO ULA 2011	VALORE ECONOMICO ULA 2008-2011	ANNI MANTENIMENTO ULA	RICADUTA COMPLESSIVA (valutando tot anni di impegno)
Fein Elast Spa - Le Mur S.p.a.	57	1.065.387	1.093.488	1.127.916	1.144.835	4.431.626	7	7.935.194
Silvelox S.p.a.	155	-	3.378.225	3.452.625	3.504.414	10.335.264	7	24.669.896
Gruppo Arcese Trasporti	791	-	18.319.560	18.333.798	18.608.805	55.262.163	6	112.780.181
L.E.G.O. S.p.a.	300	-	8.694.900	8.886.000	9.019.290	26.600.190	7	64.050.690
C.T.E. S.p.a.	45	-	-	973.440	988.042	1.961.482	7	7.128.495
Gallox S.p.a.	155	-	-	3.314.830	3.364.552	6.679.382	6	20.649.902
Marangoni S.p.a.	300	-	-	7.508.220	6.724.274	14.232.494	4	27.985.146
Swam Trasmissioni S.p.a (Sapes S.p.a.)	122	-	-	2.621.536	2.660.859	5.282.395	5	13.506.853
Texbond S.p.a.	76	-	-	1.503.888	1.526.446	3.030.334	5	7.748.432
Ma.Be S.n.c.	16	-	-	-	348.965	348.965	5	1.797.961
Martinelli Trasporti S.r.l.	182	-	-	-	4.281.672	4.281.672	5	22.060.317

Tabella 2: valutazione impatto economico delle ULA stabilizzate

### 7.3.3. Operazioni concluse nel 2008

#### **Fein Elast S.p.A. – Le Mur S.p.A.**

##### **Importo leasing: € 4,435 milioni**

Attraverso un'operazione di Management Buy Out programmata da tempo, nel 2011 il Gruppo Fein Elast ha ceduto la propria quota di maggioranza di Fein Elast Italia S.p.A. al management dell'azienda Le Mur S.p.A. che già deteneva una partecipazione minoritaria. Avviene quindi un cambio dell'azionista di riferimento e vi è una nuova denominazione sociale.

L'azienda Fein Elast Italia S.p.A. al momento dell'operazione di lease-back faceva parte del gruppo internazionale Fein Elast, uno dei maggiori Gruppi Europei attivi nel settore dei filati elastomerici ricoperti. In particolare l'impresa di Ala si occupava di articoli filati elastici da destinare prevalentemente al settore della calzetteria femminile.

Ad oggi l'accordo di lease-back stipulato nel 2008 tra Fein Elast S.p.A. e Trentino Sviluppo S.p.A. è passato in gestione al gruppo Le Mur S.p.A. poiché è avvenuto il passaggio del possesso dell'immobile interessato il quale è utilizzato da LeMur.

A causa di questo cambiamento nella gestione, risulta difficile compiere un'analisi di bilancio come per le altre società poiché non è possibile comparare i dati dell'esercizio 2010 con i dati degli anni precedenti poiché riferiti a due società distinte.

Si ricorda tuttavia che l'operazione di lease-back ha permesso una significativa riduzione della posizione finanziaria netta a Fein Elast S.p.A. e che la contabilizzazione con il metodo patrimoniale dei debiti contratti attraverso lo strumento della locazione finanziaria ha favorito un complessivo miglioramento degli indicatori patrimoniali. Tutto ciò ha permesso alla gestione caratteristica aziendale di fronteggiare più agevolmente gli impegni finanziari intrapresi, riducendo l'indebitamento bancario e facilitando alla società il reperimento di nuove fonti di finanziamento.

Le Mur per fronteggiare la crisi economica che ha interessato anche il settore dei filati negli ultimi anni, ha destinato importanti risorse nella riorganizzazione della produzione, nell'espansione commerciale ed in un progetto di ricerca triennale finalizzato alla produzione di filati a base di silicone con applicazioni principali nel settore industriale, tessile, medicale e della chirurgia plastica. Ciò ha permesso di rafforzare nel 2010 i fatturati con un incremento del 70% rispetto al 2009, trend positivo che si consolida anche nei primi mesi del 2011.

Per quanto riguarda l'analisi dell'occupazione, l'evoluzione dell'organico nel triennio 2005-2007 precedente all'accordo di lease-back mostra un numero di U.L.A. in crescita da 51 a 55. L'operazione di locazione finanziaria ha comportato l'impegno della società ad incrementare di ulteriori 2 unità la forza lavoro e mantenerla costante fino al 2014 compreso. Si ricorda inoltre che i lavoratori impiegati in azienda sono prevalentemente donne.

L'analisi del potenziale valore economico delle ULA stabilizzate evidenzia come a fronte di un lease-back di 4,435 milioni di euro, l'azienda di sia impegnata a garantire continuità occupazionale per un importo complessivo di quasi 8 milioni di euro (fino al 2014).

Tabella 3: valore economico complessivo delle ULA stimate per Fein Elast-Le Mur (2008-2014)

Fein Elast Spa - Le Mur Spa			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2008	57	18.691	1.065.387
2009	57	19.184	1.093.488
2010	57	19.788	1.127.916
2011	57	20.085 (*)	1.144.835
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			4.431.626
2012	57	20.386 (*)	1.162.007
2013	57	20.387 (*)	1.162.065
2014	57	20.693 (*)	1.179.496
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			7.935.194

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

### 7.3.4 Operazioni concluse nel 2009

Nel 2009 Trentino Sviluppo S.p.A. è intervenuta attraverso l'applicazione dello strumento del lease-back su tre realtà industriali dislocate sul territorio provinciale, per un valore totale di quasi 40 milioni di euro. Come precedentemente accennato una delle conseguenze della stipula di questi accordi è l'impegno che le società coinvolte si sono prese al fine di mantenere in organico un determinato livello di unità lavorative annue presso i loro stabilimenti, per tenere fede ai vincoli richiesti da Trentino Sviluppo.

Nella seguente sezione vengono presentate le varie operazioni, motivando gli interventi e offrendo una breve valutazione del loro impatto sulla struttura finanziaria delle società, sul loro andamento economico e sui loro progetti futuri.

#### **Silvelox S.p.A.**

##### **Importo leasing: € 12,7 milioni**

Silvelox S.p.A. è una società manifatturiera che si occupa di produzione, installazione e manutenzione di chiusure e serramenti in genere ed in particolare di porte per garage, basculanti, porte d'ingresso, portoncini blindati e porte in legno per interni. Accanto a questi prodotti, l'azienda offre sul mercato anche componenti per l'edilizia ed elementi di arredamento sia in legno che in altri materiali oltre ad apparecchiature di motorizzazione per i serramenti. La sua nascita risale al 1979 e da quasi trent'anni svolge queste attività. Nello specifico l'azienda si distingue per una pluriennale esperienza nella falegnameria e nella verniciatura dei propri portoni ed è in grado di fornire ai propri clienti un altissimo grado di personalizzazione del prodotto finito.

A partire dal 2004 la società ha avviato un processo di diversificazione produttiva da conseguire attraverso l'acquisizione di due società specializzate rispettivamente nella fabbricazione di portoncini blindati e porte d'interni. Due anni dopo l'inizio di questa fase l'impresa ha costituito rispettivamente in Francia e nel Regno Unito due società commerciali con lo scopo di consolidare e rafforzare le proprie quote di mercato nei principali mercati esteri di sbocco. Per integrare le produzioni relative alle diverse tipologie di prodotti si è quindi messo in atto un processo di unificazione di tutte le fasi produttive nello stabilimento storico di Castelnuovo in provincia di Trento. Questo accorpamento punta ad un'integrazione dell'intero processo produttivo con l'intento di raggiungere più alti livelli di efficienza sulle lavorazioni. Successivamente nel 2008 e nel 2010 si sono registrate operazioni straordinarie in cui la società ha attuato le due fusioni delle società acquisite nel corso del 2004. Oltre all'operazione descritta Silvelox S.p.a. è interessata anche ad altre operazioni straordinarie che vanno oltre la quotidiana gestione d'impresa; l'analisi dei bilanci deve pertanto tenere in opportuna considerazione questi eventi speciali (fusioni e rivalutazioni immobiliari) che possono portare a stime alterate o non corrispondenti alla realtà.

L'intervento richiesto da Silvelox S.p.A. a Trentino Sviluppo S.p.A. ha lo scopo di dotare l'azienda delle risorse finanziarie necessarie per completare il processo di acquisizione-integrazione delle due società estere sopraccitate operanti in settori affini a quello in cui lavora l'azienda stessa, nonché a consolidare e sostenere i futuri investimenti.

Osservando la struttura finanziaria dell'impresa e la sua posizione finanziaria netta si nota come dopo l'operazione di locazione finanziaria ad opera di Trentino Sviluppo essa sia notevolmente migliorata. Inoltre ciò ha permesso alla società di ridurre significativamente i debiti finanziari.

Se dal 2008 al 2009 la crisi economica aveva penalizzato significativamente il volume d'affari della società e di conseguenza tutta la struttura dei costi aziendali, nel corso del 2010 una lenta ripresa ha permesso di migliorare i livelli di fatturato e riportare il margine operativo lordo a livelli positivi.

In assenza dell'intervento di lease-back di Trentino Sviluppo S.p.A. la società avrebbe dovuto fronteggiare un aggravamento della situazione finanziaria, dovendo limitare i progetti di integrazione produttiva tra le varie realtà industriali per evitare conseguenze negative, nonostante tali progetti di ampliamento fossero fondamentali per mantenere la posizione di leadership sul mercato di riferimento. L'operazione di lease-back in Silvelox S.p.A. ha inoltre permesso di liberare liquidità finanziarie che l'azienda potrà utilizzare nello sviluppo di nuovi piani di ricerca e innovazione dei prodotti e dei cicli di produttivi più rispettosi verso l'ambiente e più adatti a rispondere alle future specifiche tecniche richieste dal mercato.

Accanto a queste esigenze di carattere prettamente produttivo il lease-back ha inoltre agevolato l'azienda nella gestione del passaggio gestionale che ha dovuto affrontare in concomitanza con le operazioni di acquisizione delle realtà estere. Tale passaggio ha previsto, oltre all'organizzazione della produzione di più stabilimenti, l'ampliamento della gamma di prodotti. L'annessione di queste nuove realtà industriali differenti ha dunque richiesto una razionalizzazione della gestione aziendale volta a rispondere alla complessità dovuta alla presenza di culture imprenditoriali diverse e nuovi modi di lavorare.

L'analisi dell'occupazione evidenzia come il numero di addetti (misurati in U.L.A.) nel quadriennio 2005-2007 abbia avuto un andamento piuttosto discontinuo a causa delle dimissioni volontarie di alcuni operai e del pensionamento di altri. Il management aziendale non prevede una politica di riduzione della forza lavoro e l'operazione di locazione finanziaria ha comportato l'impegno della società a mantenere un organico costante fino al 2015 di 155 unità.



**Tabella 4: valore economico complessivo delle ULA stimate per Silvelox (2009-2015)**

Silvelox S.p.a.			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2009	155	21.795	3.378.225
2010	155	22.275	3.452.625
2011	155	22.609 (*)	3.504.414
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			10.335.264
2012	155	22.948 (*)	3.556.981
2013	155	23.292 (*)	3.610.335
2014	155	22.948 (*)	3.556.981
2015	155	23.292 (*)	3.610.335
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			24.669.896

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

A fronte di un lease-back di più di 12 milioni di euro la società Silvelox S.p.A. si è impegnata al mantenimento di 155 ULA per un valore complessivo stimato di oltre 24 milioni di euro. Ad oggi (2011) il valore economico degli addetti stabilizzati sul territorio è intorno ai 10 milioni di euro.

## **Gruppo Arcese Trasporti**

### **Importo leasing: € 18,6 milioni**

Il gruppo industriale Arcese Trasporti nato nel 1969 come semplice società di autotrasporti si è trasformato nel corso degli anni ampliando radicalmente il suo business e divenendo uno dei principali operatori logistici a livello nazionale. Oggi l'impresa offre servizi di logistica, gestione di merce a magazzino con custodia e deposito, stoccaggio merci per conto terzi, raccolta e trasporto di rifiuti speciali, etichettatura ed imballaggio dei beni e commercio all'ingrosso di autoveicoli per trasporto merci e di ricambi degli stessi.

Il Gruppo Arcese, oltre ad effettuare spedizione all'estero, è presente in Cina tramite una società di servizi che si occupa della gestione delle pratiche amministrative e doganali da e per questo grande Paese. Negli ultimi anni la società ha investito ingenti capitali, in particolar modo nello sviluppo della divisione Groupage, la quale punta ad offrire un servizio completo alla clientela.

All'interno del Gruppo Arcese esiste una società nata nel 2003 con denominazione Arcese Immobiliare S.r.l. che si occupa di locazione di beni immobili, compravendita di beni immobili propri e valorizzazione e vendita immobiliare. L'analisi effettuata sul bilancio del gruppo mette in evidenza come l'intervento di lease-back da parte di Trentino Sviluppo S.p.A. nei confronti di Arcese Immobiliare S.r.l. ha contribuito alla diminuzione dell'indebitamento totale di Arcese Trasporti che negli anni precedenti aveva dovuto sostenere finanziariamente l'immobiliare appartenente al gruppo.

L'analisi di bilancio non permette di evidenziare esattamente l'impatto delle operazioni di lease-back sul debito bancario poiché il rimborso a favore di Arcese Immobiliare S.r.l. ha ridotto il debito bancario, ma questo negli ultimi due anni ha registrato un incremento per cause imputabili alla crisi economica, confermata anche da studi di settore, e in special modo all'aumento dei costi del carburante e del lavoro, che in questa attività hanno un'elevata incidenza. Infatti nel 2009 e nel 2010 la contrazione del settore ha segnato pesantemente l'andamento aziendale a causa della minore richiesta di trasporto di merci che non ha permesso di coprire gli elevati costi fissi.

Fatte salve tutte queste considerazioni resta comunque il fatto che Arcese Trasporti S.p.A., con la liquidità derivante dall'intervento di Trentino Sviluppo S.p.A., ha avuto la possibilità di migliorare in modo significativo la propria struttura finanziaria. Il Gruppo si presenta dunque più solido al mercato, evidenziando già nel 2010 un incremento di fatturato, restando in attesa della ripresa del settore dei trasporti, che si stima avverrà nei prossimi anni, ed evitando ad oggi di ricorrere alla riduzione massiccia di personale.

L'operazione di lease-back finanziata da Trentino Sviluppo S.p.A. ha peraltro previsto alcuni vincoli in termini di numero di addetti in capo al gruppo Arcese: l'impegno richiesto alla società è stato di mantenere la forza lavoro costante, pari almeno a 791 ULA nelle sue sedi in Provincia di Trento fino a fine 2014. Occorre quindi sottolineare che l'intervento di Trentino Sviluppo S.p.A. e conseguentemente il vincolo accettato dalla società abbiano un risvolto molto significativo per i numerosi lavoratori, che si traduce essenzialmente in una maggiore stabilità del posto di lavoro nella fase più critica della crisi economica.

**Tabella 5: valore economico complessivo delle ULA stimate per Gruppo Arcese Trasporti (2009-2014)**

Gruppo Arcese Trasporti			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2009	791	23.160	18.319.560
2010	791	23.178	18.333.798
2011	791	23.526 (*)	18.608.805
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			55.262.163
2012	791	23.879 (*)	18.887.937
2013	791	24.237 (*)	19.171.256
2014	791	24.600 (*)	19.458.825
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			112.780.181

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

**Lego S.p.A. (Gruppo Olivotto)****Importo leasing: € 8,5 milioni**

La Lego S.p.A. (acronimo di Legatoria Editoriale Giovanni Olivotto) rappresenta la storica società del Gruppo Omonimo, fondata nel 1900 dalla famiglia della quale porta il nome e che opera nel settore dell'editoria. La società offre un servizio integrato di produzione, stampa, legatura, pubblicazione, edizione, diffusione e distribuzione sia in proprio che per conto terzi, e tratta prodotti diversificati quali libri, riviste, opuscoli, poster e calendari.

Nel corso del tempo la famiglia ha acquisito e sviluppato piccole aziende di stampa fino a diventare un grande gruppo industriale caratterizzato da un'alta complessità organizzativa. Dal 2002 al 2007 il Gruppo decide quindi di avviare un processo di riassetto patrimoniale finalizzato a concentrare le proprietà aziendali in capo alla Holding Olivotto, conclusosi con l'incorporazione di quattro società del gruppo. La fusione delle diverse realtà ha permesso di accentrare alcune funzioni aziendali.

Lo stabilimento di Lavis (TN) è l'immobile interessato dal lease-back e su di esso l'azienda nell'ultimo quinquennio ha investito cifre molto significative in impianti produttivi. Appare evidente dunque come l'unità produttiva trentina risulti essere lo stabilimento tecnologicamente più avanzato del Gruppo ed in grado di rispondere alle esigenze di prodotti richiesti dal mercato.

La peculiarità dell'operazione è rappresentata dal fatto che è la Holding Olivotto, società capogruppo, a stipulare con Trentino Sviluppo S.p.A. il contratto di leasing, e successivamente a concedere l'immobile in locazione alla sua partecipata.

Anche il settore in cui opera Lego S.p.A. è stato interessato dalla recente crisi economica, infatti il calo del volume d'affari e la maggiore difficoltà di incassare i crediti, sono nuovi fattori negativi che sono andati a sommarsi ai problemi strutturali del settore della carta stampata, i cui prodotti sono ormai entrati in una fase di maturità o in alcuni casi di declino, all'interno del loro ciclo di vita.

Dall'analisi dei bilanci emerge oltre all'influenza delle operazioni di natura straordinaria avvenute nel corso del 2008 (fusione e rivalutazione immobili), anche e soprattutto la riduzione dell'indebitamento complessivo di Lego S.p.A. ad opera dell'intervento di lease-back finanziato da Trentino Sviluppo S.p.A., società che negli anni passati ha sostenuto finanziariamente la Holding del gruppo. Inoltre nell'ultimo anno i dati sembrano mostrare un lento miglioramento, affiancando ad una leggera contrazione del fatturato un sostanziale miglioramento del margine operativo lordo.

L'analisi dell'occupazione evidenzia come l'organico al 2009, sullo stabilimento di Lavis, ammontava a 296 U.L.A. L'operazione di locazione finanziaria ha comportato l'impegno della società a mantenere la forza lavoro costante pari a 300 U.L.A. fino al 2015. La società nel medesimo accordo si è impegnata inoltre a non alienare per almeno 20 anni i beni a terzi.

**Tabella 6: valore economico complessivo delle ULA stimate per Lego S.p.A.- Gruppo Olivotto (2009-2015)**

L.E.G.O. S.p.a			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2009	300	28.983	8.694.900
2010	300	29.620	8.886.000
2011	300	30.064 (*)	9.019.290
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			26.600.190
2012	300	30.515 (*)	9.154.579
2013	300	30.973 (*)	9.291.898
2014	300	31.438 (*)	9.431.277
2015	300	31.909 (*)	9.572.746
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			64.050.690

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

### 7.3.5. Operazioni concluse nel 2010

Nel 2010 gli interventi di lease-back ad opera di Trentino Sviluppo S.p.A. sono stati molteplici ed hanno coinvolto diverse realtà industriali dislocate sul territorio provinciale, per un valore complessivo che si avvicina ai 67 milioni di euro. A seguito di queste operazioni le imprese coinvolte si sono impegnate a mantenere in organico quasi 700 unità lavorative annue presso i loro stabilimenti.

Come già anticipato queste operazioni di carattere straordinario hanno un profilo temporale di medio-lungo periodo e pertanto è difficile fornire una corretta valutazione del loro impatto dopo un solo anno di attività, tuttavia nella presente sezione si tenta di fornire una prima analisi che stima le conseguenze del lease-back sulle società interessate a livello di posizione finanziaria, andamento economico e piani futuri.

#### **CTE S.p.A.**

##### **Importo leasing: € 3,42 milioni**

CTE S.p.A. nasce a Rovereto nel 1981 dall'idea imprenditoriale di due funzionari di vendita del settore delle trattici e un imprenditore, i quali grazie alla loro esperienza sul campo sono tra i primi ad introdurre in Italia una particolare tipologia di prodotto, le piattaforme aeree, inizialmente occupandosi dell'attività di noleggio ed erogazione di servizi ad esse relativi, ma orientandosi ben presto verso la commercializzazione di elevatori per traslochi ed edilizia (in particolare le scale).

Nel corso degli anni Novanta la società integra la propria attività di commercializzazione con la produzione di carrelli elevatori interamente progettati e successivamente consolida la propria presenza sul territorio nazionale ed estero anche attraverso importanti partnership con primari operatori del settore.

Altro momento importante nell'evoluzione della società si registra nel 2006 attraverso l'acquisizione di due società: Effer e Bizzocchi, le quali operano rispettivamente nella costruzione di gru terrestri e marine e nel campo delle piattaforme aree telescopiche. A fine 2008 CTE S.p.A. cambia denominazione sociale in CTE Group S.p.A. la quale svolge principalmente attività di holding e conferisce il ramo d'azienda produttivo alla nuova società CTE S.p.A. costituita nella medesima data. L'obiettivo principale di questa operazione straordinaria è quello di gestione del patrimonio immobiliare e scissione dell'attività produttiva da quella di controllo del gruppo.

La direzione generale operativa e finanziaria del Gruppo, accanto alla produzione di elevatori e gru di piccolo tonnellaggio, è situata nello stabilimento di Rovereto, che è l'immobile interessato dall'intervento di leasing finanziario. In quella sede si trova inoltre il magazzino ricambi per quanto riguarda tutti i beni commercializzati e prodotti dall'azienda.

Anche in questo caso il crollo economico ha inciso negativamente sui mercati di sbocco dell'azienda, la quale ha conseguentemente evidenziato nel 2009 una forte contrazione del fatturato, che è però decisamente migliorato nel 2010 recuperando anche la diminuzione dell'anno precedente. Anche il margine operativo lordo ha registrato un miglioramento rispetto all'anno precedente.

Il lease-back erogato da Trentino Sviluppo S.p.A. nel primo semestre del 2010 a favore dell'impresa ha permesso di liberare risorse finanziarie da impiegare nella capitalizzazione delle società produttive del gruppo.

Tale manovra ha avuto lo scopo di dotare di maggiori mezzi propri le società controllate favorendo un migliore equilibrio finanziario e una riduzione del debito.

Sul piano del personale impiegato CTE si impegna a mantenere per il quinquennio 2011-2016 un numero di U.L.A. minimo di 45.

**Tabella 7: valore economico complessivo delle ULA stimate per CTE S.p.A. (2010-2016)**

CTE S.p.A.			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2010	45	21.632	973.440
2011	45	21.956 (*)	988.042
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			26.600.190
2012	45	22.286 (*)	1.002.862
2013	45	22.620 (*)	1.017.905
2014	45	22.959 (*)	1.033.174
2015	45	23.304 (*)	1.048.671
2016	45	23.653 (*)	1.064.401
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			7.128.495

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

A fronte di un lease-back del valore economico di oltre tre milioni di euro la società CTE ha restituito al territorio un'occupazione stabilizzata il cui valore economico si avvicina ai 2 milioni di euro (a fine 2011).

La valutazione prospettica dell'impegno in ULA evidenzia come al 2016 il valore delle ULA stabilizzate ammonterà supererà i 7 milioni di euro.

### **Gallox S.p.A.**

#### **Importo leasing: € 12,4 milioni**

Nel 1958 il sig. Zandonai inizia un'attività imprenditoriale che riguarda principalmente l'ossidazione di profili in alluminio ed la cromatura e zincatura di metalli ferrosi; col passare del tempo le crescenti dimensioni aziendali spingono il fondatore a costituire la Gallox S.p.A., nel 1974. Con l'entrata in azienda della seconda generazione la società muta la sua attività produttiva specializzandosi nella verniciatura, nella brillantatura elettrolitica e nella storica attività di ossidatura di profili in alluminio.

Attualmente Gallox S.p.A. si occupa di lavorazioni e produzione di prodotti in materiali ferrosi e non, per conto proprio e per terzi offrendo varie lavorazioni anche molto diversificate tra loro. Queste spaziano dall'ossidazione anodica e brillantatura, alla verniciatura a polvere, a lavorazioni meccaniche a disegno su profili, sino all'assemblaggio e imballo di prodotti per arredamento e alla commercializzazione di profili in alluminio grezzi o completi di trattamenti e lavorazioni.

Accanto allo sviluppo della Gallox S.p.A. la famiglia imprenditoriale costituisce anche una ulteriore società, la Oleodinamica Industriale S.r.l., che, dopo una iniziale attività prevalentemente commerciale, si specializza nelle lavorazioni meccaniche di precisione. La famiglia Zandonai è inoltre proprietaria di un'altra società commerciale, la SNT S.r.l., che si occupa della commercializzazione dei prodotti e semilavorati in acciaio Gallox.

Il Gruppo nel 2004 fonda la società G.Z. S.r.l. con lo scopo di gestire l'intero compendio immobiliare in cui svolgono le proprie attività le società produttive della famiglia Zandonai. Nel corso di quell'anno infatti la società GZ acquista tale patrimonio dalle società del Gruppo e successivamente glielo concede in locazione. È per l'appunto quest'ultima società che è stata interessata dall'operazione di lease-back finanziata da Trentino Sviluppo S.p.A.

La crisi economica globale del 2008 ha generato effetti negativi anche sul mercato mondiale dell'alluminio e dell'acciaio, che hanno registrato flessioni significative nell'intera catena produttiva. Inoltre è aumentato pesantemente il costo delle materie prime, che incide per circa il 40% sull'attività di Gallox. Questo ha fatto registrare nel 2009 una significativa riduzione del fatturato e dei margini, che si confermano in diminuzione anche nel 2010.

Nonostante queste circostanze l'analisi del bilancio della società mostra che, dopo l'operazione di lease-back conclusa con Trentino Sviluppo S.p.A. nell'estate del 2010, la struttura finanziaria dell'impresa è migliorata notevolmente liberando liquidità, che ha permesso di ridurre in modo rilevante l'indebitamento nei confronti degli istituti bancari.

Relativamente all'impegno del mantenimento della forza lavoro, il Gruppo Zandonai nel suo complesso si è impegnato a mantenere per il quinquennio successivo alla stipula dell'accordo 155 ULA.

**Tabella 8: valore economico complessivo delle ULA stimate per GALlox S.p.A.(2010-2015)**

Gallox S.p.a.			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2010	155	21.632	3.314.830
2011	155	21.707 (*)	3.364.552
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			6.679.382
2012	155	22.032 (*)	3.415.021
2013	155	22.363 (*)	3.466.246
2014	155	22.698 (*)	3.518.240
2015	155	23.039 (*)	3.571.013
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			20.649.902

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

A fronte di una operazione di lease-back del valore economico di 12 milioni di euro, la società Gallox S.p.A. ha restituito al territorio un impegno in stabilizzazione ULA pari a 155 unità. Il valore economico i queste ULA è stimato in più di 6 milioni di euro ad oggi (2011) e a fine operazioni il valore complessivo delle ULA stimato è pari a oltre 20 milioni di euro.

**Marangoni S.p.A.****Importo leasing: € 40,9 milioni**

Il Gruppo Marangoni, che attualmente svolge un insieme di attività fortemente integrate nel settore degli pneumatici, venne fondato nel 1950 a Rovereto; la sua crescita, particolarmente rapida nell'ultimo periodo di vita, affonda così le sue radici in oltre mezzo secolo di esperienza nella lavorazione della gomma. Nel corso degli anni l'attività si è progressivamente sviluppata nei diversi rami dell'industria dello pneumatico fino a diventare uno dei pochi gruppi industriali mondiali specializzati nella gestione di tutte le attività connesse all'intero ciclo di vita di questo particolare bene. Attualmente il Gruppo Marangoni opera in aree di business molto diversificate che vanno dalla ricostruzione degli pneumatici con la relativa predisposizione di materiali e sistemi per ricostruzione, nonché macchine ed impianti per la produzione e ricostruzione degli pneumatici. Accanto a queste attività la società si occupa anche della produzione di pneumatici nuovi, di gomme ad usi industriali e della loro distribuzione. Inoltre la Marangoni S.p.A. affianca alla sua attività caratteristica, anche un'attività secondaria di produzione di energia ottenuta dalla termovalorizzazione degli pneumatici fuori uso. Sebbene la gestione di tutte queste attività abbia aumentato non poco la complessità nella loro gestione, la diversificazione produttiva tra le varie divisioni ha permesso al gruppo di creare sinergie in grado di favorire l'innovazione e lo sviluppo di nuove tecnologie garantendo la realizzazione di migliori risultati sui diversi livelli della catena del valore. Inoltre l'azienda è dotata di un Centro Ricerche permanente, anch'esso situato a Rovereto, in cui vengono sviluppati i nuovi prodotti e i macchinari prodotti in tutto il mondo dalle altre società del Gruppo. La dislocazione geografica della produzione è in 12 stabilimenti sparsi in tutto il mondo: negli stabilimenti di Rovereto il gruppo è attivo per le produzioni meccaniche e per la produzione di pneumatici.

I mercati di sbocco del Gruppo Marangoni, rappresentati prevalentemente dal settore dell'autotrasporto e dell'automotive, sono tra quelli più duramente colpiti dalla crisi economica del 2008. Infatti Marangoni S.p.A. ha registrato nel 2009 una significativa contrazione del fatturato, che però è nettamente migliorato l'anno successivo.

Tale congiuntura negativa non coinvolge esclusivamente la singola azienda, bensì si ripercuote anche sulle altre società operanti nel settore degli pneumatici, le quali hanno visto inoltre incrementare notevolmente la propria tensione finanziaria, amplificata dalle difficoltà riscontrate nel settore della distribuzione.

Per contrastare questo momento di recessione il Gruppo Marangoni ha pianificato una complessiva ristrutturazione aziendale, che mira a ottimizzare complessivamente il grado di efficienza produttiva interna attraverso il consolidamento e il rafforzamento della propria presenza sul territorio Trentino. Questo piano di restauro prevede una riorganizzazione interna, la concentrazione operativa di tutte le attività direzionali del Gruppo e la creazione di un nuovo Centro di Ricerca globale nella storica sede di Rovereto, immobile interessato dall'operazione di leasing finanziario. Il lease-back offerto da Trentino Sviluppo S.p.A. si è concluso nel secondo semestre 2010 ed ha permesso di svincolare le risorse necessarie al riordino della struttura finanziaria temporale dell'impresa.

L'analisi della forza lavoro evidenzia come una percentuale rilevante della manodopera è composta da personale con un elevato grado di specializzazione, ma con un livello di studio medio basso. Pertanto nella peggiore delle ipotesi (la chiusura aziendale) la ricollocazione sul mercato di un organico così composto sarebbe difficoltosa, e con alta probabilità si dovrebbe ricorrere a risorse pubbliche locali per arginare il problema. Alla luce di questo scenario appare ancora più rilevante quindi l'intervento di Trentino Sviluppo S.p.A. che catalizza l'attenzione sulla conservazione dei livelli occupazionali. Relativamente all'impegno del mantenimento della forza lavoro Marangoni S.p.A. si è impegnata a mantenere per il biennio 2009-2010 un totale di 340 ULA e per il triennio 2011-2013 almeno 300 ULA.

**Tabella 9: valore economico complessivo delle ULA stimate per Marangoni S.p.A.(2010-2013)**

Marangoni S.p.A.			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2010	340	22.083	7.508.220
2011	300	22.414 (*)	6.724.274
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			14.232.494
2012	300	22.750 (*)	6.825.138
2013	300	23.092 (*)	6.927.515
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			27.985.146

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

L'analisi proposta evidenzia come il gruppo Marangoni a fine operazione restituirà circa 28 milioni di euro in termini di valore economico delle ULA stabilizzate.

A tal proposito due ragionamenti devono guidare l'analisi e le considerazioni che ne derivano:

1. in primo luogo bisogna ricordare che Marangoni si è impegnata nel Centro di Ricerca del Gruppo presso la sede di Rovereto. Questo nuovo polo permetterà la concentrazione delle attività di ricerca e sviluppo le quali a sua volta, in collaborazione che l'Università di Trento e la Fondazione Bruno Kessler, permetteranno lo sviluppo in futuro di idee e progetti ad alto contenuto tecnologico.
2. Inoltre, l'analisi proposta è parziale in quanto non prende in considerazione l'indotto indiretto generato sul territorio. Marangoni, infatti, è un'azienda storicamente radicata nel territorio trentino che operano per e con il territorio stesso. Pertanto l'impatto che ha Marangoni sul territorio locale va oltre il mantenimento delle ULA nel tempo, ma si riflette sulle numerose attività produttive e commerciali ad esso collegate.

**Sawam Trasmissioni S.p.A. (Sapes S.p.A.)****Importo leasing: € 4,16 milioni**

Il Gruppo Sapes S.p.A. nasce a Milano nel 1933 su iniziativa imprenditoriale del Sig. Emilio Migli, e inizialmente si occupa di produrre viteria ad alta resistenza. Tuttavia dopo l'evento bellico della seconda guerra mondiale il titolare sposta l'attività produttiva a Storo in provincia di Trento modificando peraltro la tecnologia di produzione della bulloneria mediante lo stampaggio a freddo.

Con l'entrata in azienda della seconda generazione, nei primi anni Sessanta, la storica azienda (denominata Officine Giudicariesi S.r.l.) viene affiancata da un'altra società specializzata nella produzione di componenti meccanici di grandi dimensioni da impiegare nella realizzazione di macchine per il movimento terra, trattori e alti macchinari in genere. Qui viene applicata un'ulteriore nuova tecnologia, che permette, assieme al favore del mercato dovuto al boom economico italiano di quegli anni, di creare un grande complesso industriale, confermato con la fusione delle due società agli inizi degli anni Settanta. Tuttavia dagli inizi degli anni Ottanta il settore di riferimento conosce una profonda crisi che coinvolge anche le realtà industriali delle Valli Giudicarie e mette in seria difficoltà la prosecuzione dell'attività produttiva.

Superato il momento più difficile nel 1994 Sapes S.p.A. acquisisce il controllo di Sawam Trasmissioni S.p.A. e nel 2000 subentra nella gestione di due piccole società della zona in difficoltà.

Come già accennato in precedenza i settori maggiormente penalizzati dal crollo economico sono quelli riconducibili al comparto dell'automotive, dei macchinari da lavoro (compresi quelli di movimento terra) e dei veicoli industriali in genere. Questi sono purtroppo i principali mercati di sbocco del Gruppo Sawam, il quale registra una pesante contrazione del proprio volume d'affari nel 2009 e nel 2010, seppure con un leggero miglioramento in quest'ultimo anno, tant'è che i margini dell'attività, che avevano restituito dati negativi, nel 2010 riprendono a salire.

Conseguentemente alle condizioni sfavorevoli di mercato anche la struttura finanziaria dell'azienda ha risentito negativamente con un pesante aumento dell'esposizione debitoria. L'operazione di lease-back, effettuata in capo a Sawam Trasmissioni S.p.A. ha quindi consentito al gruppo di liberare mezzi finanziari decisivi per l'impresa. Tali risorse innanzitutto svolgono un'importante funzione di sostegno dell'attività corrente e inoltre sono impiegate per riscattare anticipatamente gli attuali leasing immobiliari. L'analisi del bilancio dell'anno successivo all'operazione di lease-back di Trentino Sviluppo S.p.A. conferma queste considerazioni e testimonia l'impatto positivo dell'iniezione di liquidità alla società.

Per quanto concerne il mantenimento dei livelli occupazionali il Gruppo Sawam si è impegnato a conservare per il quinquennio (2010-2014) 122 unità lavorative annue. La salvaguardia dei numerosi posti di lavoro appare un tema molto importante, anche perché consente di preservare sul territorio professionalità rilevanti nel settore metalmeccanico.

**Tabella 10: valore economico complessivo delle ULA stimate per Sawam Trasmissioni S.p.A. (2010-2014)**

Sawam Trasmissioni S.p.A. (Sapes S.p.A.)			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2010	122	21.488	2.621.536
2011	122	21.810 (*)	2.660.859
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			5.282.395
2012	122	22.137 (*)	2.700.772
2013	122	22.470 (*)	2.741.284
2014	122	22.807 (*)	2.782.403
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			13.506.853

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

**Texbond S.p.A.****Importo leasing: € 6,08 milioni**

La Texbond S.p.A. è una società che si occupa della produzione industriale di tessuto non tessuto in polipropilene, polietilene e poliestere e nasce a Rovereto nel 1988. La caratteristica peculiare che contraddistingue questo prodotto innovativo nel comparto tessile è quella di essere ottenuto direttamente partendo dalla materia prima in granuli senza fasi di filatura e tessitura. Il tessuto non tessuto trova numerose applicazioni in altrettanti ambiti industriali: ad esempio viene impiegato nel settore dell'abbigliamento, in quello dell'igiene intima, nel settore medicale, nell'arredamento, nel comparto dell'automotive e in agricoltura.

Successivamente agli inizi degli anni 2000 viene messo in atto un cospicuo piano di investimenti volto all'acquisizione prima di una seconda, e in seguito di una terza e di una quarta, linea di produzione che permette di accrescere significativamente il volume d'affari aziendale e di sviluppare la struttura dell'impresa.

Ovviamente il processo di implementazione produttiva delle nuove linee di Texbond S.p.A. avviene gradualmente segnando le tappe salienti di avvio delle nuove linee rispettivamente nel 2000, nel 2003, nel 2004 e nel 2006. L'investimento molto consistente nella sua dimensione finanziaria consente alla società di perseguire con efficacia gli obiettivi prefissati di crescita dei volumi di produzione e di presenza sui mercati di appartenenza, unitamente ad un migliore sfruttamento delle economie di scala, con ritorni significativi anche sotto il profilo della redditività.

Con l'avvento della crisi economica globale il 2008 segna una svolta nella crescita di Texbond S.p.A. e comporta un totale stravolgimento di qualsiasi piano industriale prefissato, con forti effetti negativi che si ripercuotono anche sulle vendite. In particolar modo ciò si è verificato nei settori in cui opera la società che si contraddistinguono da un'elevata incidenza del costo delle materie prime e un mercato di sbocco caratterizzato da importanti operatori internazionali che sono in grado di fare forti pressioni sulle condizioni di vendita e di pagamento. A causa del crollo del mercato l'impresa vede ridursi significativamente il proprio fatturato e i propri margini, questa contrazione deriva principalmente dalla diminuzione delle quantità prodotte, ma anche dalla dinamica del prezzo delle materie prime che incide notevolmente sulla produzione complessiva.

Pertanto nell'anno successivo alla crisi (2009), l'azienda rivede la propria struttura produttiva mirando a migliorare i livelli di efficienza e cercando di contrarre il più possibile i costi aziendali. Per fare ciò la società decide di sospendere la produzione delle linee più datate e quindi tecnologicamente superate, che non garantiscono il grado di efficienza produttiva richiesta e necessitano dell'impiego di molta forza lavoro.

L'intervento di leasing finanziario di Trentino Sviluppo S.p.A. a favore di Texbond S.p.A. ha permesso di liberare importanti risorse finanziarie per il rimborso anticipato di numerosi finanziamenti a medio lungo termine. Questa operazione ha permesso quindi la riduzione del debito bancario della società che favorisce un miglioramento generale della struttura finanziaria e che incide anche sulla facilità di reperire nuove risorse da finanziatori esterni per sostenere il nuovo programma di investimenti.

L'intervento di lease-back si è concluso con Trentino Sviluppo S.p.A. nel secondo semestre 2010 con un impegno di mantenimento in U.L.A. da parte di Texbond S.p.A. pari a 76 nel quinquennio successivo all'accordo.

**Tabella 11: valore economico complessivo delle ULA stimate per Texbond S.p.A.(2010-2014)**

Texbond S.p.a.			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2010	76	19.788	1.503.888
2011	76	20.085 (*)	1.526.446
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			3.030.334
2012	76	20.386 (*)	1.549.343
2013	76	20.692 (*)	1.572.583
2014	76	21.002 (*)	1.596.172
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			7.748.432

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

A fronte di un lease-back di 6 milioni di euro, l'azienda Texbond S.p.A. ha garantito fino al 2011 un'occupazione in termini di ULA pari a 76 unità all'anno per un valore economico complessivo pari a 3 milioni di euro. A fine operazione il valore economico degli impegni economici stimati si aggira intorno agli 8 milioni di euro.

### 7.3.6. Operazioni concluse nel 2011

Occorre fare una precisazione doverosa in merito agli interventi di lease back conclusi in quest'ultimo anno. Data la recente sottoscrizione di queste operazioni non è possibile valutare correttamente l'impatto che le stesse hanno prodotto sul territorio. A partire dai bilanci 2011 (non ancora disponibili al momento della redazione del presente documento) si potrà analizzare più approfonditamente l'incidenza delle operazioni effettuate da Trentino Sviluppo S.p.A. Per una più completa e appropriata stima del ritorno sul territorio è necessario attendere quantomeno il trascorrere di un triennio.

Come si evince dall'analisi riportata in seguito le operazioni di lease-back di Trentino Sviluppo S.p.A. sono state siglate alla luce degli impegni assunti dalle singole società essenzialmente legati alla programmazione degli investimenti industriali e al mantenimento di determinati livelli occupazionali. Una valutazione del ritorno economico di tali investimenti più approfondita sarà possibile solo nel medio-lungo periodo.

#### **MABE S.n.c.**

##### **Importo leasing: € 780 mila**

La società si costituisce nel 1981 con la prosecuzione dell'attività già avviata a titolo individuale nel 1973 dall'imprenditore Giovanni Bezzi. Sin dall'inizio l'attività si è concentrata nella lavorazione in conto terzi di serie avvolte a mano per motori elettrici, alternatori, elettropompe e motori sommersi sino ad arrivare ad oggi dove l'azienda si occupa della fabbricazione in generale di motori, generatori e trasformatori elettrici. In via marginale, la società realizza fatturato anche da riparazioni e commercializzazione di componenti elettrotecniche per motori elettrici.

Lo storico fabbricato industriale produttivo dell'azienda, situato a Ossana (TN) in località Fucine, viene realizzato nel 1984 e rappresenta l'immobile interessato dall'operazione di lease-back effettuata da Trentino Sviluppo S.p.A. Negli anni l'azienda investe stabilmente nella produzione attraverso la specializzazione in alcune particolari lavorazioni per motori sommersi e ampliando il fabbricato industriale nel 2002 consentendone un accesso autonomo per mezzi, merci e persone. Dal 2000 al 2008 inoltre la MABE S.n.c. rinnova i propri impianti produttivi ammodernandoli ed automatizzandoli in modo da migliorarne l'efficienza e la risposta alle esigenze di mercato. Così come altre realtà, l'azienda si trova in questi anni ad attraversare un periodo molto delicato a causa della grave situazione economica generale di crisi dei mercati e dell'altrettanto critica fase di passaggio generazionale, di fatto già in divenire. Negli ultimi quattro anni infatti il fatturato e il margine operativo presentano un andamento decrescente e si evidenziano elevati oneri finanziari.

Per quanto riguarda il futuro piano di sviluppo aziendale dal punto di vista tecnico la società si sta muovendo verso rapporti ancora più stretti di partnership con i propri clienti e committenti, lavorando in particolare sull'ampliamento della gamma di lavorazioni. Dal punto di vista economico-finanziario invece l'azienda mira alla rimodulazione del debito bancario a medio-lungo termine con una ristrutturazione e, attraverso il lease-back di Trentino Sviluppo S.p.A., a liberare risorse necessarie al fine di alleggerire la gestione corrente.

A fine esercizio 2010 l'azienda impiega quasi 18 ULA e non prevede di fare modifiche sostanziali mantenendo la medesima base anche per il prossimo quinquennio.

**Tabella 12: valore economico complessivo delle ULA stimate per MA.BE S.n.c. (2011-2015)**

MA.BE. S.n.c.			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2011	18	21.810 (*)	348.965
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			348.965
2012	18	22.137 (*)	354.200
2013	18	22.470 (*)	359.513
2014	18	22.807 (*)	364.905
2015	18	23.149 (*)	370.379
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			1.797.961

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

La società MA.BE. s.n.c. ha ricevuto un lease-back per un importo di circa 800 milioni di euro e si è impegnata a garantire 18 ULA sul territorio per un valore complessivo nel quinquennio di circa 1,8 milioni di di euro.

**Martinelli Trasporti S.r.l.****Importo leasing: € 12 milioni**

La società Martinelli S.r.l. nasce negli anni trenta con mezzi trainati da cavalli ad opera del fondatore Lino. Lo sviluppo vero e proprio dell'azienda avviene negli anni '60-'70, con l'inizio dei trasporti internazionali verso la Germania e con il passaggio generazionale ai tre figli che hanno proseguito nell'attività paterna ed oggi sono i titolari dell'azienda. Nel 1980 nasce l'attuale sede di Ala, cuore dell'azienda.

L'azienda opera nel settore degli autotrasporti per conto proprio o di terzi, spaziando in tutti i settori merceologici, in particolare in quello alimentare (soprattutto cisterne latte e distribuzione prodotti del freddo), quello dell'edilizia, con recente specializzazione nel settore ecologico dello smaltimento rifiuti, nonché quello autonomo. Il servizio è completato con il magazzinaggio, lo stoccaggio ed il deposito delle merci in transito e la logistica in genere. Attività accessorie a quella principale di autotrasporto sono inoltre l'attività di autorimesse ed i servizi di manutenzione, riparazione e carrozzeria degli automezzi.

Come già anticipato nell'analisi dell'operazione svolta col Gruppo Arcese, si sottolinea che anche nel comparto dell'autotrasporto si sono registrate pesanti conseguenze negative dovute al deterioramento del quadro economico nazionale ed internazionale. Questo viene confermato anche da studi di settore che registrano un forte incremento dei costi del carburante e del lavoro che hanno un'alta incidenza in quest'attività. Infatti negli anni immediatamente successivi alla crisi la contrazione della domanda di mercato, con una minore richiesta di trasporto di merci, ha segnato l'andamento aziendale con la riduzione dei volumi d'affari affiancata ad un crescente aumento dei costi operativi.

L'operazione di lease-back conclusa con Trentino Sviluppo S.p.A. interessa l'immobile sito ad Ala in località Marani, attualmente non di proprietà dell'azienda ma concesso in locazione finanziaria ad essa da una società terza.

Le risorse generate da questa operazione comportano, in linea generale, una serie di benefici per l'azienda coinvolta che sono essenzialmente riconducibili all'allungamento delle scadenze finanziarie con conseguente maggiore efficienza della composizione debitoria, accompagnata anche da un alleggerimento della struttura finanziaria. Ovviamente questo prevede anche un netto miglioramento della posizione finanziaria netta del Gruppo con conseguenze positive anche a livello di redditività.

Infatti l'intervento porta all'ottimizzazione dei risultati economici attesi a seguito della realizzazione graduale della plusvalenza dell'immobile oggetto del leasing finanziario che consente, seppure attraverso componenti di natura straordinaria, di recuperare l'equilibrio della struttura patrimoniale.

Ultimo ma non meno importante beneficio apportato da questa manovra è legato alla conservazione dei posti di lavoro dell'organico aziendale, sia nel comparto diretto (gli autisti) che in quello indiretto (amministrativo, commerciale e logistico).

A tale proposito si segnala che a fine 2010 l'azienda presenta un organico composto da più di 160 dipendenti e l'impegno formalizzato con Trentino Sviluppo S.p.A. consiste nel mantenimento di 182 ULA per il prossimo quinquennio.

**Tabella 13: valore economico complessivo delle ULA stimate per Martinelli Trasporti S.r.l. (2011-2015)**

Martinelli Trasporti S.r.l.			
	ULA	retribuzione media annua lorda (ISTAT)	retribuzioni (ISTAT) totali annue
2011	182	23.526 (*)	4.281.672
VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE FINO AD AL 2011			4.281.672
2012	182	23.879 (*)	4.345.897
2013	182	24.237 (*)	4.411.085
2014	182	24.600 (*)	4.477.252
2015	182	24.969 (*)	4.544.411
STIMA VALORE ECONOMICO ULA STABILIZZATE COMPLESSIVE			22.060.317

(\*) Retribuzione media stimata (dato 2010 aggiornato al tasso di inflazione programmata).

### 7.3.7. La BSC, gli obiettivi operativi e gli indicatori da monitorare

Le attività di sostegno alle imprese che Trentino Sviluppo eroga attraverso operazioni di lease-back sono in alcuni casi state "vitali" per la sopravvivenza delle aziende trentine, colpite anch'esse duramente dalla congettura economica globale. Per tali ragioni le operazioni di lease-back sono state analizzate sotto il profilo economico, al fine di comprendere quale possa essere il trade-off tra il sostegno economico necessario alle aziende e la privazione di risorse ad altre iniziative.

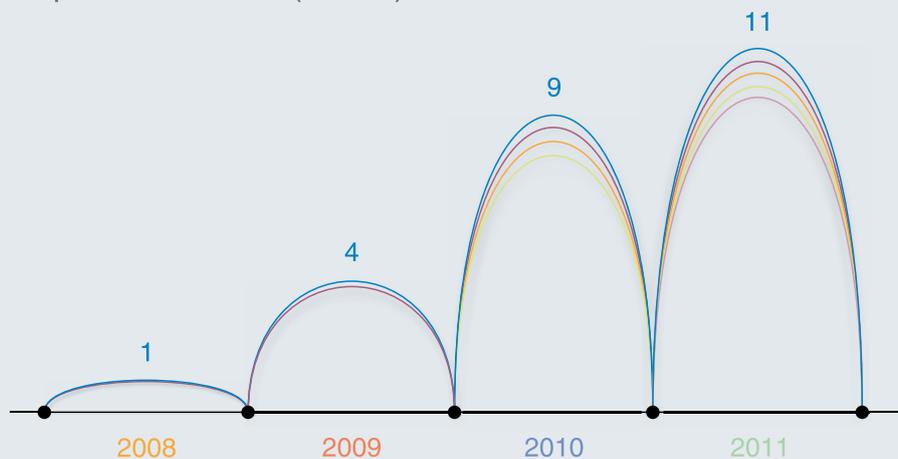
#### PROSPETTIVA ECONOMICA – AREA STRATEGICA IMPRESA E MERCATO

**Obiettivo operativo 1:** *Garantire una corretta distribuzione temporale delle operazioni di lease-back*

Indicatore: *n° operazioni di lease-back effettuate (per anno)*

Target 2012: *11 (dato cumulato)*

**N° operazioni di lease-back (cumulata)**



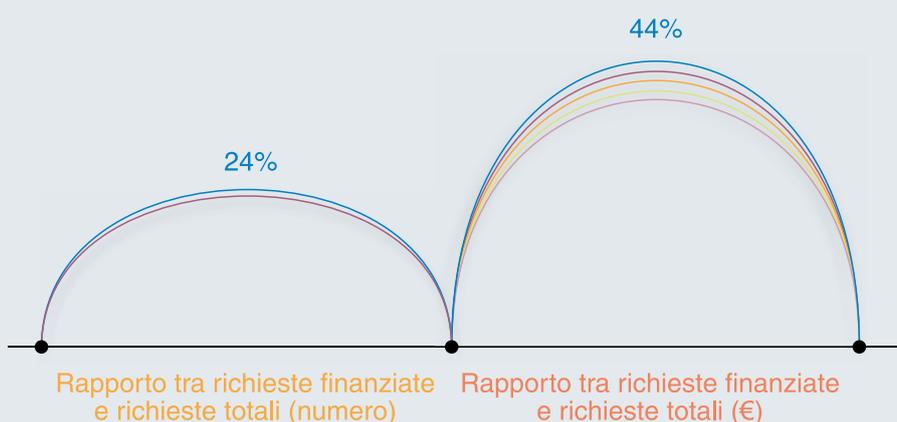
Le operazioni di lease-back effettuate da Trentino Sviluppo S.p.A. nel corso degli ultimi anni hanno rappresentato dei veri e propri "polmoni finanziari" per molte aziende del territorio locale. Tali interventi, per loro natura, richiedono un elevato esborso finanziario che richiede un'attenta programmazione da parte del soggetto che eroga questo tipo di operazione. Nel corso degli ultimi quattro anni il ricorso alle operazioni di lease-back è incrementato notevolmente se si pensa che nel 2008 solo un'azienda trentina aveva utilizzato questa forma di finanziamento, mentre ad oggi (2011) Trentino Sviluppo ha 11 pratiche in corso. L'esplosione di questo tipo di operazioni si è registrato tra il 2009 e i 2010 con un incremento di 5 pratiche per un valore complessivo di quasi 67 milioni di euro. Per il 2012 si prevede un rallentamento nella nuova concessione di lease-back e si ipotizza di continuare a gestire le operazioni attualmente in corso (11).

**Obiettivo operativo 2:** Garantire professionalità nella selezione delle aziende che richiedono lease-back

Indicatore: rapporto tra n° richieste finanziate e n° richieste complessive

Target 2012: 25% (complessivo 2008-2012)

**Rapporto tra richieste finanziate e richieste totali (2008-2011)**



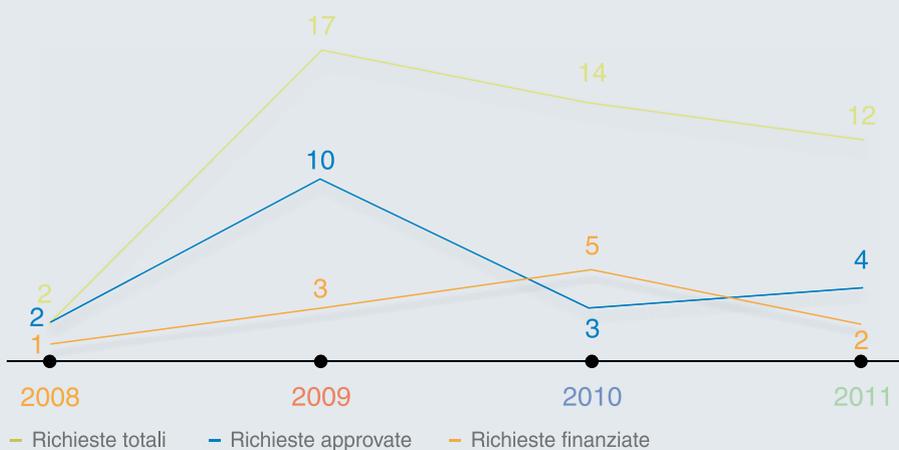
Nel corso del 2009 Trentino Sviluppo S.p.A. ha ricevuto notevoli richieste di operazioni di lease-back che sono state esaminate da parte del personale responsabile della procedura di valutazione. Tali valutazioni richiedono tempo e professionalità per tali ragioni è assolutamente fisiologico che si verifichi un time-lag tra quanto le domande vengono presentate a quando vengono poi effettivamente finanziate (se la valutazione è positiva).

Tra il 2008 e il 2011 il tasso di erogazione delle pratiche complessivamente ricevute ammonta al 24%. In termini monetari invece sono stati finanziati il 44% degli investimenti richiesti.

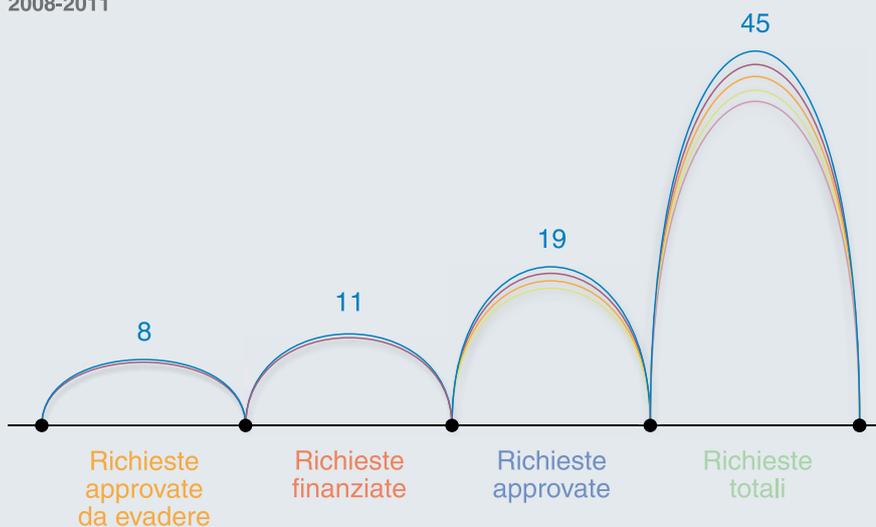
In dettaglio, l'analisi temporale delle operazioni evidenzia come a fronte di un elevato numero di richieste ricevute nel 2009 (17), negli anni successivi il numero di richieste finanziate (5 nel 2009) è superiore alle richieste approvate lo stesso anno (3) proprio perché sono state finanziate operazioni che erano state approvate l'anno precedente.

Complessivamente ad oggi sono state ricevute 45 domande di lease-back delle quali 19 hanno ottenuto una valutazione positiva e possono essere evase. Attualmente 11 operazioni sono state concluse e altre 8 potranno essere evase negli anni successivi.

Analisi delle richieste di lease-back



2008-2011

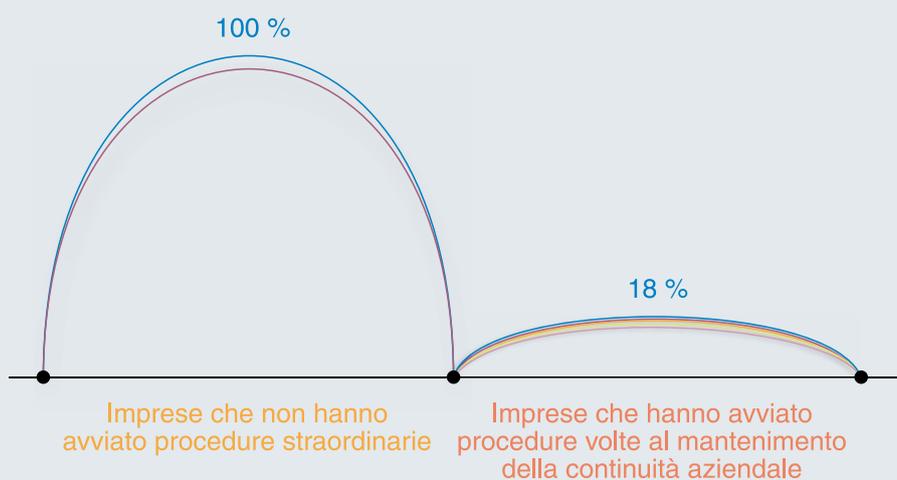


**Obiettivo operativo 3:** Favorire la continuità aziendale

Indicatore: n° di imprese alle quali è stato concesso il lease-back che NON sono fallite e/o NON hanno avviato procedure straordinarie

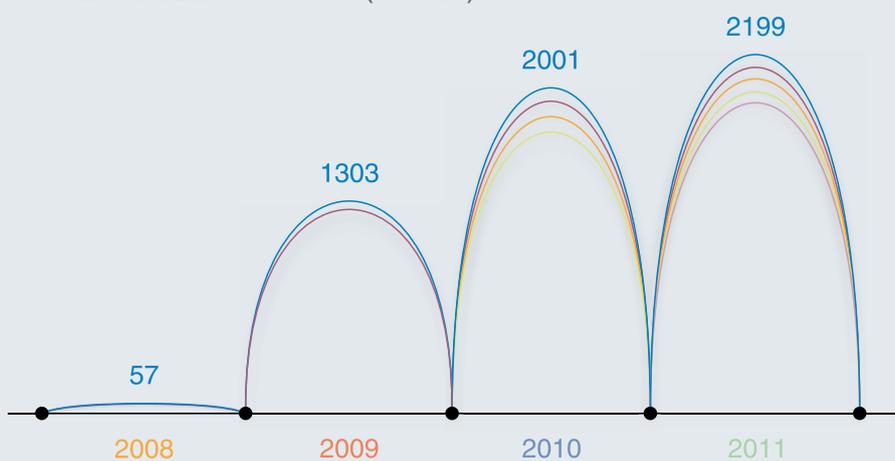
Target 2012: 100%

N° di imprese alle quali è stato concesso il lease-back che NON sono fallite e/o NON hanno avviato procedure straordinarie



Come più volte ribadito all'interno di questo Bilancio di Missione l'utilità delle operazioni di lease-back trova fondamento nel mantenimento in funzione delle aziende del territorio, soprattutto per non perdere manodopera qualificata, posti di lavoro e ULA.

Per tali ragioni uno degli obiettivi di queste operazioni è quello di favorire la continuità aziendale. Attualmente nessuna delle aziende che hanno avuto accesso alle operazioni di lease-back ha interrotto la propria attività, e questo è un indicatore di successo delle operazioni stesse. Per il 2012 si ipotizza di mantenere l'indicatore allo stesso livello (100%) in quanto si auspica che tutte le aziende che hanno beneficiato di questa operazione siano in grado di proseguire nella propria attività. Da considerare inoltre il fenomeno delle operazioni straordinarie volte al mantenimento della continuità aziendale (eventuale ridimensionamento). Attualmente il 18% delle aziende che hanno ottenuto il lease-back hanno intrapreso questo percorso.

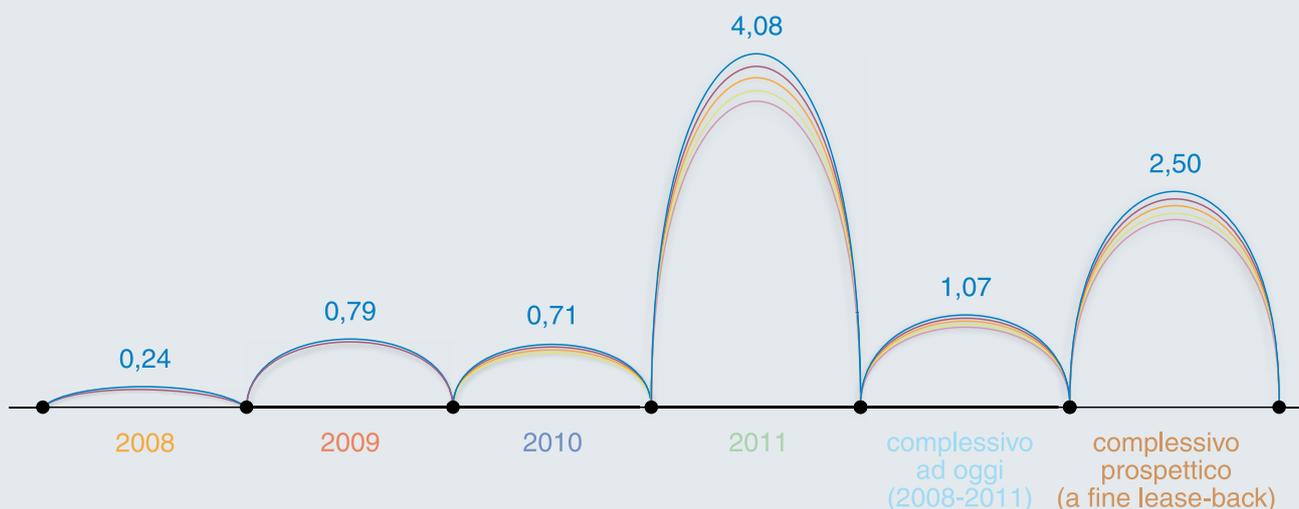
**Obiettivo operativo 4:** Assicurare l'occupazione sul territorio locale*Indicatore: n° di ULA stabilizzate sul territorio (per anno)**Target 2012: 2.199***N° di ULA stabilizzate sul territorio (cumulata)**

Ulteriore obiettivo ampiamente richiamato in questa analisi è il mantenimento e la stabilizzazione delle ULA sul territorio.

Analogamente alla crescita del numero di operazioni cresce il numero di ULA che le aziende hanno concordato di mantenere sul territorio locale. Ad oggi 2.199 ULA sono impegnate sul territorio locale a fronte delle 57 iniziali. Per il 2012 Trentino Sviluppo S.p.A. ipotizza di non gestire nuove operazioni di lease-back, pertanto il numero di ULA garantire rimangono invariate (tenuto conto che nessuna operazione è ancora giunta in scadenza).

**Obiettivo operativo 5:** *Garantire la copertura economica complessiva delle operazioni di lease-back nel lungo periodo*  
*Indicatore: Rapporto tra valore economico ULA stabilizzate e investimento in lease-back finanziato (in generale)*  
*Target 2012:  $\geq 1$  (a fine operazione)*

**Rapporto tra valore economico ULA stabilizzate e investimento in lease-back finanziato (in generale)**



Le operazioni di lease-back devono essere sostenibili nel tempo, ovvero non devono gravare sull'economia territoriale ma al contrario devono fare da volano per la stabilizzazione e la futura crescita delle aziende locali. Pertanto è necessario misurare la copertura economica complessiva di queste operazioni e il parametro scelto rappresenta il rapporto tra il valore economico delle ULA stabilizzate e l'investimento complessivo in lease-back. Questo indicatore rappresenta un buon parametro di stima per analizzare l'efficienza economica delle operazioni di lease-back e, nel lungo periodo dovrebbe tendere ad 1, per garantire il non dispendio di risorse economiche. Di fatto ci si aspetta che ogni euro erogato sotto forma di lease-back sia in grado di restituire almeno lo stesso euro sotto forma di valore economico di ULA impiegate.

I risultati sono molto positivi in quanto mostrano che:

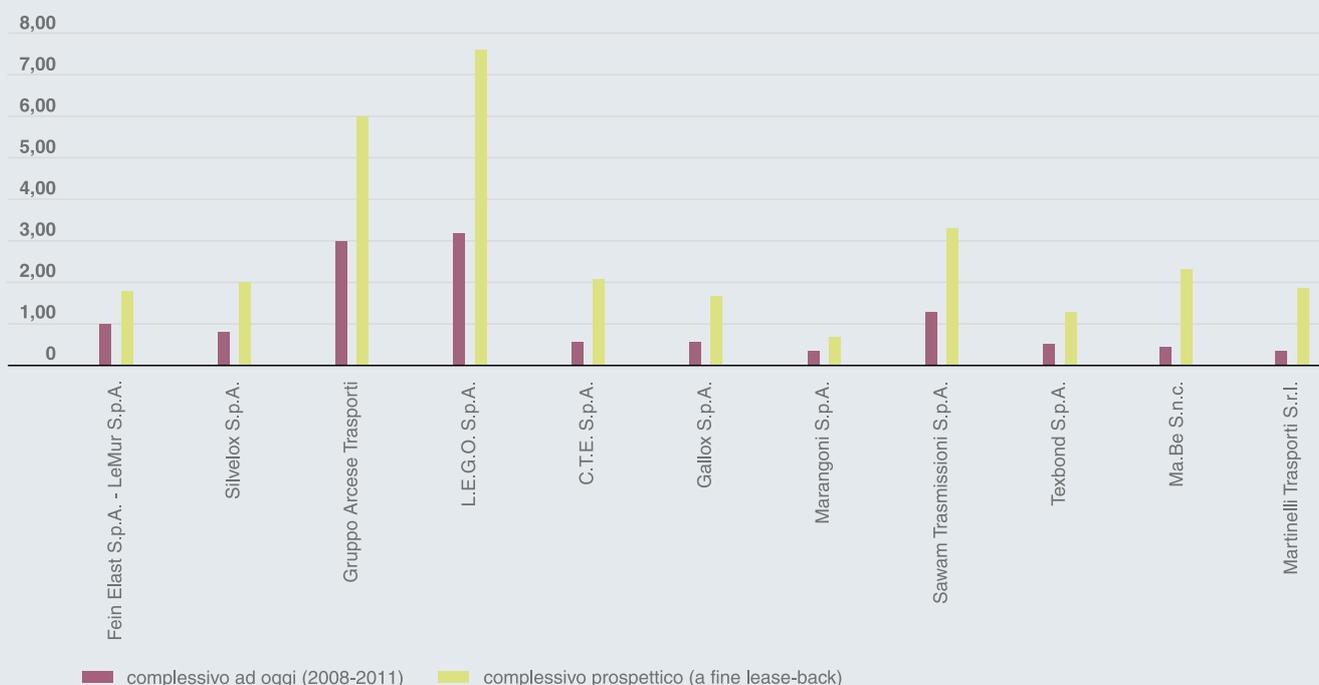
- ad oggi (2011) le operazioni di lease-back si sono "ripagate" nel senso che a fronte di circa 124 milioni erogati in operazioni di lease-back, il valore economico delle ULA stabilizzate ammonta a oltre 132 milioni.
- A fine lease-back (2015), ceteris paribus, le operazioni di lease-back saranno in grado di generare valore per 2,5 volte gli investimenti concessi (complessivamente, a fronte di 1 € di investimenti in lease-back ho creato "valore in termini di ULA" pari a 2,5).

Per il 2012 ci si aspetta che, nel caso in cui dovessero mutare alcuni vincoli contrattuali legati, tale rapporto si mantenga comunque pari e se possibile superiore ad 1.

**Obiettivo operativo 6:** Garantire la copertura economica per ogni operazione di lease-back nel lungo periodo

Indicatore: Rapporto tra valore economico ULA stabilizzate e investimento in lease-back finanziati (per ogni azienda)

Target 2012:  $\geq 1$  (a fine operazione)

**Rapporto tra valore economico ULA stabilizzate e investimento in lease-back finanziati (per ogni azienda)**

Analogamente a quanto analizzato in precedenza le stesse considerazioni possono essere mosse a livello di singola azienda.

In questo modo è infatti possibile analizzare 1. l'efficienza di ogni singola operazione, 2. l'impatto di ogni singola operazione sulla redditività complessiva.

In dettaglio si osserva come il ruolo di ogni singola azienda muta notevolmente in funzione del tempo trascorso dall'operazione di lease-back. Analogamente a quanto visto a livello complessivo, anche a livello di ogni singola azienda il rapporto tra il valore economico delle ULA stabilizzate e l'investimento in lease-back dovrebbe essere almeno pari ad 1 (almeno a fine operazione).

A titolo esemplificativo citiamo Fein Elast S.p.A. che, essendo l'azienda che per prima ha fatto ricorso alle operazioni di lease-back ad oggi ha già ripagato l'operazione (1) e al 2014 avrà un ritorno di 1,79. In una situazione simile sono Gruppo Arcese Trasporti, L.E.G.O. S.p.A. e Sawam Trasmissioni.

Importante notare che, tutte le aziende – ad eccezione del Gruppo Marangoni per le ragioni già esposte nelle analisi precedenti – a fine lease-back hanno un indicatore  $\geq 1$ .

## 7.4. Appalti di lavori, servizi e forniture

Uno degli obiettivi principali di Trentino Sviluppo S.p.A. riguarda il sostegno dell'imprenditorialità locale e lo sviluppo economico generale del territorio trentino. Per perseguire questa sua mission Trentino Sviluppo S.p.A. agisce su diversi fronti con azioni e politiche tese a migliorare le potenzialità e le condizioni del contesto economico locale, ma anche con operazioni dirette e focalizzate a beneficio delle aziende.

Nel perseguire operativamente tali obiettivi la società è impegnata anche nell'attività di gestione delle gare d'appalto dei lavori, dei servizi e delle forniture utili per le proprie necessità.

Prima di entrare nella descrizione dettagliata anno per anno degli appalti indetti da Trentino Sviluppo S.p.A. presentiamo una Tabella generale che riporta i dati cumulativi del periodo in questione, 2008-2011.

	IMPRESE TRENTINE		IMPRESE FUORI PROVINCIA		TOTALE	
Imprese aggiudicatrici	53	84%	10	16%	63	100%
Importo imprese aggiudicatrici (€)	19.438.588	49%	20.511.798	51%	39.950.387	100%
Numero subappaltatori	7	32%	15	68%	22	100%
Importo subappaltato (€)	3.469.617	66%	1.769.236	34%	5.238.854	100%
Numero tecnici					20	
Importo tecnici (€)					613.662	

Tabella 14: Dati riepilogativi riguardo alla gestione degli appalti nel periodo 2008-2011

Nell'ultimo quadriennio sono stati attivati 53 tipi di intervento (di cui 21 nel corso del 2011) per i quali sono state ricevute un numero di offerte pari a circa 5 volte il numero delle richieste di appalto.

Riguardo la provenienza delle imprese aggiudicatarie degli appalti di Trentino Sviluppo S.p.A. è interessante riportare che l'84% di esse è rappresentato da imprese trentine (erano l'89% fino allo scorso anno), mentre il restante 16% è costituito da imprese provenienti da fuori Provincia.

Nonostante siano state le imprese trentine ad aggiudicarsi la quota più consistente dei lavori, l'importo corrispondente è invece inferiore se paragonato al totale. Infatti le imprese trentine, che rappresentano l'84% del totale della aggiudicatarie, effettuano lavori per un importo pari soltanto al 49% della spesa totale. Questa situazione è principalmente riconducibile alla minore dimensione che caratterizza in generale le imprese trentine, che quindi si aggiudicano tendenzialmente commesse per appalti di importi minori.

Accanto alle operazioni di appalto si verifica anche il non meno rilevante fenomeno del “sub-appalto”. È dunque importante non sottovalutare l'indotto generato attraverso le iniziative sub-appaltate. Nel periodo considerato sono stati sub-appaltati a imprese trentine lavori per circa 3,5 milioni di euro. Tale importo rappresenta il 66% dell'intero ammontare dei sub-appalti.

La panoramica offerta permette di cogliere come siano le imprese trentine ad aggiudicarsi la maggioranza dei lavori, sia per quanto riguarda il numero di lavori che per l'importo totale degli stessi.

Di seguito viene presentato il dettaglio, anno per anno, delle operazioni legate all'ambito degli appalti.

#### 7.4.1. Dati 2008

Nel corso del 2008 Trentino Sviluppo S.p.A. ha bandito 13 gare d'appalto.

Una sola di queste aveva un importo superiore ai 150 mila euro ed è quindi considerata opera di maggior rilevanza, sia per la spesa stimata, che per l'impatto generato sul territorio. L'oggetto di quest'opera sono i lavori di realizzazione del raccordo stradale in località Lavini di Marco nel Comune di Rovereto. Sono pervenute 19 offerte e, dopo attenta valutazione, è stata decretata vincitrice un'impresa Trentina. La spesa complessivamente stimata è stata superiore a 1,33 milioni di euro.

L'azienda vincitrice si è avvalsa della collaborazione di professionisti e tecnici esterni (per una spesa di circa 93 mila euro) e di altre 3 società, di cui una Trentina, per la gestione di specifici interventi (per un importo complessivo superiore ai 200 mila euro).

Delle 13 gare d'appalto bandite nel 2008 12 sono state caratterizzate da un importo inferiore ai 150 mila euro. In risposta a queste gare d'appalto sono pervenute 32 offerte, tutte provenienti da aziende locali.

Per la realizzazione di questi interventi la spesa complessivamente stimata ammontava a quasi 480 mila euro. La maggior parte dei lavori sono legati alla ristrutturazione e al miglioramento degli spazi adibiti ai BIC (Business Innovation Centre) e ad altri immobili di proprietà di Trentino Sviluppo S.p.A.

La Tabella 15 propone un resoconto dettagliato delle gare indette nel 2008, raggruppando gli interventi in due macro-categorie in base all'importo del singolo appalto, a seconda che questo superi o rientri nella soglia dei 150 mila euro.

2008			
INTERVENTI OLTRE A 150.000 EURO			
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			1
Stima lavori complessiva (€)			1.338.702
Imprese richiedenti			85
Imprese invitate			30
Offerte pervenute			19
Imprese aggiudicatarie	1	-	1
Importo aggiudicazione lavori (€)	1.116.672	-	1.116.672
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

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

Tabella 15: Dettaglio degli interventi strutturali avviati nel 2008

Infine, accanto agli interventi sopra menzionati, sono state predisposte 6 procedure di gara d'appalto, di cui 5 realizzate attraverso procedure negoziate. Una sola di queste è stata eseguita con procedura aperta per l'approvvigionamento dei servizi assicurativi e di brokeraggio, per un importo complessivo superiore a 745 mila euro relativo ad un periodo di 5 anni.

#### 7.4.2. Dati 2009

Nel 2009 sono state indette 16 gare d'appalto per interventi strutturali.

Nel dettaglio sono stati 9 gli interventi caratterizzati per un importo superiore ai 150 mila euro, portando il valore complessivo a sfiorare i 31 milioni di euro. Per queste 9 gare di appalto sono pervenute 45 offerte: delle 12 imprese vincitrici 10 sono Trentine e 2 provengono da fuori Provincia. In questo caso, per una maggiore chiarezza, occorre specificare che il numero di imprese aggiudicatrici (12) è superiore al numero di lavori complessivamente svolti (9) perché alcuni interventi sono stati assegnati a più imprese.

Uno degli aspetti più rilevanti di questi interventi è l'impatto sul territorio. I lavori svolti hanno infatti generato un indotto di circa 3 milioni di euro, coinvolgendo 55 soggetti, di cui l'80% trentini. L'importo totale di questi appalti risulta particolarmente elevato poiché per uno di questi è stata stimata una spesa di circa 23 milioni di euro. L'operazione in oggetto fa riferimento alla gara bandita per la fornitura e posa in opera dell'impianto a fune ad ammortamento automatico "Pinzolo/Madonna di Campiglio". Questa gara d'appalto è stata vinta dall'azienda Leitner, che ha sede a Vipiteno.

Meritevoli di nota sono anche le iniziative sub-appaltate che hanno coinvolto 22 imprese locali e 12 fuori Provincia, che si sono aggiudicate lavori per importi rispettivamente di circa 2 milioni di euro e 167 mila euro. Le aziende assegnatarie delle gare si sono inoltre avvalse della collaborazione di tecnici e professionisti esterni (20 Trentini ed 1 proveniente da fuori Provincia) per una spesa di circa 617 mila euro.

Per quanto riguarda gli interventi entro i 150 mila euro nel 2009 se ne annoverano 7 ed il loro valore è stimato in un totale che ammonta a circa 300 mila euro. Per queste gare Trentino Sviluppo S.p.A. ha valutato 17 offerte e le aziende che sono risultate assegnatarie sono per la maggior parte imprese trentine: ad esse sono stati assegnati lavori per più di 220 mila euro. Solo un'azienda sulle 7 vincitrici è proveniente da fuori Provincia.

La Tabella 16 propone nel dettaglio tutte le gare indette nel 2009, raggruppando gli interventi in due macroclassi in base all'importo del singolo appalto, mantenendo la soglia dei 150 mila euro.

2009			
INTERVENTI OLTRE A 150.000 EURO			
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			9
Stima lavori complessiva (€)			30.837.999
Imprese richiedenti			68
Imprese invitate			71
Offerte pervenute			45
Imprese aggiudicatarie	10	2	12
Importo aggiudicazione lavori (€)	8.469.336	18.770.617	27.239.953
Numero subappaltatori	22	12	34
Importo subappaltato (€)	2.072.863	166.867	2.239.730
Numero tecnici coinvolti	20	1	21
Importo tecnici (€)	617.129	23.771	640.901
INTERVENTI FINO A 150.000 EURO			
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			7
Stima lavori complessiva (€)			300.066
Imprese richiedenti			-
Imprese invitate			25
Offerte pervenute			17
Imprese aggiudicatarie	6	1	7
Importo aggiudicazione lavori (€)	222.705	33.108	255.814
Numero subappaltatori	1	-	1
Importo subappaltato (€)	18.000	-	18.000
Numero tecnici coinvolti	4	-	4
Importo tecnici (€)	690		690

Tabella 16: Dettaglio degli interventi strutturali avviati nel 2009

Per quanto riguarda, infine, il dato relativo alla richiesta di servizi nel corso del 2009 Trentino Sviluppo S.p.A. ha compiuto 5 procedure negoziate d'appalto per un importo totale appaltato superiore ai 400 mila euro.

### 7.4.3. Dati 2010

Nel corso del 2010 Trentino Sviluppo S.p.A. ha bandito 3 gare d'appalto, tutte di importi superiori ai 150 mila euro. Il valore stimato per queste opere di particolare rilevanza supera complessivamente i 7,5 milioni di euro. Per rispondere alle esigenze di intervento Trentino Sviluppo S.p.A. ha valutato le 31 offerte pervenute e, dopo attenta valutazione, ha assegnato gli appalti a 4 aziende, 3 delle quali Trentine. Queste ultime, a fronte del loro operato, si sono aggiudicate lavori per un importo superiore a 1,37 milioni di euro ed hanno a loro volta sub-appaltato interventi ad altre 3 imprese locali per una spesa di circa 150 mila euro. Le imprese trentine aggiudicatrici delle gare d'appalto si sono altresì avvalse della collaborazione di 3 tecnici, per un importo complessivo di 100 mila euro.

È bene sottolineare che il numero di imprese aggiudicatrici è stato superiore al numero di lavori complessivamente svolti poiché alcuni interventi sono stati assegnati a più imprese.

La Tabella 17 presenta un resoconto delle gare indette nel 2010, come precedentemente detto in quest'anno non si rilevano interventi per importi inferiori ai 150 mila euro.

	2010		
	INTERVENTI OLTRE A 150.000 EURO		
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			3
Stima lavori complessiva (€)			7.676.996
Imprese richiedenti			87
Imprese invitate			79
Offerte pervenute			31
Imprese aggiudicatrici	3	1	4
Importo aggiudicazione lavori (€)	1.373.812	234.345	1.608.158
Numero subappaltatori	3	3	6
Importo subappaltato (€)	153.686	128.264	281.950
Numero tecnici coinvolti	3	-	3
Importo tecnici (€)	100.000	-	100.000

Tabella 17: Dettaglio degli interventi strutturali avviati nel 2010.

Nonostante il numero di appalti nel 2010 sia contenuto, l'osservazione del quadro economico ci rivela comunque un rilevante impatto sul territorio, sia in termini di indotto economico generato che in termini di soggetti coinvolti.

Analizziamo ora in dettaglio gli affidamenti diretti.

Circa la metà degli affidamenti totali è rappresentata da appalti di servizi.

Per quanto riguarda gli appalti di lavori, che rappresentano un quarto del totale, scopriamo che alle imprese trentine è stato affidato circa il 90% del totale, sia in termini di numero di appalti che di importo totale.

Osservando il quadro complessivo si nota una netta preponderanza delle imprese trentine rispetto a quelle con sede fuori Provincia, le prime infatti si aggiudicano il 71% degli appalti, che corrisponde al 75% dell'importo totale.

La Tabella 18 evidenzia il dettaglio degli affidamenti diretti nel 2010, suddivisi per tipologia di attività. Sono inoltre indicate le percentuali che caratterizzano gli affidamenti alle imprese con sede in Provincia di Trento.

2010						
TIPOLOGIA	AFFIDAMENTI TOTALI		AFFIDAMENTI A IMPRESE TARENTINE			
	Numero	Importo (€)	Numero	%	Importo (€)	%
appalti di lavori	250	1.220.273	77	88%	1.119.047	92%
appalti di servizi	506	1.821.610	140	67%	1.191.760	65%
acquisto di beni	231	699.791	56	62%	493.791	71%
incarichi tecnici e/o progettazione	58	568.613	35	85%	432.113	76%
incarichi di consulenza	52	225.284	24	59%	159.577	71%
<b>Totali</b>	<b>1097</b>	<b>4.535.573</b>	<b>332</b>	<b>71%</b>	<b>3.396.289</b>	<b>75%</b>

Tabella 18: I numeri degli affidamenti diretti relativamente all'anno 2010

Per quanto riguarda, infine, la richiesta di servizi nel 2010 Trentino Sviluppo S.p.A. ha predisposto 4 procedure aperte d'appalto, finalizzate alla fornitura di arredi, di servizio mensa e di decanter per la disidratazione di fanghi biologici derivanti da processi di depurazione delle acque, il tutto per un importo totale di 857 mila euro.

#### 7.4.4. Dati 2011

Nel 2011 si contano un totale di 27 gare d'appalto per interventi strutturali.

Nel dettaglio sono 13 gli interventi con un importo superiore ai 150 mila euro e il valore complessivo degli interventi ammonta a circa 8,66 milioni di euro. Per queste 13 gare di appalto sono pervenute a Trentino Sviluppo S.p.A. 110 offerte. Sono risultate vincitrici 11 aziende trentine (per un valore di 7,42 milioni di euro) e 2 provenienti da fuori Provincia (per un valore di 1,24 milioni di euro).

Va ricordato anche l'indotto generato attraverso le iniziative di sub-appalto: queste hanno coinvolto 22 imprese di cui 7 Trentine, alle quali è stato assegnato un importo di circa 1,2 milioni di euro. Le imprese aggiudicatrici delle gare si sono inoltre avvalse della collaborazione di 20 tecnici, per un importo complessivo superiore ai 600 mila euro.

Con riferimento agli interventi di importi inferiori ai 150 mila euro nel 2011 se ne registrano 14, per un importo complessivo di circa 650 mila euro. Per queste gare Trentino Sviluppo S.p.A. ha valutato 49 offerte. Sono risultate assegnatarie 10 imprese trentine e 4 aziende che hanno sede fuori Provincia. L'importo totale dei lavori assegnati è stato rispettivamente di 440 mila euro e di 230 mila euro.

La Tabella 19 propone nel dettaglio tutte le gare indette nel 2011, raggruppando gli interventi in due macro-classi in base all'importo del singolo appalto, mantenendo la soglia dei 150 mila euro.

2011			
INTERVENTI OLTRE A 150.000 EURO			
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			13
Offerte pervenute			110
Imprese aggiudicatarie	11	2	13
Importo aggiudicazione lavori (€)	7.422.523	1.242.669	8.665.192
Importo subappaltato (€) con 22 subappalti	1.190.067	1.295.105	2.485.172
INTERVENTI FINO A 150.000 EURO			
	IMPRESE TRENTINE	IMPRESE FUORI PROVINCIA	TOTALE
Numero interventi			14
Imprese coinvolte	n.d.	n.d.	61
Offerte pervenute	n.d.	n.d.	49
Imprese aggiudicatarie	10	4	14
Importo aggiudicato (€)	443.921	231.057	656.979

Tabella 19: Dettaglio degli interventi strutturali avviati nel 2011

Infine vediamo il dettaglio degli affidamenti diretti dell'anno 2011.

La spesa complessiva è decisamente aumentata rispetto all'anno precedente. Nel 2011 infatti gli affidamenti diretti fanno superare i 12 milioni di euro, mentre nel 2010 il totale era circa un terzo (4,5 milioni di euro).

Si conferma invece la particolare rilevanza degli appalti di servizi, che rappresentano circa un terzo del totale. Tuttavia l'informazione più rilevante che si ottiene osservando la Tabella 20 è l'incremento delle percentuali che riguardano gli affidamenti a imprese trentine. Tale incremento rispetto all'anno precedente può essere notato su tutte le tipologie di affidamenti ad esclusione dei servizi e degli incarichi di consulenza. Infatti se confrontiamo la percentuale di affidamenti assegnati a imprese trentine nel 2010 con quella relativa al 2011 scopriamo che il valore passa dal 71% al 72% e addirittura dal 75% all'83% per quanto riguarda gli importi.

Vediamo quindi il dettaglio degli affidamenti diretti nel 2011: in Tabella 20 si presenta una suddivisione per tipologia di attività e si indicano inoltre le percentuali che caratterizzano gli affidamenti a imprese trentine.

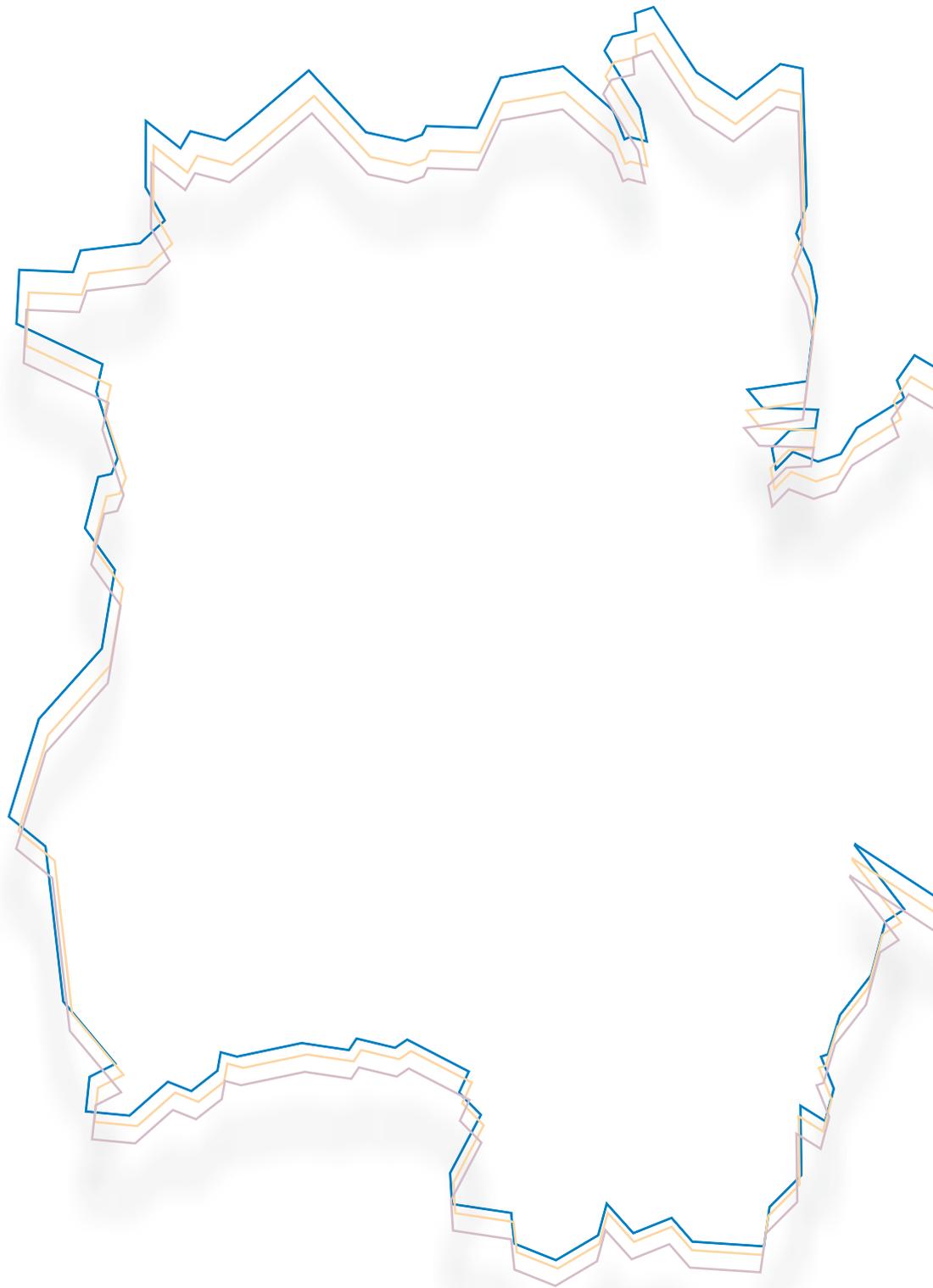
2011						
TIPOLOGIA (SUPERIORI AD € 1.000,00)	AFFIDAMENTI TOTALI		AFFIDAMENTI A IMPRESE TRENTINE			
	Numero	Importo (€)	Numero	%	Importo (€)	%
appalti di lavori	277	6.999.902	253	91%	6.782.527	97%
appalti di servizi	478	2.259.600	303	63%	981.554	43%
acquisto di beni	178	668.689	117	66%	508.518	76%
incarichi tecnici e/o progettazione	122	1.410.734	119	98%	1.358.035	96%
incarichi di consulenza	139	925.743	68	49%	507.498	55%
Incarichi di collaborazione	9	82.950	8	89%	62.950	76%
<b>Totali</b>	<b>1.203</b>	<b>12.347.619</b>	<b>868</b>	<b>72%</b>	<b>10.201.082</b>	<b>83%</b>

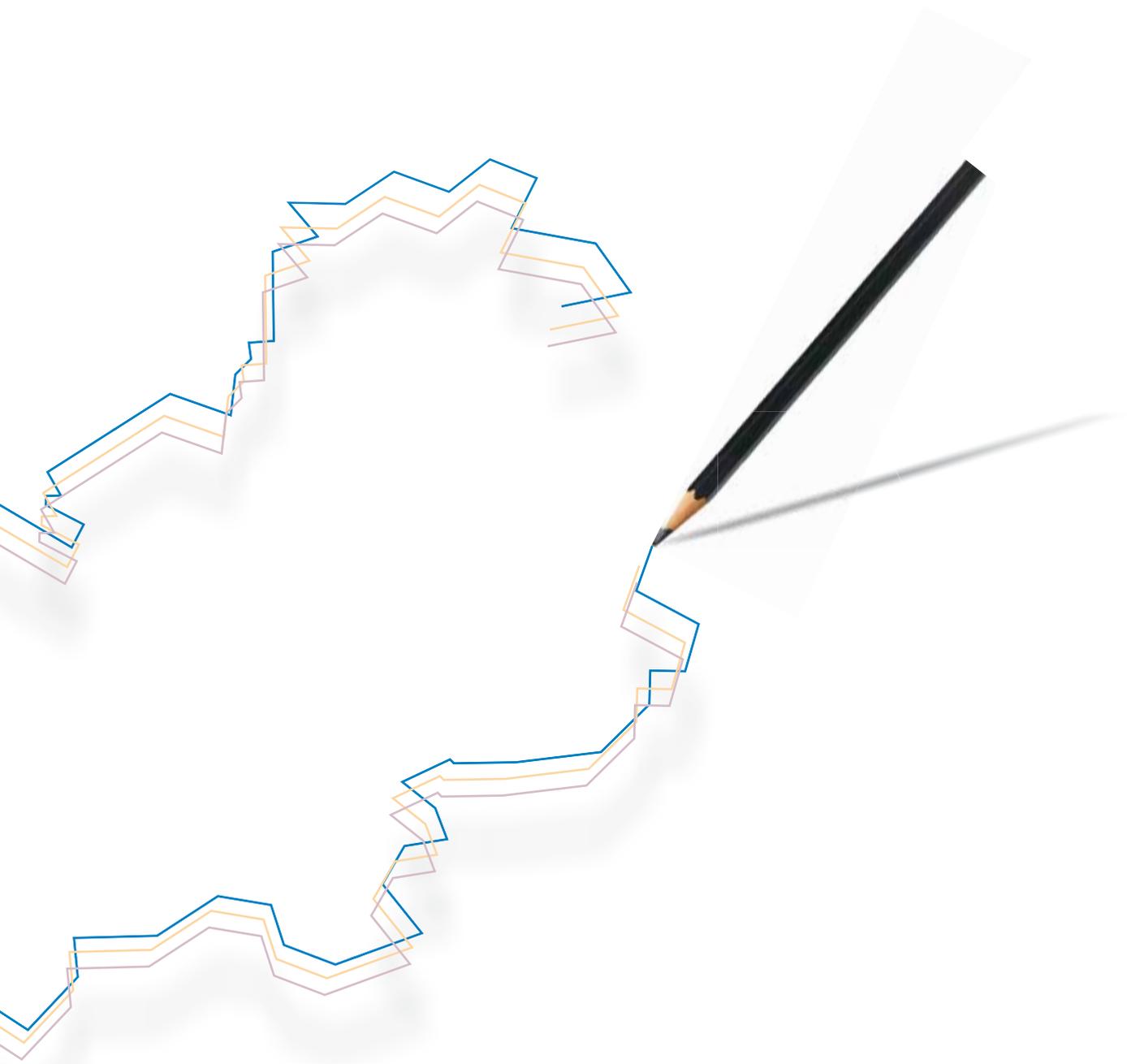
Tabella 20: I numeri degli affidamenti diretti relativamente all'anno 2011.

Presentiamo infine una tabella riassuntiva dei dati relativi agli appalti aggiudicati dalle imprese trentine, mettendo a confronto diretto le singole voci per ognuno degli anni del periodo di riferimento.

	2008		2009		2010		2011	
(> 150 mila €)								
Stima lavori complessiva (€)	1.338.702,13		30.837.999,51		7.676.996,26		n.d.	
	imprese trentine		imprese trentine		imprese trentine		imprese trentine	
Imprese aggiudicatrici	1	100%	10	83%	3	75%	11	85%
Importo imprese aggiudicatarie (€)	1.116.672,45	100%	8.469.336,06	31%	1.373.812,67	85%	7.422.523,55	86%
Numero subappaltatori	1	33%	22	65%	3	50%	7	32%
Importo subappaltato (€)	35000	16%	2.072.863,19	93%	153.686,76	55%	1.190.067,44	48%
Numero tecnici	6	100%	20	95%	3	100%	n.d.	n.d.
Importo tecnici (€)	93150	100%	617.129,92	96%	100.000	100%	n.d.	n.d.
(< 150 mila €)								
Stima lavori complessiva (€)	477.911,37		300.066,81		0		n.d.	
	imprese trentine		imprese trentine		imprese trentine		imprese trentine	
Imprese aggiudicatrici	12	100%	6	86%			10	71%
Importo imprese aggiudicatarie (€)	389.616,70	100%	222.705,46	87%			443.921,84	68%
Numero subappaltatori	n.d.	n.d.	1	100%			n.d.	n.d.
Importo subappaltato (€)	n.d.	n.d.	18.000	100%			n.d.	n.d.
Numero tecnici	n.d.	n.d.	4	100%			n.d.	n.d.
Importo tecnici (€)	n.d.	n.d.	690	100%			n.d.	n.d.

## 8. LE PARTECIPAZIONI DI TRENTINO SVILUPPO





Trentino Sviluppo agisce su diversi fronti per promuovere la crescita sul territorio Trentino. Ad esempio consolidando i settori che hanno una valenza strategica per lo sviluppo del territorio locale, sostenendo l'imprenditorialità innovativa, promuovendo l'avvio di aziende ad alto contenuto tecnologico e supportando l'occupazione attraverso il rilancio di attività che hanno un elevato impatto sul lavoro.

## 8.1. Introduzione

Trentino Sviluppo agisce su diversi fronti per promuovere la crescita sul territorio Trentino. Ad esempio consolidando i settori che hanno una valenza strategica per lo sviluppo del territorio locale, sostenendo l'imprenditorialità innovativa, promuovendo l'avvio di aziende ad alto contenuto tecnologico e supportando l'occupazione attraverso il rilancio di attività che hanno un elevato impatto sul lavoro.

Uno dei mezzi utilizzati da Trentino Sviluppo per perseguire i suoi obiettivi di promozione e sostegno del territorio è rappresentato dalla partecipazione al capitale di rischio di alcune particolari realtà societarie.

Il portafoglio delle partecipazioni societarie detenute, che fino al 2006 si era prevalentemente concentrato sul settore del turismo (partecipazioni funiviarie e fieristiche), negli ultimi anni si è ampliato anche verso il sostegno di altre attività di sistema, sia per attività produttive che di servizio.

Il processo di partecipazione di Trentino Sviluppo al capitale di rischio di imprese terze è definito attraverso un'apposita regolamentazione che ne indica i criteri, i quali sono stati aggiornati, ed in parte ridefiniti, dalla Giunta provinciale con la delibera n. 1511 del 18 giugno 2009 e successivamente dalla delibera n. 1448 del 1 luglio 2011. Con questa normativa vengono stabiliti gli indirizzi per gli interventi e le iniziative in favore delle imprese. È evidente che la finalità di questo strumento strategico d'azione conferito a Trentino Sviluppo sia riconducibile al generale sviluppo e rilancio del territorio. La Provincia autonoma di Trento prevede che l'ente possa avere partecipazioni non costituenti aiuti di Stato purché vengano rispettati alcuni principi in parte derivati dalle direttive europee in materia ed in parte stabiliti dalla stessa Provincia al fine di qualificare la propria azione. Il primo prevede la possibilità di assumere quote societarie solo se rappresentino una minoranza del capitale complessivo ed il secondo che tale operazione avvenga in un contesto di equilibrio economico-finanziario attuale e prospettico della società partecipata, escludendo interventi di risanamento finanziario. Inoltre si deve intravedere nell'intervento la prospettiva di un'adeguata redditività e dev'essere garantito il mantenimento degli investimenti privati preesistenti alla partecipazione. Devono altresì sussistere determinate condizioni inerenti al tema degli investimenti privati e di conservazione di posti di lavoro. Infatti è necessario che esistano le prospettive di riscatto della partecipazione da parte di investitori privati entro un periodo predeterminato, a prestabilite condizioni di mercato e 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 e 1 occupato ogni 50.000 euro per attività site sul restante territorio provinciale, limiti fissati con la sopraccitata delibera della Giunta Provinciale del 2009, e poi confermati e precisati da quella successiva del 2011. Infine la suddetta normativa prevede che il versamento della quota sottoscritta avvenga contestualmente o successivamente al versamento delle quote degli investitori privati.

La scelta di partecipare al capitale di rischio di una società viene attentamente valutata da Trentino Sviluppo attraverso la predisposizione e la valutazione di un'approfondita istruttoria tecnica di tipo economico-finanziario, che punta ad assicurarsi che esistano le condizioni per l'impiego di fondi e risorse pubbliche tali da prospettare un tangibile impatto positivo sul sistema economico locale. Da parte loro le società richiedenti devono dimostrare di essere in grado di generare, nel periodo considerato, un adeguato livello di redditività e di possedere i requisiti richiesti e richiamati dagli indirizzi provinciali.

Come accennato in precedenza uno dei vincoli di maggiore rilevanza in questo senso è la richiesta di mantenere un determinato livello occupazionale successivamente all'intervento, durante tutto un periodo prefissato nella stipula dell'accordo partecipazione. Tale condizione è estremamente importante poiché rappresenta di fatto una particolare pretesa di assunzione di responsabilità a capo della società neo-partecipata.

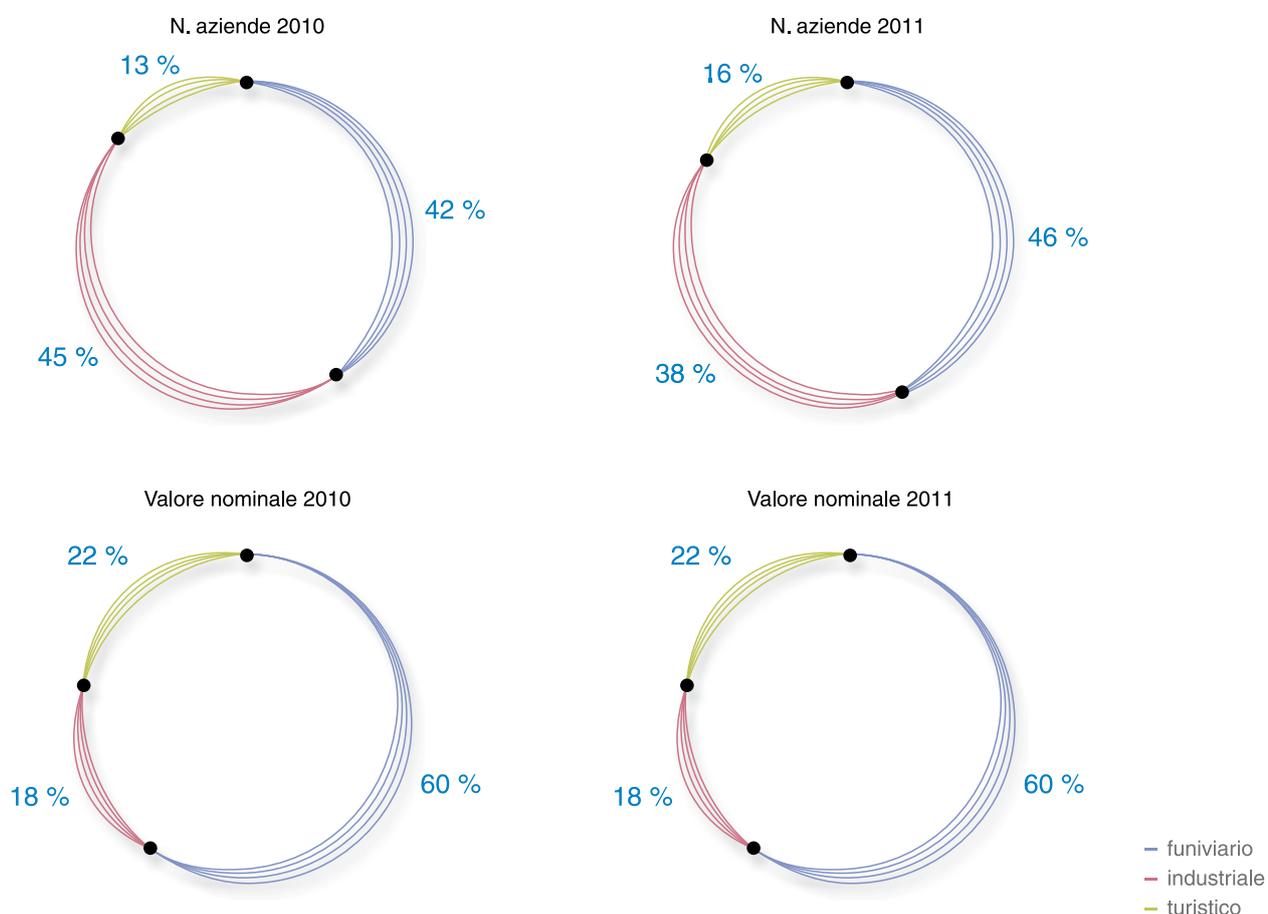
In merito ad un altro vincolo fissato dalla normativa, cioè quello che prevede la sola assunzione di quote di minoranza, occorre fare un'ulteriore precisazione sulla natura e la tipologia delle azioni detenute. Esso ha l'obiettivo di fare in modo che il ruolo svolto dalla società pubblica si limiti ad un mero sostegno e non possa essere confuso con quello di amministratore dell'impresa nella sua ordinaria attività. Dal punto di vista sostanziale, infatti, Trentino Sviluppo in alcuni casi detiene sia azioni ordinarie che privilegiate, tuttavia solo le prime sono soggette al vincolo di minoranza poiché devono essere inferiori ad un ammontare tale da comportare il controllo dell'impresa coinvolta. In questo modo Trentino Sviluppo può essere considerato esclusivamente come socio sovventore e non come socio imprenditore. Al contrario, l'acquisizione di azioni privilegiate (con diritto di voto alle sole delibere dell'assemblea straordinaria) consente all'intervento pubblico di assicurarsi maggiori garanzie a protezione del capitale investito. Questa particolare tipologia di azioni si qualifica per 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 un particolare riconoscimento al possessore del diritto preferenziale nel rimborso del capitale sociale in fase di liquidazione della società.

Al termine del 2011 Trentino Sviluppo detiene quote societarie in 37 imprese per un valore nominale complessivo di oltre 116 milioni di euro (che ammontavano a oltre 110 milioni di euro nel 2010 e a circa 90 milioni di euro nel 2009). Le imprese presso le quali Trentino Sviluppo S.p.A. detiene partecipazioni operano in diversi settori, ma si possono suddividere in tre ambiti principali. La Tabella 1 mostra come le partecipazioni sono suddivise sui diversi settori comparando l'ammontare totale delle quote detenute da Trentino Sviluppo comparando la situazione al 31/12/2010 con quella al 31/12/2011.

	NR. AZIENDE		VALORE NOMINALE PARTECIPAZIONE	
	2010	2011	2010	2011
Società Funiviarie	16	17	66.426.295,67	70.576.795,67
Società con attività produttive	17	14	20.529.751,00	20.965.486,00
Società Turistiche	5	6	23.878.216,80	25.141.216,80
Totale	38	37	110.834.263,47	116.683.498,47

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

### 8a Numero di società partecipate da Trentino Sviluppo e valore nominale della partecipazione a fine 2010 e a fine 2011.



I grafici evidenziano come nel 2011 gli investimenti in partecipazioni da parte di Trentino Sviluppo, analogamente al 2010, siano preponderanti nel settore funiviario, non solo in termini di numero di società partecipate (46%), ma anche in termini di capitale complessivamente sottoscritto (60%). Si nota anche che nell'ambito produttivo gli investimenti di Trentino Sviluppo sono minori rispetto agli altri due settori.

Nella Tabella 2 viene presentato un elenco delle partecipazioni detenute da Trentino Sviluppo suddivisi per settore di attività e rispetto ad ognuna delle società partecipate si indica se vengono gestiti attraverso un Fondo Provinciale oppure direttamente da Trentino Sviluppo.

Si noti che la quota partecipativa media è di circa il 36% per quanto riguarda le società funiviarie, mentre è di circa il 48% sia per le società turistiche che per quelle industriali.

	NOME SOCIETÀ	SETTORE	PATRIMONIO NETTO TS	QUOTA % TS
1	Alpe di Folgaria S.cons.p.A. (F.do provinciale)	FUNIVIARIO	2.600.000,00	44,08%
2	Altipiani Val di Non S.p.A. (Gestione propria)	FUNIVIARIO	5.000,00	1,33%
3	Baldo Garda S.p.A. (F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	3.800.000,00	71,03%
4	Carosello Ski Folgaria S.p.A. (F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	14.002.284,09	63,91%
5	Carosello Tonale S.p.A. (F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	2.500.013,12	34,12%
6	Funivia Col Margherita S.p.A. (Gestione propria e F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	1.837.466,25	52,13%
7	Funivie Alpe Cermis S.p.A. (F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	5.600.010,00	38,36%
8	Funivie Lagorai S.p.A. (Gestione propria)	FUNIVIARIO	10.287,24	0,07%
9	Funivie Pinzolo S.p.A. (F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	11.700.002,04	38,85%
10	Impianti Maso S.p.A. (Gestione propria e F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	2.993.512,83	41,73%
11	Nuova Panarotta S.p.A. (Gestione propria)	FUNIVIARIO	26.685,27	1,23%
12	Paganella 2001 S.p.A. (Gestione propria e F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	8.819.062,80	35,35%
13	Passo S. Pellegrino - Falcade S.cons. p.A. (F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	1.200.000,00	27,27%
14	Pejo Funivie S.p.A. (Gestione propria e F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	6.092.457,00	49,39%
15	SIF Lusia S.p.A. (F.do provinciale)	FUNIVIARIO	4.300.014,03	24,43%
16	Trento Funivie S.p.A. (Gestione propria e F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	3.352.000,00	46,39%
17	Turismo Lavarone S.p.A. (F.do Provinciale)	FUNIVIARIO	1.738.001,00	39,80%
18	Garniga Terme S.p.A. (F.do Provinciale)	TURISTICO	1.500.000,00	34,48%
19	Lido di Riva del Garda S.r.l. (Gestione propria e Fondo Provinciale)	TURISTICO	10.240.000,00	42,41%
20	Monte Baldo Servizi S.p.A. - in liquidazione (F.do provinciale)	TURISTICO	596.981,80	54,55%
21	Supernordicskipass S.cons.r.l. (F.di provinciali)	TURISTICO	41.235,00	49,90%
22	Tesinogroup 2847 S.p.A. (F.do Provinciale)	TURISTICO	12.730.000,00	56,25%
23	Trentino Golf S.cons.r.l. (F.do Provinciale)	TURISTICO	33.000,00	49,25%

24	Distretto del porfido e delle pietre trentine S.r.l. - socio unico TS (F.do Provinciale)	INDUSTRIALE	20.000,00	100,00%
25	Distretto Tecnologico Trentino S.cons.r.l. (F.do Provinciale)	INDUSTRIALE	5.000,00	1,77%
26	Fly S.p.A. (F.do provinciale)	INDUSTRIALE	10.363.500,00	62,64%
27	Gourmet Italia S.p.A. (F.do Provinciale)	INDUSTRIALE	2.500.000,00	45,49%
28	IGF S.p.A. (F.do provinciale)	INDUSTRIALE	3.000.000,00	74,88%
29	Interservice S.p.A. (F.do Provinciale)	INDUSTRIALE	2.988.235,00	46,69%
30	Legno Più Case S.p.A. (F.do Provinciale)	INDUSTRIALE	1.250.000,00	43,86%
31	Progetto Manifattura S.r.l. - socio unico TS (F.do provinciale)	INDUSTRIALE	320.000,00	100,00%
32	Pervoice S.p.A. (F.do Provinciale)	INDUSTRIALE	63.750,00	12,75%
33	Salumificio Marsilli S.p.A. - in liquidazione (F.do Provinciale)	INDUSTRIALE	1.000,00	0,06%
34	Salumificio Marsilli 1914 S.p.A. - in liquid. (F.do Provinciale)	INDUSTRIALE	1,00	0,00%
35	Sofie Veritas S.r.l. - socio unico TS (F.di Provinciali)	INDUSTRIALE	200.000,00	100,00%
36	Ter System S.r.l. (F.do Provinciale)	INDUSTRIALE	250.000,00	49,90%
37	Trentino Sprint S.cons.r.l. - in liquidazione (F.do Provinciale)	INDUSTRIALE	4.000,00	40,00%
	<b>Totale</b>		<b>116.683.498,47</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

## 8.2. Società funiviarie partecipate: analisi dell'indotto economico generato

L'obiettivo della presente analisi è quello di stimare l'impatto sia economico che finanziario generato dalle attività realizzate da Trentino Sviluppo e valutare la loro corrispondenza con la strategia definita. A tal proposito si presenta qui di seguito un'analisi dell'effetto delle partecipazioni detenute da Trentino Sviluppo, focalizzando in particolare modo l'attenzione sul comparto funiviario.

In questo settore la società assume il ruolo di attore di promozione territoriale indirizzando investimenti nelle aree turistiche caratterizzate da una minore capacità attrattiva, ma che comunque generano presenze e indotto sul territorio cui fanno riferimento. Riferendosi nello specifico al periodo 2007-2010 l'analisi si propone di osservare le corrispondenze tra una variazione positiva degli investimenti netti in immobilizzazioni e una variazione di presenze e indotto economico generato sull'area geografica interessata.

Secondo il censimento della Provincia autonoma di Trento del 2007, gli impianti di risalita in funzione sull'area provinciale sono 235 suddivisi in 18 skiarea. La loro distribuzione geografica sul territorio è abbastanza omogenea poiché in 12 Comunità di Valle è presente almeno un'area sciistica e in ben 5 di queste se ne trovano più di una, alcuni esempi possono essere le zone dell'Altopiano di Folgaria-Lavarone o delle Valli di Fiemme e Fassa o ancora della Val di Sole. In generale gli impianti attivi hanno il pregio di essere di recente realizzazione, poiché circa un terzo di essi riporta la data del primo collaudo successiva all'anno Duemila. Tuttavia, gli impianti gestiti dalle società partecipate da Trentino Sviluppo hanno registrato il primo collaudo a cavallo degli anni Ottanta-Novanta, pertanto si presentano generalmente con una struttura tecnologicamente meno avanzata e meno efficiente, poiché la loro età media risulta essere notevolmente più alta della media provinciale. Pertanto, entrando a far parte del capitale di queste società, Trentino Sviluppo S.p.A. persegue l'obiettivo di sostenere e promuovere nuovi investimenti al fine di rinnovare gli impianti di risalita. Questo è infatti ritenuto un passo fondamentale per garantire una futura attrattività turistica delle zone interessate da questi interventi.

Dal punto di vista dell'organizzazione della gestione dei sistemi di risalita si precisa che le società titolari di concessioni sono 59 e la loro forma giuridica è prevalentemente quella delle società di capitali (S.p.A. e S.r.l.). Trentino Sviluppo S.p.A. detiene quote sociali in 16 società funiviarie, l'acquisizione di tali quote è avvenuta gradualmente. È infatti possibile individuare due periodi principali del processo di ingresso di Trentino Sviluppo S.p.A. presso il settore degli impianti sciistici. La prima fase è antecedente al 2005 e risale a quando le società partecipate erano complessivamente 10, delle quali 8 partecipazioni derivavano dalla fusione di Tecnofin Trentina S.p.A. in Trentino Sviluppo S.p.A. avvenuta nel 2001. La seconda fase, successiva al 2005, vede l'acquisto di partecipazioni di 5 società funiviarie.

Ricapitolando, nell'intero processo temporale di acquisizione di quote societarie, Trentino Sviluppo ha investito complessivamente circa 79 milioni di euro.

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

	NOME SOCIETÀ	AL 31/12/2007		AL 31/12/2008		AL 31/12/2009		AL 31/12/2010		AL 31/12/2011	
		Partecip. TS	Quota %								
1	Alta Val di Non Spa	83.500,00	2,40%	83.500,00	2,40%	54.500,00	65,30%	54.500,00	100%	5.000,00	1,33%
2	Carosello Ski Folgaria	2.582.284,02	37,70%	2.902.284,03	40,50%	2.902.284,03	40,50%	14.002.284,09	67,40%	14.002.284,09	63,91%
3	Funivia Col Margherita	1.837.466,49	52,10%	1.837.466,25	52,10%	1.837.466,25	52,10%	1.837.466,25	52,10%	1.837.466,25	52,13%
4	Funivie Alpe Cermis	4.000.010,00	30,80%	4.000.010,00	30,80%	4.000.010,00	30,80%	4.000.010,00	30,80%	5.600.010,00	38,36%
5	Funivie Lagorai Spa	26.008,70	0,70%	26.008,70	0,70%	10.287,24	0,07%	10.287,24	0,07%	10.287,24	0,07%
6	Funivie Pinzolo Spa	5.000.003,00	29,10%	5.000.003,00	29,10%	5.000.003,00	25,30%	11.700.002,04	39,90%	11.700.002,04	38,85%
7	Impianti Maso Spa	2.993.512,83	41,70%	2.993.512,83	41,70%	2.993.512,83	41,70%	2.993.512,83	41,70%	2.993.512,83	41,73%
8	Nuova Panarotta Spa	43.059,15	1,50%	43.059,15	1,50%	43.059,15	1,50%	26.685,27	1,40%	26.685,27	1,23%
9	Paganella 2001 Spa	6.619.062,00	31,70%	6.619.063,20	31,60%	6.619.063,20	31,60%	8.819.062,80	35,40%	8.819.062,80	35,35%
10	Pejo Funivie Spa	6.092.457,00	49,40%	6.092.457,00	49,40%	6.092.457,00	49,40%	6.092.457,00	49,40%	6.092.457,00	49,39%
11	Trento Funivie	1.593.600,00	32,00%	3.352.000,00	46,40%	3.352.000,00	46,40%	3.352.000,00	46,40%	3.352.000,00	46,39%
12	Baldo Garda Spa	-	-	2.500.000,00	64,90%	3.800.000,00	71,00%	3.800.000,00	71,00%	3.800.000,00	71,03%
13	Carosello Tonale Spa	-	-	2.500.013,12	34,10%	2.500.013,12	34,10%	2.500.013,12	34,10%	2.500.013,12	34,12%
14	Turismo Lavarone	-	-	1.180.000,20	29,40%	1.180.000,20	29,40%	1.738.001,00	39,80%	1.738.001,00	39,80%
15	Sif Lusia Spa	-	-	-	-	4.300.014,03	24,40%	4.300.014,03	24,40%	4.300.014,03	24,43%
16	Passo San Pellegrino	1200000	68,57%	1200000	68,57%	1200000	68,57%	1200000	68,57%	1.200.000,00	27,27%
	<b>Totale</b>	<b>32.070.963,19</b>		<b>40.329.377,48</b>		<b>45.884.670,05</b>		<b>66.426.295,67</b>		<b>67.976.795,67</b>	

Tabella 3. Evoluzione della quota di partecipazione di Trentino Sviluppo nelle società funiviarie

<sup>1</sup> La Tabella 3 indica "x" in corrispondenza di società che non erano ancora partecipate nell'anno di riferimento. Si evidenzia quindi che negli ultimi quattro anni il numero di società partecipate è aumentato.

### 8.3. Metodologia

La metodologia utilizzata è volta a rilevare, nel periodo 2007-2010 la correlazione non di tipo statistico tra la variazione degli investimenti effettuati dalle singole società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo e la variazione delle presenze nella zone turistica di riferimento. Non è possibile estendere l'analisi al 2011 poiché i bilanci delle società funiviarie partecipate, relativi a quell'anno, al momento della redazione del presente Bilancio di Missione non sono ancora disponibili.

Si è scelto di valutare la corrispondenza tra variazioni di investimenti e presenze singolarmente, anno per anno, anziché sull'intero periodo, analogamente a quanto già fatto nel precedente Bilancio di Missione 2010. Tale decisione deriva dal fatto che calcolare una media sull'arco storico dei quattro anni avrebbe restituito un valore eccessivamente impreciso a causa delle grandi oscillazioni tra minimi e massimi che su un periodo relativamente breve come quello considerato incidono in maniera molto significativa. Inoltre il dato medio non sarebbe stato rappresentativo del reale andamento in un periodo storico molto particolare caratterizzato da una congiuntura economica negativa che ha colpito tutte le economie sviluppate. Questo come già specificato nel Bilancio di Missione 2010 sta in qualche modo incidendo su tutte le organizzazioni, impattando sulla loro strategia dall'esterno e influenzandola notevolmente.

Dal punto di vista metodologico non è corretto basare questo tipo di analisi su un dato medio di periodo, in situazioni come quella appena descritta, in cui fenomeni esogeni condizionano in modo incisivo l'intera attività. Il vantaggio di un'analisi anno per anno consiste nell'isolare questa condizione esogena, nonostante l'effetto di variabili ambientali sia comunque fisiologico.

L'analisi è suddivisa in due fasi principali.

1. Inizialmente si effettua l'analisi dei bilanci delle società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo per ottenere la *variazione netta degli investimenti* in immobilizzazioni materiali compiuti dalle stesse.
2. Nella seconda fase, attraverso il calcolo del potenziale giro d'affari delle due stagioni turistiche, quella estiva e quella invernale, si concentra il lavoro sull'*indotto economico generato nell'area turistica di operatività delle singole società funiviarie*. Quest'ultimo viene determinato come somma della ricchezza complessivamente prodotta nel periodo invernale ed estivo, fatta eccezione per quelle zone turistiche nelle quali gli impianti a fune sono attivi solo durante i mesi invernali.

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 nell'analisi occorre precisare quanto segue:

1. La decisione di considerare il numero di presenze come promotore dell'indotto è legata a due considerazioni, la prima delle quali considera il fatto che il dato sulla spesa media turistica (rilevato ogni quinquennio dal Servizio Statistica Provinciale di Trento) non tiene conto degli escursionisti, cioè di quei turisti che visitano le stazioni attrattive del Trentino senza pernottare. In secondo luogo si specifica che una prudente valutazione dell'indotto permette di correggere l'analisi da eventuali imprecisioni che possono derivare dall'utilizzo di dati medi.
2. L'indotto economico sul quale si è basata l'analisi è calcolato come somma tra l'indotto generato nella stagione estiva e quello generato nella stagione invernale. Ciò ha permesso di tenere conto delle notevoli differenze che esistono tra questi due periodi per alcune delle aree turistiche osservate. Per questi motivi sono state separate la spesa media estiva e la spesa media invernale.
3. Per quanto riguarda la spesa invernale della zona del Monte Bondone sulla quale opera la società Trento

Funivie S.p.A., anziché considerare l'intensità turistica si è utilizzato un elemento puntuale poiché si disponeva di un dato molto più preciso, relativo in particolare alla città di Trento.

4. Per la spesa media invernale si sono usati i recenti dati pubblicati dall'Ufficio Statistica della Provincia autonoma di Trento, ciò ha consentito di scomporre le località in aree ad alta, media o bassa intensità turistica, rendendo maggiormente accurata la stima dell'indotto complessivo.
5. A differenza del Bilancio di Missione 2010, per quanto riguarda la spesa media estiva, si è considerato il dato più recente disponibile tratto da un'indagine presentata dal Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento in collaborazione con l'Assessorato all'Agricoltura, Foreste, Turismo e Promozione, nell'agosto 2011. Avendo a disposizione questa nuova informazione si è deciso di aggiornare anche tutte le valutazioni sugli anni precedenti rendendo più accurata la stima dell'intero periodo studiato. Si precisa comunque che i nuovi dati variano puntualmente rispetto a quelli presentati nel precedente Bilancio di Missione 2010, ma tuttavia ne mostrano un andamento analogo e quindi non invalidano le precedenti considerazioni.

Fatte queste premesse si sono utilizzati sia per la stagione estiva che per quella invernale i dati disponibili rispetto al 2010 e si è fatta l'opportuna correzione sugli anni precedenti attraverso il tasso di crescita a valori correnti della spesa media turistica giornaliera sul periodo 2005-2010. Si è quindi calcolato l'indotto utilizzando i valori riportati in Tabella 4.

SPESA INVERNALE (SUDDIVISA PER INTENSITÀ DELLA ZONA TURISTICA)				
<i>SPESA MEDIA TURISTI</i>	2007	2008	2009	2010
Montagna ad alta intensità	122,51	122,93	123,35	123,77
Montagna a media intensità	96,88	97,21	97,54	97,87
Montagna a bassa intensità	80,74	81,02	81,29	81,57
Città Trento	125,30	125,73	126,16	126,59
SPESA ESTIVA				
Spesa media turisti	78,73	79,00	79,27	79,70

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 S.p.A. e Funivie Pinzolo S.p.A. in quanto i dati a disposizione non permettono di stimare con sufficiente dettaglio l'indotto generato sul territorio di riferimento.

L'analisi si articola quindi in due parti principali.

1. Inizialmente vengono mostrati i dati dell'indotto generato per ogni stazione turistica esaminata con i relativi dati delle presenze estive ed invernali; occorre precisare che per quelle società funiviarie i cui impianti di risalita non sono attivi durante l'estate è stato calcolato esclusivamente l'indotto per la stagione invernale.
2. In secondo luogo si espone l'analisi che evidenzia la relazione che intercorre tra la variazione percentuale netta degli investimenti in immobilizzazioni materiali delle società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo S.p.A. con la variazione dell'indotto rispetto all'anno precedente. Per quanto riguarda i consorzi composti da più società che si occupano della gestione dello stesso carosello sciistico (come nel caso del Consorzio Tre Valli nel quale partecipano Lusia, San Pellegrino e Col Margherita) sono considerati tutti gli investimenti delle società consorziate in modo da poter effettuare il confronto con l'indotto dell'intera area interessata.

In sintesi l'analisi confronta l'andamento economico, patrimoniale e finanziario delle società funiviarie partecipate e l'indotto economico maturato nell'area turistica su cui le stesse operano<sup>2</sup>. I dati a disposizione non consentono di stabilire una relazione statistica, tuttavia si osservano casi in cui sussiste una corrispondenza positiva tra variazione degli investimenti e variazione delle presenze e dell'indotto generato.

Nella successiva analisi dettagliata si vedrà che negli anni precedenti, nelle aree sciistiche su cui erano presenti impieghi pubblici, era possibile osservare come la partecipazione di Trentino Sviluppo S.p.A. ha in qualche modo stimolato nuovi investimenti i quali a loro volta hanno permesso lo sviluppo territoriale locale, sia in termini di presenze che di indotto generato. Mentre, per quanto riguarda l'ultimo anno, occorre precisare che appare piuttosto difficoltoso osservare se la presenza di Trentino Sviluppo S.p.A. presso le società sciistiche abbia indirettamente aiutato sviluppare l'indotto, per via dell'impatto pesantemente sfavorevole di alcuni fattori esogeni. La valutazione degli eventuali risvolti positivi si mostra molto complessa a causa del verificarsi di eventi non prevedibili e fortemente limitanti sullo sviluppo territoriale.

Infatti, come mostrano diversi studi di settore e organismi internazionali specializzati come l'OMT (Organizzazione Mondiale del Turismo), nell'ultimo anno a causa della crisi economica globale l'intero comparto turistico ha subito una forte contrazione e purtroppo anche il territorio Trentino non si sottrae a questo quadro negativo.

---

<sup>2</sup> E' 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 Lusia + Funivie Col Margherita) e Folgaria (Carosello Ski Folgaria + Impianti Maso).

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

Nella seguente sezione vengono presentati i risultati dell'analisi che nel quadriennio osservato pone in relazione le presenze estive ed invernali di ogni area sciistica con l'indotto generato.

L'analisi anno per anno permette innanzitutto di determinare l'attrattività delle principali aree turistiche presso cui Trentino Sviluppo S.p.A. è presente attraverso una partecipazione nelle società funiviarie e cogliere il ruolo che gioca tale investimento sull'indotto economico. In secondo luogo l'analisi consente di evidenziare l'andamento storico dei dati riferiti alle presenze e alla ricchezza complessivamente generata dal 2007 al 2010 e, di mettere in evidenza la vocazione turistica stagionale di alcune aree rispetto a quelle che si presentano più equilibrate in termini di presenze e conseguente indotto generato, sia durante l'estate che durante l'inverno.

	2007					
	INDOTTO			PRESENZE		
	estate	inverno	totale	estate	inverno	totale
Altopiano della Paganella	70.724.528,54	83.023.696,80	153.748.225,34	898.287	677.679	1.575.966
Carosello Ski Folgaria	57.097.085,39	47.978.757,59	105.075.842,98	725.202	495.264	1.220.466
Alpe Cermis	58.147.536,60	46.728.584,22	104.876.120,81	738.544	482.359	1.220.903
Carosello Tonale	26.057.362,47	58.809.967,98	84.867.330,46	330.960	480.035	810.995
Consorzio Tre Valli	34.198.241,20	50.493.252,17	84.691.493,37	434.359	412.150	846.509
Alta Val di Non	34.954.153,51	6.787.799,29	41.741.952,80	443.960	84.069	528.029
Pejo	18.705.936,17	21.565.854,01	40.271.790,18	237.588	222.615	460.203
Panarotta *	nd	20.014.759,06	20.014.759,06	1.215.872	247.889	1.463.761
Altopiano di Lavarone *	nd	17.275.158,24	17.275.158,24	335.666	178.324	513.990
Lagorai-Tesino *	nd	2.201.640,45	2.201.640,45	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).

I dati presentati nella Tabella 5 sottolineano come le prime cinque località (Altopiano della Paganella, Carosello Ski Folgaria, Alpe Cermis, Carosello Tonale e Consorzio Tre Valli) rappresentano le aree sciistiche a più forte attrattività turistica. Considerando l'indotto complessivo per queste zone si superano i 530 milioni di euro raggiunti con quasi 5,7 milioni di presenze registrate all'anno.

Nelle zone sopra citate l'indotto economico prodotto si presenta piuttosto equilibrato tra estate ed inverno (rispettivamente 47% e 53%) a fronte di un maggior numero di presenze nella stagione estiva rispetto a quelle invernali (55% e 45%). Tutto ciò viene giustificato da una spesa media turistica pro-capite che si registra superiore in inverno rispetto all'estate.

Si osserva inoltre che tra le cinque località sciistiche nominate quelle che risultano essere maggiormente "vocate" durante la stagione invernale sono Carosello Tonale-Ponte di Legno e Consorzio Tre Valli. Il primo misura un indotto invernale pari al 69% dell'indotto complessivo e si conferma località a maggiore vocazione turistica. Per quanto riguarda il Consorzio Tre Valli invece si evidenzia una situazione leggermente diversa: il 51% delle presenze totali si registrano in estate mentre il restante 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.

La stazione sciistica di Pejo mostra una situazione bilanciata per quanto riguarda le presenze che sono circa 460 mila equamente ripartite tra stagione invernale ed estiva. Queste hanno generato nel 2007 più di 40 milioni di indotto economico. L'Alta Val di Non è caratterizzata invece da una maggiore vocazione ad un turismo di tipo estivo, infatti l'84% delle presenze e dell'indotto viene generato durante questa stagione.

Le aree sciistiche caratterizzate da una minore attrattività turistica gestite da società presso le quali Trentino Sviluppo S.p.A. detiene quote di partecipazione del Capitale Sociale sono infine Panarotta, Altopiano di Lavarone e Lagorai-Tesino. Queste zone generano un indotto complessivo stimato in oltre 39 milioni di euro quasi esclusivamente riconducibili alla stagione invernale.

L'ultima precisazione per quanto riguarda la Tabella 5 serve per ricordare che non è stato calcolato l'indotto estivo per le aree Panarotta, Altopiano di Lavarone e Lagorai-Tesino in quanto gli impianti di risalita sono funzionanti solo durante la stagione invernale. Peraltro il dato riguardante le presenze evidenzia che in queste località vi è un'incidenza del turismo estivo pari al 75% rispetto a quello complessivo e che è quindi prevalente per le attività della zona. Si ottiene pertanto un indotto invernale inferiore rispetto ad altre stazioni più vocate allo sci che conseguentemente fanno ritenere queste località aree a bassa intensità turistica, tuttavia la loro offerta estiva è più variegata, in quanto permettono numerose attività alternative apprezzate dai turisti che le premiano attraverso presenze maggiori.

	2008					
	INDOTTO			PRESENZE		
	estate	inverno	totale	estate	inverno	totale
Altopiano della Paganella	73.084.966,46	82.682.825,83	155.767.792,29	925.122	672.602	1.597.724
Carosello Ski Folgaria	57.110.778,67	48.772.139,87	105.882.918,54	722.918	501.742	1.224.660
Alpe Cermis	57.345.804,73	48.285.431,35	105.631.236,08	725.893	496.735	1.222.628
Carosello Tonale-Ponte di Legno	24.989.708,31	62.279.676,07	87.269.384,38	316.324	506.628	822.952
Consorzio Tre Valli	33.094.670,74	52.367.232,07	85.461.902,80	418.918	425.993	844.911
Alta Val di Non	35.536.808,71	6.860.781,55	42.397.590,26	449.831	84.684	534.515
Pejo	17.748.614,77	22.644.145,31	40.392.760,07	224.665	232.951	457.616
Panarotta	nd	18.631.634,98	18.631.634,98	1.243.640	229.974	1.473.614
Altopiano di Lavarone	nd	17.203.352,60	17.203.352,60	332.131	176.979	509.110
Lagorai-Tesino	nd	2.173.180,34	2.173.180,34	149.473	26.824	176.297

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

Nella Tabella 6 si presentano i dati relativi al 2008 con riferimento all'indotto generato e alle presenze.

Per quanto riguarda le località a forte attrattività turistica (le prime cinque) si osserva una crescita sia dell'indotto che delle presenze rispetto all'anno precedente. Tale aumento è principalmente riconducibile all'incremento delle presenze invernali, che hanno portato ad un sensibile aumento dell'indotto complessivo delle zone di riferimento. Inoltre si registra un tasso di crescita maggiore delle presenze rispetto all'indotto, che indica che la spesa media pro-capite è diminuita, probabilmente anche in relazione alla crisi economica sopravvenuta.

Con riferimento all'area dell'Alta Val di Non per il 2008 si osserva un incremento di circa l'1,8% dell'indotto complessivo e dell'1,23% delle presenze, in particolare di quelle estive, mentre sulla zona di Pejo si registra una situazione pressoché stabile, a fronte di una sostanziale tenuta dell'indotto caratterizzata da incrementi trascurabili e da presenze che evidenziano una forte riduzione di quelle estive di oltre il 5 %, in parte compensate dall'incremento di oltre il 4,5% di quelle invernali.

Infine si ricorda che le altre località a minor densità turistica come Panarotta, Altopiano di Lavarone e Lagorai, sono state considerate esclusivamente per la stagione invernale visto che durante la stagione estiva gli impianti di risalita rimangono chiusi. Per queste aree turistiche si registra una riduzione sia sul piano delle presenze che, di conseguenza, dell'indotto generato.

	2009					
	INDOTTO			PRESENZE		
	estate	inverno	totale	estate	inverno	totale
Baldo-Garda SpA	nd	13.771.380,74	13.771.380,74	181.994	141.191	323.185
Altopiano della Paganella	78.058.360,76	87.951.543,89	166.009.904,65	984.728	713.029	1.697.757
Carosello Ski Folgaria	59.618.895,42	50.512.684,42	110.131.579,85	752.109	517.881	1.269.990
Alpe Cermis	60.215.949,20	48.404.514,48	108.620.463,68	759.641	496.267	1.255.908
Consorzio Tre Valli	33.799.648,80	58.478.983,74	92.278.632,54	426.392	474.093	900.485
Carosello Tonale-Ponte di Legno	24.865.878,89	61.252.613,45	86.118.492,34	313.690	496.579	810.269
Alta Val di Non	36.640.410,38	7.166.842,37	43.807.252,76	462.229	88.161	550.390
Pejo	18.414.574,88	22.062.046,31	40.476.621,19	232.305	226.191	458.496
Altopiano di Lavarone	nd	18.164.165,50	18.164.165,50	332.656	186.228	518.884
Panarotta	nd	18.087.373,42	18.087.373,42	1.259.407	222.497	1.481.904
Lagorai-Tesino	nd	2.231.402,28	2.231.402,28	141.980	27.449	169.429

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

La Tabella 7 evidenzia l'ingresso di un'altra società di gestione degli impianti a fune, dal 2009 sono infatti disponibili anche i dati relativi all'altopiano del Baldo in cui opera un'altra società partecipata da Trentino Sviluppo S.p.A. Come per altre zone a minore attrattività turistica si considera il solo indotto invernale in quanto gli impianti a fune sono operanti solo in questa stagione.

Si evidenzia per le località a forte attrattività turistica (che ricordiamo essere Altopiano della Paganella, Carosello Ski Folgaria, Alpe Cermis, Carosello Tonale e Consorzio Tre Valli) una riaffermazione di quanto osservato l'anno precedente. L'unica eccezione è rappresentata dal Carosello del Tonale che subisce un decremento dell'indotto economico e delle presenze sia nella stagione estiva che in quella invernale, che si attestano rispettivamente attorno all'1% e l'1,5% complessivo su entrambe le stagioni.

Per quanto concerne la località turistica dell'Alta Val di Non si sottolinea un'interessante crescita che ammonta a circa il 3% sul dato delle presenze e di oltre il 3,5% dell'indotto generato, mentre l'area di Pejo registra una sostanziale tenuta dell'indotto e delle presenze. L'incremento che ha caratterizzato il miglioramento dell'Alta Val di Non nel 2009 è molto probabilmente dipeso dalla presenza di fattori esogeni che hanno favorito la stagione invernale rispetto all'anno precedente.

Infine, Panarotta, Altopiano di Lavarone e Lagorai, sono considerate località a minore attrattività turistica. Queste, contrariamente a quanto accaduto l'anno precedente, non presentano un andamento tra loro simile, bensì si differenziano. Infatti, sul piano dell'indotto, mentre Panarotta ha subito una contrazione superiore al 2,6%, l'Altopiano di Lavarone e Lagorai crescono rispettivamente di circa il 6% e il 3%.

	2010					
	INDOTTO			PRESENZE		
	estate	inverno	totale	estate	inverno	totale
Baldo-Garda SpA	nd	12.030.963,36	12.030.963,36	173.697	122.928	296.625
Altopiano della Paganella	76.120.753	89.776.817	165.897.569,74	955.091	725.352	1.680.443
Carosello Ski Folgaria	60.140.106	50.765.952	110.906.057,66	754.581	518.708	1.273.289
Alpe Cermis	58.706.223	47.833.963	106.540.185,50	736.590	488.750	1.225.340
Consorzio Tre Valli	33.692.537	59.410.466	93.103.003,79	422.742	480.007	902.749
Carosello Tonale-Ponte di Legno	25.498.501	61.500.447	86.998.947,31	319.931	496.839	816.770
Alta Val di Non	37.511.363	7.845.239	45.356.602,36	470.657	96.178	566.835
Pejo	19.192.238	21.850.848	41.043.085,88	240.806	223.264	464.070
Altopiano di Lavarone	nd	18.871.978	18.871.978,49	754.581	192.827	947.408
Panarotta	nd	18.440.122	18.440.122,05	1.222.967	226.065	1.449.032
Lagorai-Tesino	nd	2.687.324	2.687.323,65	138.322	32.945	171.267

Tabella 8. Le presenze e l'indotto generato dalle stazioni sciistiche trentine in cui sono presenti società partecipate da Trentino Sviluppo (dati 2010)

Per quanto riguarda i dati del 2010 relativi alla società Baldo Garda si riscontra una evidente riduzione (circa -14% rispetto all'anno precedente) in termini di indotto complessivo generato a fronte di una diminuzione delle presenze di circa il 9%.

Per le località a forte attrattività turistica quali Altopiano della Paganella, Carosello Ski Folgaria, Alpe Cermis, Carosello Tonale e Consorzio Tre Valli, contrariamente a quanto analizzato per gli anni precedenti, non esiste un andamento univoco, anche se si può notare una certa stabilità. Migliorano sul piano dell'indotto Carosello Ski Folgaria, Consorzio Tre Valli e il Carosello Tonale-Ponte di Legno con un rispettivo aumento di circa lo 0,7%, lo 0,9% e l'1%, a fronte di un moderato aumento delle presenze: per Folgaria soprattutto durante la stagione estiva, mentre per le altre due durante la stagione invernale.

L'altopiano della Paganella presenta un indotto complessivo pressoché uguale al 2009, che deriva però da una rimodulazione dell'indotto estivo e di quello invernale: da un lato assistiamo ad un miglioramento di circa il 2% dell'indotto invernale e dall'altra si rileva un peggioramento di quello estivo del 2,5%. Andamento contrario si evidenzia nel Carosello del Tonale che presenta un aumento dell'indotto complessivo dell'1% legato principalmente al contributo della stagione estiva che registra un sensibile aumento delle presenze di circa il 2%.

Sia la stazione turistica di Pejo che quella dell'Alta Val di Non presentano dati di crescita dell'indotto totale piuttosto soddisfacenti: la prima registra una crescita dell'indotto pari a circa l'1,4% e la seconda addirittura del 3,4%. Per quest'ultima località è curioso osservare che la stagione invernale ha giocato il ruolo principale nel portare a questo risultato positivo con un aumento delle presenze e conseguentemente dell'indotto maggiore all'8%.

In merito alle zone a minore attrattività, si registra un miglioramento diffuso con punte di eccellenza molto rilevanti: l'altopiano di Lavarone e Folgaria migliora del 3,75%, Panarotta dell'1,9% e l'area del Lagorai-Tesino del 16,9%.

Confrontando i dati sul quadriennio analizzato (2007-2010) si può notare come in generale tutte le località turistiche mostrino un andamento crescente sia nelle presenze che nell'indotto. Non è possibile individuare un trend che accomuni i gruppi di località con attrattività turistica alta rispetto a quelli a media o bassa attrattività, ma si può osservare come alcune stazioni sciistiche siano cresciute molto più di altre.

Paganella, Consorzio Tre Valli, Alta val di Non e Panarotta mostrano un incremento dell'indotto economico dal 2007 al 2010 compreso tra il 7% e il 9%, mentre si assiste ad un aumento decisamente superiore alla media dell'area del Lagorai-Tesino che nel quadriennio in questione è cresciuto di oltre il 18%.

L'unica località che mostra di non aver migliorato il suo livello di indotto è l'altopiano di Lavarone e Folgaria che, in controtendenza rispetto a tutte le altre località turistiche in cui operano società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo S.p.A., registra un variazione negativa nell'indotto complessivo del 6%. Si osserva, infine, che tutte le altre zone, non citate in precedenza, sono caratterizzate da uno sviluppo dell'indotto compreso tra l'1% ed il 6%, mentre non è possibile calcolare questo dato per la società Baldo Garda S.p.A. in quanto non si dispone dei dati per tutto l'arco temporale di riferimento.

Indotto Totale				
	2007	2008	2009	2010
Altopiano della Paganella	153.748.225	155.767.792	166.009.905	165.897.570
Carosello Ski Folgaria	105.075.843	105.882.919	110.131.580	110.906.058
Alpe Cermis	104.876.121	105.631.236	108.620.464	106.540.186
Consorzio Tre Valli	84.867.330	87.269.384	92.278.633	93.103.004
Carosello Tonale-Ponte di Legno	84.691.493	85.461.903	86.118.492	86.998.947
Alta Val di Non	41.741.953	42.397.590	43.807.253	45.356.602
Pejo	40.271.790	40.392.760	40.476.621	41.043.086
Altopiano di Lavarone	20.014.759	18.631.635	18.164.166	18.871.978
Panarotta	17.275.158	19.796.809	18.087.373	18.440.122
Lagorai-Tesino	2.201.640	2.173.180	2.231.402	2.687.324

Tabella 9. Evoluzione storica dell'indotto complessivo, estivo e invernale, generato dalle stazioni sciistiche trentine in cui sono presenti società partecipate da Trentino Sviluppo (dati dal 2007 al 2010)

Presenze Totali				
	2007	2008	2009	2010
Altopiano della Paganella	1.575.966	1.597.724	1.697.757	1.680.443
Carosello Ski Folgaria	1.220.466	1.224.660	1.269.990	1.273.289
Alpe Cermis	1.220.903	1.222.628	1.255.908	1.225.340
Consorzio Tre Valli	810.995	822.952	900.485	902.749
Carosello Tonale-Ponte di Legno	846.509	844.911	810.269	816.770
Alta Val di Non	528.029	534.515	550.390	566.835
Pejo	460.203	457.616	458.496	464.070
Altopiano di Lavarone	1.463.761	1.473.614	518.884	947.408
Panarotta	513.990	167.652	1.481.904	1.449.032
Lagorai-Tesino	175.361	176.297	169.429	171.267

Tabella 10. Evoluzione storica delle presenze totali, estive e invernali, registrate nelle stazioni sciistiche trentine in cui sono presenti società partecipate da Trentino Sviluppo (dati dal 2007 al 2010)

Nelle Tabelle 9 e 10 si riassumono i dati complessivi del quadriennio esaminato, rispettivamente riguardo all'indotto economico generato e alle presenze registrate per ognuna delle località turistiche coinvolte nell'analisi.

## 8.5. Gli investimenti, volano per lo sviluppo locale

Nella seguente sezione si presenta graficamente la variazione annuale degli investimenti correlata alla variazione nell'indotto nel periodo analizzato, mettendo quindi a confronto gli anni 2008 vs 2007, 2009 vs 2008 e infine 2010 vs 2009. Il calcolo seguirà le procedure di analisi presentate nelle tabelle precedenti, ma sarà presentata l'informazione aggiuntiva della correlazione non statistica tra queste due grandezze. Utilizzando un semplice schema rappresentato dagli assi cartesiani si ottengono quattro quadranti che fanno riferimento ad altrettante situazioni comportamentali.

**1.** Le località sciistiche che ricadono nel primo quadrante (quello in alto a destra) sono caratterizzate da un incremento delle immobilizzazioni nette che si accompagna ad un incremento dell'indotto. Tale situazione appare quella preferibile, ma può anche essere interpretata in modo diverso a seconda della proporzionalità che caratterizza le due variazioni positive.

Possono essere presenti società funiviarie che si trovano in una fase iniziale rispetto ad un progetto di investimenti pluriennali e per le quali l'impatto di tali impieghi sulle presenze e sull'indotto non sia ancora osservabile. In tal caso un forte aumento delle variazioni nette degli investimenti è associato ad una crescita nell'indotto economico meno che proporzionale.

Si osserva che un'analisi completa che colga anche questi aspetti deve essere svolta su un arco temporale molto più ampio, cosa che non è stata possibile utilizzando i dati disponibili, poiché il ritorno sul territorio di un investimento dovrebbe essere valutato sul medio-lungo periodo.

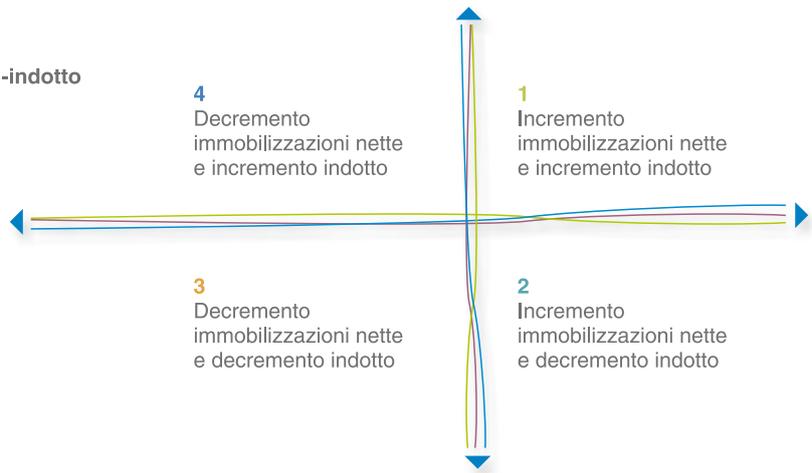
**2.** Il secondo quadrante, che dal punto di vista grafico si colloca in basso a destra, evidenzia un incremento netto in immobilizzazioni che non ha generato una crescita dell'indotto economico. Queste situazioni possono essere ricondotte a tre casistiche: l'investimento potrebbe necessitare di un periodo temporale maggiore per generare un ritorno sul territorio; oppure si tratta di investimenti di tipo funzionale (ad esempio per la manutenzione e la cura delle piste) che quindi non portano effettivi miglioramenti nell'offerta funiviaria. L'ultima opzione che potrebbe spiegare tale caso è quella in cui entrano in gioco eventi esogeni al di fuori del controllo societario che influenzano in modo negativo talune annate: alcuni esempi possono essere condizioni meteorologiche avverse o un numero piuttosto limitato festività infrasettimanali.

**3.** Il quadrante numero tre (in basso a sinistra) ospita i casi in cui si osservano decrementi netti di investimenti in immobilizzazioni a fronte di una variazione negativa dell'indotto generato. Tale situazione è sicuramente pericolosa e può essere tollerata solo nel breve periodo. Infatti, se prolungate nel tempo, tali criticità possono all'estremo causare il fallimento della società funiviaria che ne è responsabile con conseguenti risvolti negativi sull'intera area di riferimento.

**4.** Infine, nel quarto quadrante, si vedono le aree sciistiche nelle quali si rilevano una riduzione netta degli investimenti in immobilizzazioni con un contemporaneo incremento dell'indotto complessivo. Si è osservato che queste aree sono caratterizzate da una maggior percentuale di presenze estive, pertanto gli aspetti legati alla gestione degli impianti di risalita non incidono in modo così rilevante sulle presenze complessive e quindi sulla ricchezza generata. Come già accennato in precedenza queste aree propongono un'offerta più vasta e che quindi attira turisti che praticano un'ampia gamma di sport, non necessariamente legati allo sci.

L'analisi così svolta viene presentata nelle seguenti tabelle corredate da relativo grafico.

8b L'analisi della correlazione investimenti-indotto



	2008-2007		
	Δ % netta immob.	Δ % indotto	Δ % 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 11. L'analisi della correlazione tra investimenti, indotto e presenze: confronto anno 2008 rispetto al 2007<sup>3</sup>

8c Correlazione investimenti-indotto 2008-2007



Scatter plot della correlazione tra investimenti e indotto nel periodo 2007-2008

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

Con riferimento alle variazioni registrate nel 2008 rispetto all'anno precedente il grafico presentato in Figura 6 evidenzia in modo chiaro come le società partecipate Pejo Funivie S.p.A., Carosello Ski Folgaria S.p.A.; Carosello Tonale, Funivie Alpe Cermis e Altopiano della Paganella si trovino in condizioni di correlazione positiva tra investimenti e indotto, poiché a fronte di un incremento netto nelle immobilizzazioni materiali si rileva un aumento dell'indotto economico generato dalle presenze turistiche.

Inoltre, il grafico sottolinea come l'intensità della variazione percentuale degli investimenti ha avuto un ruolo diverso nelle varie aree sciistiche interessate all'analisi ed il ritorno in termini di indotto spesso non è cresciuto in maniera proporzionale. In particolare per quanto riguarda l'Altopiano della Paganella e le Funivie Alpe Cermis occorre fare una ulteriore valutazione nei prossimi anni, dato che sui due anni analizzati, la correlazione è sì positiva ma meno che proporzionale.

In particolare, la società Alpe Cermis S.p.A. nel periodo 2005-2010 ha portato a termine un piano di investimenti finalizzato alla riorganizzazione e razionalizzazione del numero degli impianti di risalita al fine di aumentare la superficie dell'area sciistica. Nei prossimi cinque anni la società prevede inoltre di investire circa altri 5 milioni di euro per realizzare opere complementari a quelle sino ad ora effettuate.

Analogamente, 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. Questo importante piano di sviluppo, avviato nell'esercizio 2002, si è concluso con la costruzione dell'impianto di innevamento artificiale con prelievo dell'acqua proveniente dal lago di Molveno ed ha portato alla realizzazione di interventi per circa 50 milioni di euro.

Per quanto riguarda l'Altopiano di Folgaria l'analisi ha considerato i dati complessivi riguardanti l'intero consorzio poiché in questa area sciistica operano due società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo S.p.A.: Carosello Ski Folgaria e Impianti Maso Spa. In entrambe queste società si è riscontrato un incremento degli investimenti netti in immobilizzazioni materiali caratterizzato da un tasso di crescita medio annuo di circa il 16%.

Carosello Tonale è la società partecipata che rileva la più stretta correlazione tra investimenti e indotto, poiché durante la stagione invernale a cavallo tra i due anni 2006-2007 è stato aperto il collegamento tra le località Ponte di Legno e Tonale situate a circa 10 km di distanza l'una dall'altra. Questo è stato effettuato attraverso la realizzazione di una nuova cabinovia composta da due tronchi separati da una stazione intermedia. Il rinnovo degli impianti in questione ha pertanto consentito un aumento delle presenze e dell'indotto nel periodo successivo.

Si inseriscono nel secondo quadrante le due società Funivie Lagorai S.p.A. e Nuova Panarotta nelle quali, nel periodo osservato, gli investimenti realizzati non sono stati in grado di attrarre ingenti presenze sul territorio. È opportuno tenere monitorati questi casi negli esercizi successivi al fine di verificare in quale delle ipotesi precedentemente discusse si collocano. Infatti, in una situazione temporanea, gli investimenti realizzati sugli impianti in futuro riusciranno a generare ricchezza negli esercizi successivi; al contrario nelle situazioni più difficili, questi stessi investimenti potrebbero non essere in grado di generare quell'incremento di presenze auspicato.

Infine nel terzo quadrante troviamo la società Alta Val di Non S.p.A. che gestisce località turistiche maggiormente vocate ad un turismo estivo. Come già sottolineato precedentemente misura un incremento considerevole delle presenze estive probabilmente poco interessate ad un rinnovo degli impianti sciistici in quanto interessati alla zona per altre attrazioni.

	2009-2008		
	Δ % netta immob.	Δ % indotto	Δ % presenze
Altopiano della Paganella	11,96	6,58	6,26
Carosello Ski Folgaria Spa	25,24	4,31	3,70
Carosello Tonale	3,58	-1,32	-1,54
Consorzio Tre Valli	54,26	8,25	6,58
Funivie Alpe Cermis	7,83	2,83	2,72
Funivie Lagorai Spa	21,33	2,68	2,33
Nuova Panarotta	-3,17	-2,92	-3,25
Pejo Funivie Spa	22,93	0,21	0,19
Turismo Lavarone	-10,32	5,59	1,92
Alta Val di Non Spa	5,85	3,32	2,97

Tabella 11. L'analisi della correlazione tra investimenti, indotto e presenze: confronto anno 2008 rispetto al 2007<sup>4</sup>

Tabella XX e la Figura 4 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.

#### 8d Correlazione investimenti-indotto 2009-2008



Scatter plot della correlazione tra investimenti e indotto nel periodo 2008-2009

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

Si confermano stabili nel quadrante numero uno rispetto all'analisi sul periodo precedente: Altopiano della Paganella, Carosello Ski Folgaria Spa, Funivie Alpe Cermis e Pejo Funivie Spa. Entrano a far parte di questo gruppo positivo 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 la partecipata Funivie Lagorai S.p.A. si osserva che a partire dal 2009 iniziano a manifestarsi gli effetti positivi degli investimenti realizzati in passato. Infatti, le presenze e l'indotto che non avevano risentito in maniera immediata del programma investimenti nel 2008, hanno invece iniziato a crescere nell'anno 2009.

La società Alta Val di Non che nel 2008 presentava una spiccata "vocazione estiva" non trova piena conferma nel 2009, in quanto l'incremento delle presenze invernali del 2009-2008 supera quello delle presenze estive, molto probabilmente in risposta al piano di investimenti attuato.

Nel secondo quadrante troviamo Carosello Tonale che rileva un debole calo delle presenze e dell'indotto complessivo a fronte di una ulteriore variazione netta positiva degli investimenti. Si ritiene possibile che questa situazione derivi da fattori esogeni legati a condizioni meteorologiche non molto positive e/o a festività infrasettimanali scarse e che quindi non sia da imputare alla gestione.

Nel terzo quadrante appare più critica la situazione di Nuova Panarotta che nel 2008 aveva registrato un incremento netto degli investimenti nell'ordine del 5% senza un effettivo aumento in termini di presenze rispetto alla stagione precedente. Nel 2009 la situazione peggiora ulteriormente in quanto la variazione netta delle immobilizzazioni materiali è negativa e persiste una evidente riduzione delle presenze e dell'indotto economico generato.

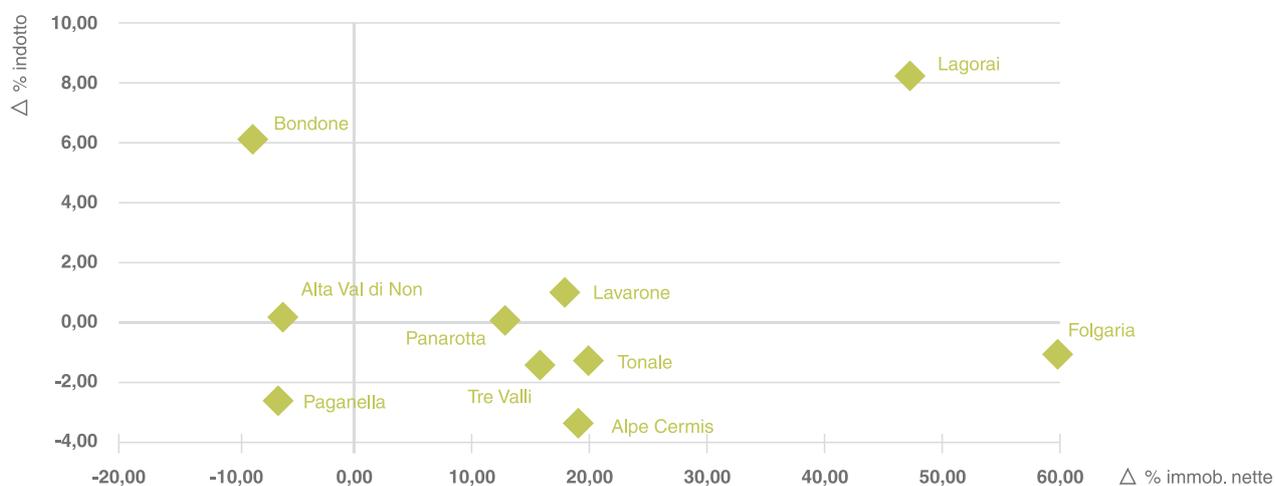
Infine Turismo Lavarone, partecipata da Trentino Sviluppo S.p.A. dal 2008, si colloca nel quarto quadrante e si conferma quindi una località ad attrattività prevalentemente estiva. Essa infatti, a fronte di una variazione netta negativa degli investimenti in immobilizzazioni (del 10%), registra un incremento della ricchezza complessivamente generata nell'ordine dell'8%. Ciò conferma che tale località presenta un'offerta di servizi culturali, ludici e sportivi diversificata rispetto a quelle zone che puntano maggiormente all'offerta sciistica invernale.

Le Tabelle 13 e la Figura 8 presentano l'analisi per il periodo 2009-2010 confrontando la variazione degli investimenti da un anno a quello precedente, con la variazione dell'indotto e delle presenze sul medesimo periodo.

	2010-2009		
	$\Delta$ % netta immob.	$\Delta$ % indotto	$\Delta$ % presenze
Altopiano della Paganella	1,30	-0,07	-1,02
Carosello Ski Folgaria Spa	27,48	0,22	0,26
Carosello Tonale	10,30	1,02	0,81
Consorzio Tre Valli	4,72	0,66	0,25
Funivie Alpe Cermis	10,18	-1,92	-2,43
Funivie Lagorai Spa	21,33	20,43	20,02
Nuova Panarotta	4,60	1,95	1,60
Pejo Funivie Spa	0,13	15,89	10,63
Turismo Lavarone	9,58	3,90	3,54
Alta Val di Non Spa	2,80	3,54	2,99

Tabella 13: l'analisi della correlazione tra investimenti, indotto e presenze: confronto anno 2010 rispetto al 2009

### 8e Correlazione investimenti-indotto 2009-2008



Scatter plot della correlazione tra investimenti e indotto nel periodo 2009-2010

Il biennio 2009-2010 appare particolare rispetto a quelli precedentemente analizzati. Esso infatti presenta una situazione generalizzata piuttosto omogenea delle società partecipate da Trentino Sviluppo S.p.A. in quanto si localizzano tutte in un'area limitrofa al primo quadrante.

Alcune società che l'anno precedente si collocavano nel centro del primo quadrante ora si trovano al limite tra il primo ed il secondo, posizionate a ridosso dell'asse delle ascisse. Tra queste troviamo Carosello Ski Folgaria, consorzio Tre Valli, Tonale, Paganella e subito sopra Panarotta Lavarone e Alta Val di Non. L'avvicinamento all'asse orizzontale di molte delle società partecipate da Trentino Sviluppo S.p.A. sta ad indicare che gli incrementi di immobilizzazioni nette non hanno restituito gli sviluppi positivi desiderati. Ciò significa che gli investimenti effettuati dalle imprese che gestiscono gli impianti di risalita non hanno determinato l'aumento di indotto sperato, la variazione dell'indotto generato infatti è pressoché nulla.

Ricordando le considerazioni proposte in precedenza, si richiamano alcune particolari circostanze che potrebbero spiegare la distribuzione osservata. Se si trattasse di alcuni casi isolati si potrebbe pensare a contesti in cui gli investimenti fatti necessitano di un periodo temporale piuttosto lungo per generare un effettivo ritorno sul territorio, oppure in cui si tratta di investimenti di tipo funzionale, che in concreto non portano nessun miglioramento nell'offerta degli impianti ma mirano a preservarne un buon livello di servizio.

Tuttavia, il verificarsi di questa situazione per la maggioranza delle società funiviarie (8 su 10 si avvicinano al secondo quadrante) fa pensare alla presenza di ulteriori elementi che hanno limitato se non "appiattito" l'impulso positivo sull'indotto dei nuovi investimenti e li hanno in qualche modo resi inefficaci rispetto alla spinta a sostenere le presenze. L'unica opzione che sembra spiegare tale caso è quella in cui entrano in gioco fattori esogeni, al di fuori del controllo societario, che incidono in modo negativo su alcune stagioni o alcune annate. Per quanto riguarda l'ultimo anno analizzato appare evidente l'incidenza negativa della crisi economica globale sulla disponibilità dei turisti e sulla loro propensione alla spesa. Infatti, come mostrano diversi studi di settore e organismi internazionali specializzati come l'OMT, nell'ultimo anno, a causa del crollo economico-finanziario di principali Paesi industrializzati, l'intero comparto turistico ha subito una forte contrazione e purtroppo anche il territorio Trentino non si sottrae a questo quadro negativo presentando tassi di crescita negativi e una situazione generalizzata sui livelli delle presenze.

Occorre tuttavia sottolineare che in presenza di un contesto economico come quello sopra descritto gli investimenti hanno svolto soprattutto una funzione di sostegno dell'indotto, permettendo di evitare che scendesse a livelli ancora più bassi di quelli registrati. Si presume infatti che, in assenza di questi impieghi, il "crollo" del comparto turistico in Trentino sarebbe stato più ingente. Come evidenzia la Figura 8 le quote detenute da Trentino Sviluppo S.p.A. nel settore funiviario hanno permesso di mantenere la maggior parte delle società partecipate (fatta eccezione per le Funivie Alpe Cermis) in una condizione di correlazione positiva o quantomeno nulla, anziché farle precipitare nel secondo quadrante.

Si è visto dal grafico presentato in Figura 8 che sono quindi molte le società caratterizzate da correlazione positiva, tuttavia solo due si distinguono: Funivie Lagorai rileva una variazione proporzionale tra investimenti netti in immobilizzazioni e indotto con un dato piuttosto alto che si attesta al 21% circa; Trento funivie, la società che gestisce l'area del Monte Bondone, a fronte di una minima variazione netta delle immobilizzazioni (poco più dello 0,1%) presenta una variazione positiva dell'indotto di quasi il 16%. In questo senso si può pensare che questi incrementi nell'indotto economico generato siano riconducibili a investimenti fatti negli anni precedenti che stanno restituendo in questa annata i loro frutti.

L'unica società che sembra assestarsi in modo univoco nel secondo quadrante è funivie Alpe Cermis, che, nell'analisi precedente, era caratterizzata da una correlazione positiva, mentre nel 2010-2009 presenta una riduzione dell'indotto pari a circa il 2% a fronte di un aumento di circa il 10% delle immobilizzazioni nette. Evidentemente in questo caso le considerazioni condotte in precedenza hanno portato a risultati peggiori che nelle altre società funiviarie analizzate. Quest'area sciistica non è quindi stata in grado di reagire con sufficiente forza alla contrazione della spesa turistica per mantenere il proprio indotto quantomeno agli stessi livelli dell'anno precedente, facendo registrare una diminuzione del proprio indotto.

## 8.6. La BSC, gli obiettivi operativi e gli indicatori da monitorare

Le partecipazioni al capitale sociale rientrano nelle attività dell'area strategica "Impresa e Mercato": Questo tipo di operazioni sono per definizione "capital intensive" in quanto richiedono l'ampio esborso di capitali da parte di Trentino Sviluppo. Nel corso degli ultimi anni Trentino Sviluppo S.p.A. è entrata nel capitale sociale di 37 società (38 nel 2010) con una quota nominale complessiva pari a quasi 117 milioni di euro (111 nel 2010). Vista la rilevanza economico-finanziaria di questo tipo di operazioni la BSC vuole analizzare questa dimensione come di seguito riepilogato. Si precisa inoltre che, in relazione a quanto già sviluppato per l'analisi precedente, anche la BSC si rivolgerà prevalentemente alle società funiviarie considerando il target obiettivo per il periodo 2011 e 2012.

### Prospettiva economico-finanziaria – area strategica impresa e mercato

#### Obiettivo operativo 1:

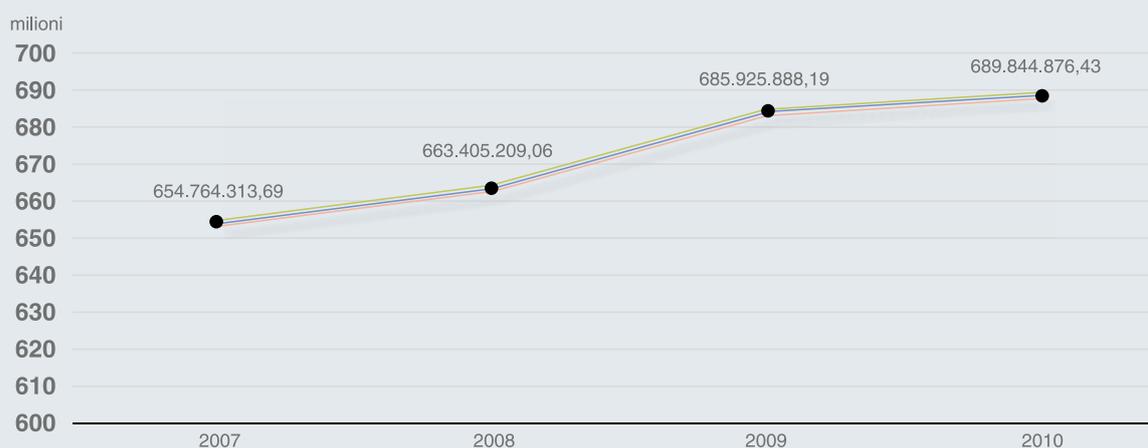
mantenere e stimolare la crescita dell'indotto generato dalle aziende partecipate, sul territorio coinvolto dall'attività

#### Indicatore:

importo dell'indotto generato sul territorio (per le sole partecipate funiviarie) (per anno)

Target 2011-2012: +3% (su due anni)

#### 8f Andamento indotto complessivo (in €)



L'acquisizione nel tempo di quote di capitale delle società funiviarie e turistiche è volto alla creazione e al mantenimento di un indotto sul territorio trentino. Il sostegno di tipo finanziario che viene garantito a queste società è volto a costruire quell'insieme di servizi di lungo periodo che permettano un aumento non solo dell'attrattività turistica (misurata dalle presenze) ma anche della capacità dei turisti di riversare a loro volta ricchezza al territorio attraverso i consumi.

La crisi economica che ha colpito i mercati mondiali ha rallentato anche il settore turistico, ciò nonostante il grafico evidenzia un continuo incremento dell'indotto complessivo generato dalle società partecipate da Trentino Sviluppo S.p.A. In dettaglio, si osserva un incremento dell'1% tra il 2007 e il 2008 e poi tra il 2009 e il 2010, mentre nel biennio 2008-2009 l'incremento è stato nell'ordine del 3%.

Difficile la valutazione degli obiettivi futuri in quanto l'andamento dei consumi è molto rallentato. Il settore turistico però gode anche della presenza di turisti stranieri per i quali le condizioni economiche possono essere diverse rispetto a quelle del turista italiano. C'è inoltre da considerare che nel 2009 è aumentata la partecipazione nel Carosello Ski-Folgaria e quindi nel lungo periodo si dovrebbero registrare gli esiti positivi di questi investimenti. Per tutte queste ragioni ci poniamo un obiettivo non troppo ambizioso, ma percorribile che vede l'indotto complessivo ancora in crescita, come nell'ultimo biennio quindi di un ulteriore 3% nel periodo 2011-2012.

### Obiettivo operativo 2:

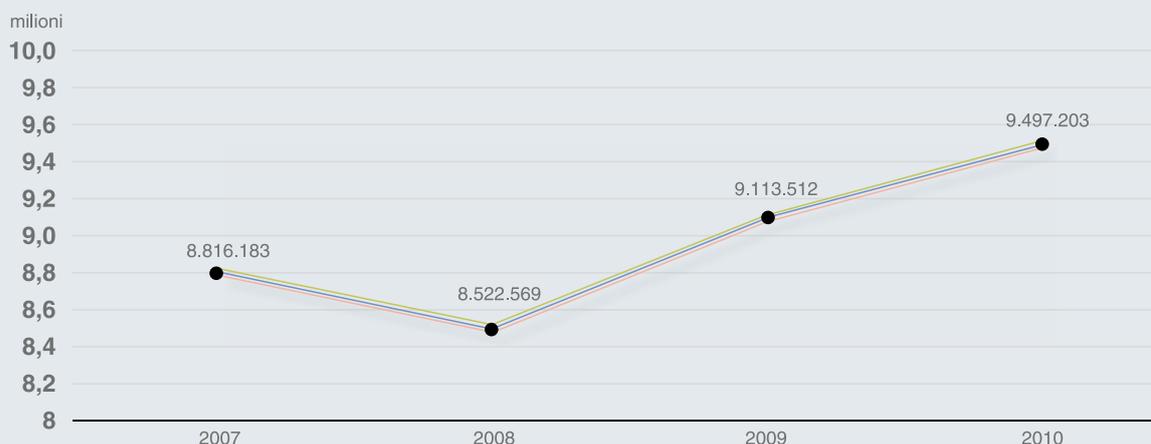
mantenere e incrementare l'attrattività territoriale del trentino

#### Indicatore:

n° di presenze generate sul territorio (per le sole partecipate funiviarie) (per anno)

Target 2011-2012: +3% (su due anni)

#### 8g Andamento presenze complessive (in €)



Oltre al sostegno e al mantenimento dell'indotto complessivo Trentino Sviluppo attraverso la partecipazione nel capitale sociale delle società turistiche e funiviarie mira a sostenere l'attrattività turistica nel Trentino, misurata soprattutto in termini di presenze.

L'analisi delle presenze rappresenta un altro importante parametro nella valutazione dell'efficacia delle operazioni di investimento e, confrontata con l'andamento dell'indotto cerca di interpretare la propensione media di spesa del turista.

I dati dimostrano che effettivamente la contrazione dei consumi si è registrata, soprattutto a partire dal 2008, infatti a fronte di un aumento delle presenze del 7% ricordiamo l'incremento dell'indotto del 3%. Analogamente, a seguito di un aumento delle presenze del 4% del biennio 2009-2010 l'incremento dell'indotto è stato dell'1%. Dati non scoraggianti se pensiamo alla situazione economica che stiamo affrontando, ma che sicuramente dimostrano quanto emerge anche in maniera meno precisa da analisi locali: i turisti ci sono, ma la loro capacità di spesa si è ridotta.

Per il 2012 ci si aspetta un incremento non significativo ed in linea con l'andamento dell'indotto +3%. Tale stima tiene conto anche dei recenti cambiamenti climatici che non favoriscono il buon successo della stagione sciistica invernale.

### Obiettivo operativo 3:

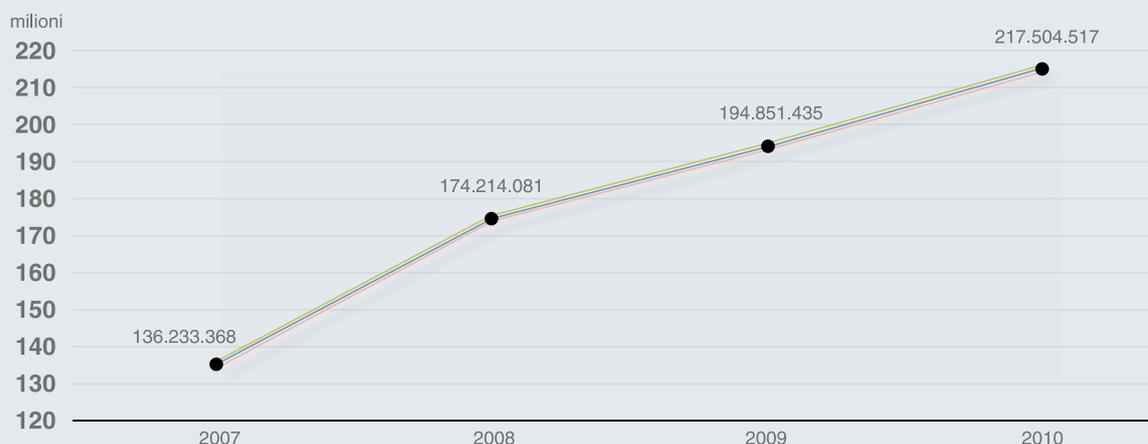
sostenere finanziariamente piani di sviluppo e investimento presso le aziende partecipate

#### Indicatore:

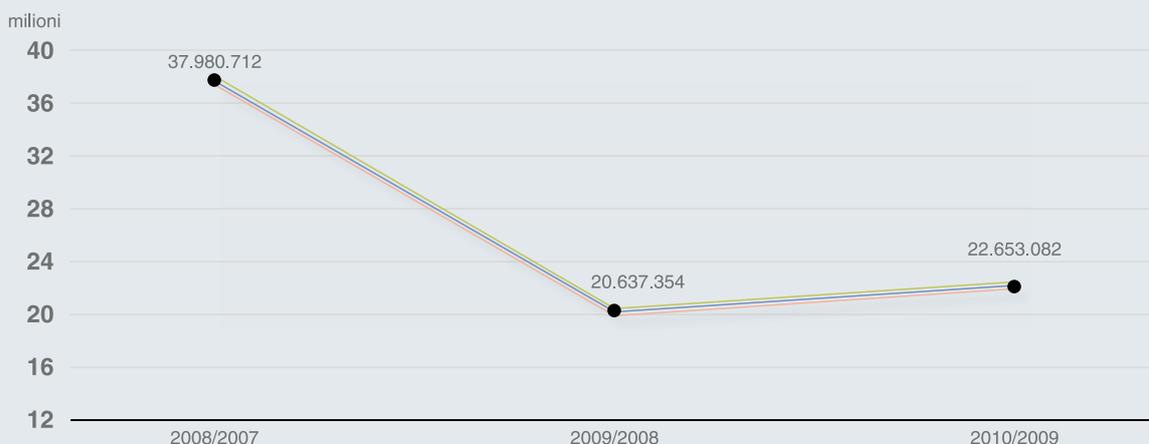
variazione degli investimenti netti nelle società funiviarie (per anno)

Target 2011-2012: +10%

#### 8h Andamenti immobilizzazioni nette (in €)



8i Incremento in immobilizzazioni nette (in €)

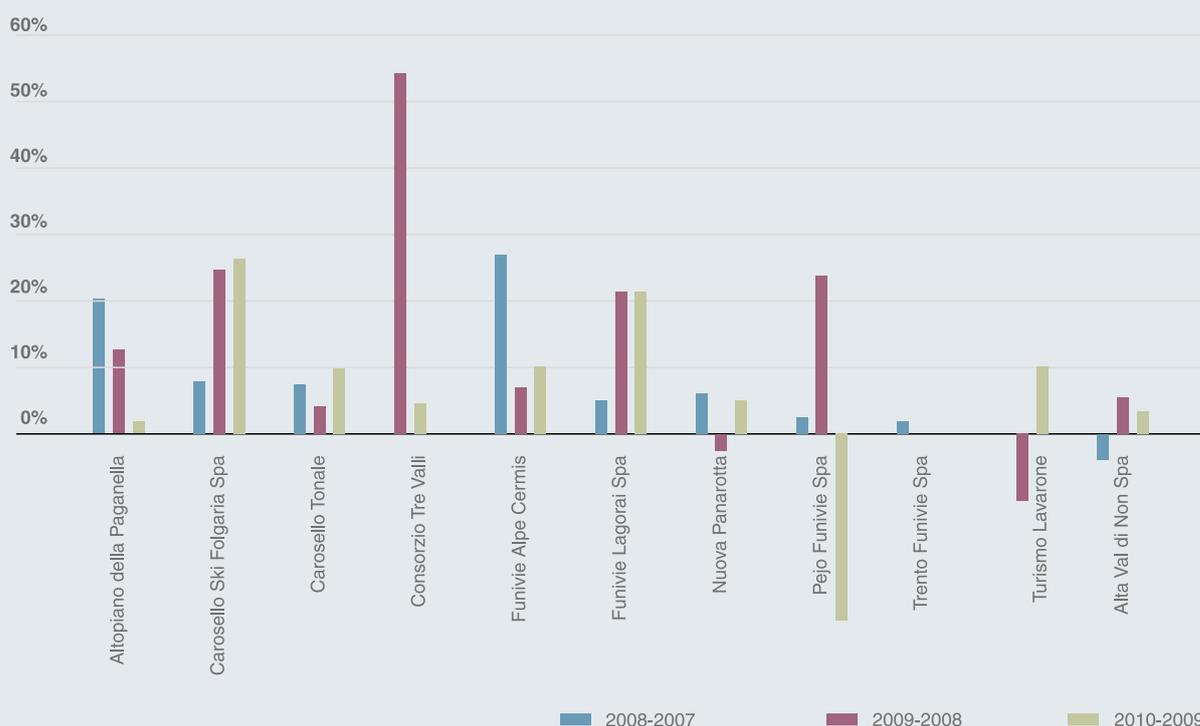


L'entrata di Trentino Sviluppo nel capitale sociale delle società funiviarie e turistiche ha come obiettivo immediato quello di sostenere investimenti di tipo economico, tipicamente investimenti in capitale fisso di lungo periodo i quali richiedono un elevato esborso finanziario.

Il grafico evidenzia come gli investimenti (al netto degli ammortamenti) effettuati dalle società funiviarie siano in continua crescita nel periodo 2007-2010. In dettaglio nel periodo 2007-2008 (quindi prima della crisi finanziaria) gli investimenti complessivi sono cresciuti del 28%, negli anni successivi la crescita è stata del 12%. Significativo il fatto che la crescita si sia comunque sempre verificata anche in periodo di difficile congettura economica.

Il grafico sotto riportato rappresenta un dettaglio per ogni società partecipata e misura le variazioni percentuali di investimenti in immobilizzazioni nette.

8j Variazioni percentuali di investimenti in immobilizzazioni nette



#### Obiettivo operativo 4:

garantire un buon livello di "ritorno" in termini di indotto complessivo delle operazioni di partecipazione al capitale sociale

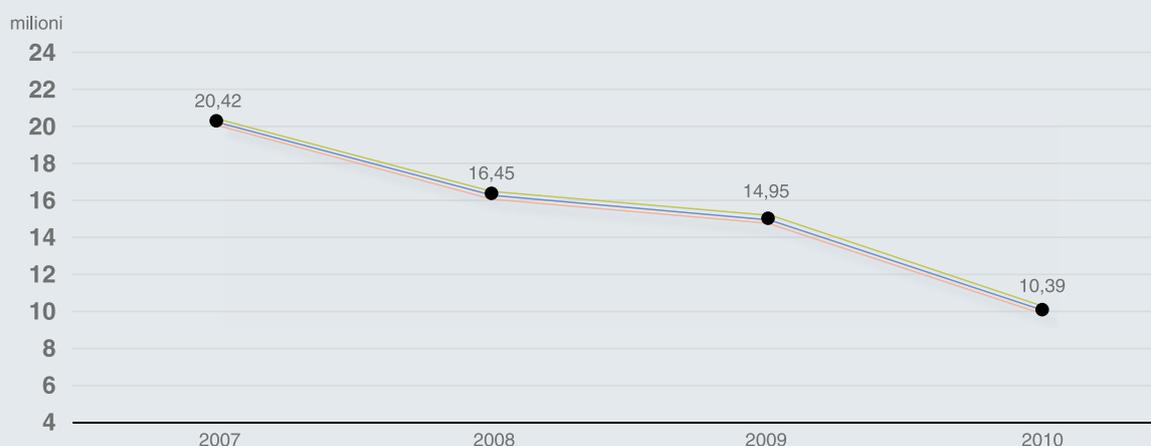
#### Indicatore:

rapporto tra indotto generato e capitale investito da Trentino Sviluppo S.p.A. (per anno)

#### Target 2011-2012:

13 (in media nel biennio)

#### 8k Rapporto tra indotto generato e capitale investito da Trentino Sviluppo S.p.A.



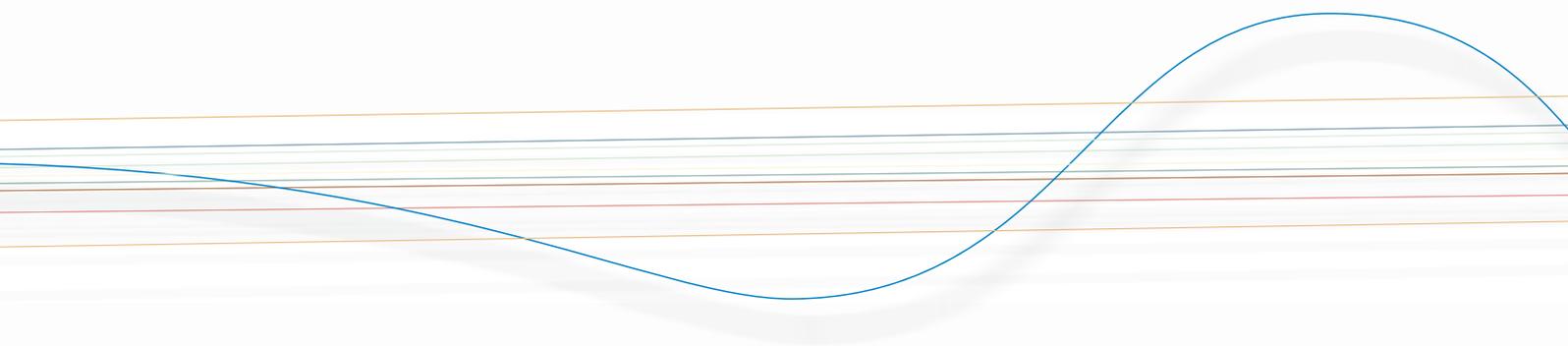
Questo indicatore è quello che meglio misura la dimensione economica dell'operazione in quanto mette in relazione il capitale effettivamente liquidato da Trentino Sviluppo per entrare nel capitale sociale delle società partecipate e l'indotto generato per ogni anno.

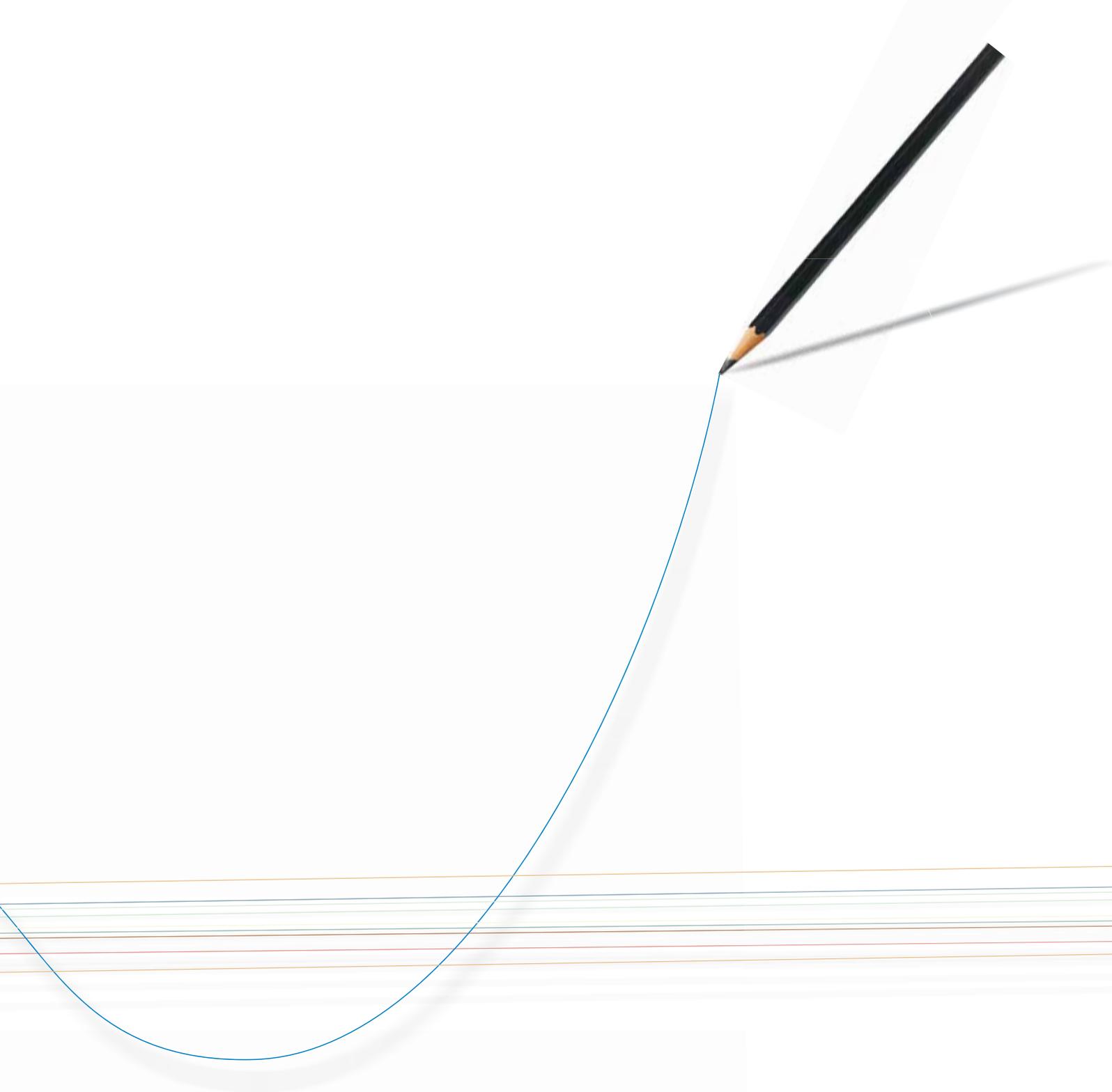
In sintesi spiega ogni euro che Trentino Sviluppo investe nelle società funiviarie quanto ha di ritorno sul territorio in termini di indotto.

Il dato è estremamente incoraggiante in quanto nel 2007 ogni 100 euro investiti c'era un ritorno di 2.042 euro. Questo valore è andato diminuendo al 2010 principalmente perché la crescita del capitale investito è cresciuta maggiormente rispetto alla crescita dell'indotto. Da ricordare l'investimento effettuato nel Carosello Folgaria nel 2009 che permetterà un incremento dell'indotto solo nel lungo periodo. Al 2010 ogni 100 euro investite avevano un ritorno di 1.039 euro.

Per il periodo 2011-2012 si prevede un rapporto medio di 13.

## 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;

	<b>31/12/2010</b> (valori al lordo di fondi ammortamento e rettificativi)	
	<b>valore in mln.</b>	<b>%</b>
<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.

### **Balanced Scorecard**

La Balanced Scorecard (letteralmente in italiano "scheda di valutazione bilanciata") è uno strumento di supporto per la direzione di un'organizzazione sviluppato nel 1992 da Robert S. Kaplan e David P. Norton che traduce il concetto di mission in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità e in estrema sintesi permettendo di assumere le decisioni di gestione strategica che più si avvicinano ai propri intenti, e quindi più oculate. Le prospettive considerate dalla BSC sono: la prospettiva economico-finanziaria (*financial perspective*), la prospettiva del cliente (*customer perspective*), la prospettiva della gestione dei processi interni (*business process perspective*) ed infine la prospettiva di sviluppo futuro (*learning and growth perspective*).

### **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 i) la capacità di raggiungere obiettivi prefissati (output) che ii) 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 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. È 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 Andreus

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

*Stampato nel mese di giugno 2012 da:*

Litotipografia Alcione

Dati di Bilancio aggiornati al 31.12.2011

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)

