





**Confindustria Trento**

Via A. Degasperi, 77 - 38123 Trento (TN)

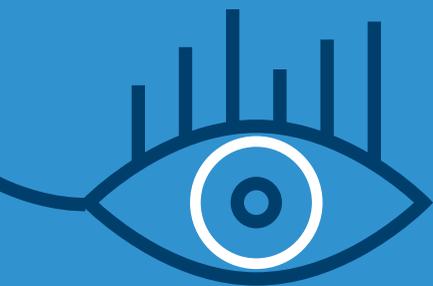
T. +39 0461 360000 - F. +39 0461 933551

[info@confindustria.tn.it](mailto:info@confindustria.tn.it)

[www.confindustria.tn.it](http://www.confindustria.tn.it)

# CENTRALITÀ DELL'INDIVIDUO E DELLA QUALITÀ DELLA VITA

# SOMMARIO

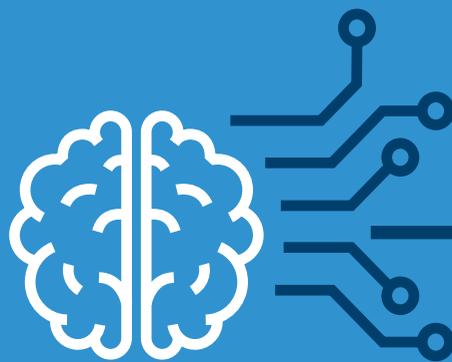


PG.7  
DUEMILATRENTINO  
FUTURO PRESENTE

2

PG.21 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO  
E I MEGATREND GLOBALI





5

PG.97  
COSA FARE PER METTERE  
INDIVIDUO E QUALITÀ DELLA  
VITA AL CENTRO DELLO  
SVILUPPO



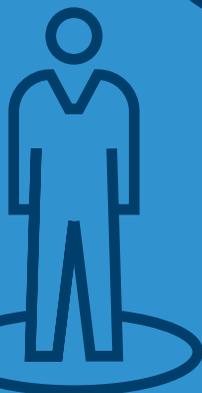
4

PG.71  
IL PUNTO DI VISTA  
DEGLI STAKEHOLDER  
DEL TERRITORIO



3

PG.41  
LA PERFORMANCE  
DEL TRENINO  
SULLA CENTRALITÀ  
DELL'INDIVIDUO  
E DELLA QUALITÀ  
DELLA VITA





Da tempo i dati dimostrano un lento ma inesorabile rallentamento della crescita del Pil del Trentino rispetto agli altri partner europei, ma anche alle regioni vicine, compreso l'Alto Adige. La pandemia ha solo accentuato questa crisi, ma la tendenza era in atto da tempo. Inoltre, lo scenario di nuova normalità nel quale ci muoviamo ci impone un ripensamento urgente dei nostri stili di vita, a cominciare dall'emergenza climatica.

Io credo che qualcosa possa e debba essere fatto, ma dobbiamo iniziare a farlo nel nostro piccolo, senza attendere che qualcuno trovi la soluzione per noi. Ecco perché abbiamo voluto avviare una riflessione, che ci porterà a una proposta di visione per il Trentino dei prossimi anni che sia sostenibile sotto tutti i punti di vista. Abbiamo chiamato questo percorso "Duemilatrentino - Futuro Presente". Si tratta della crasi tra "Trentino" e "2030": data simbolo di un futuro talmente prossimo – un "futuro presente" per l'appunto – che il progetto necessariamente traguarda, per disegnare traiettorie di più ampia percorrenza.

Al centro vogliamo mettere la persona, elaborando proposte concrete per una "Società Trentino 5.0": un modello centrato sul benessere dell'individuo basato su un approccio integrato tra aziende e territorio. La nostra Associazione, con questo progetto, si vuole fare promotrice di un'iniziativa aperta a tutti gli stakeholder del territorio: come destinatari, ma anche come contributori. Infatti, già per questo primo rapporto abbiamo intervistato anche alcuni esponenti delle Istituzioni, dell'Economia, della Formazione e del Sindacato, che voglio ringraziare per la disponibilità. Ringrazio tutti i Colleghi Imprenditori che hanno contribuito attivamente a elaborare questo rapporto, The European House – Ambrosetti per il lavoro che ha svolto al nostro fianco e Sparkasse, che vi ha creduto fin dal principio.

Nelle prossime fasi di questo progetto coinvolgeremo un numero sempre maggiore di componenti della nostra società, perché abbiamo bisogno dell'apporto di tutti.

Qualcuno potrebbe obiettare che questo ruolo spetta alla politica e non certo agli imprenditori. Non siamo particolarmente interessati a questo dibattito, perché riteniamo che sia un dovere civile, oltre che un diritto, quello di proporre, con sobrietà e umiltà, alcune idee per la comunità alla quale si appartiene. Noi siamo certi che la nostra Provincia debba trovare la propria strada per il proprio sviluppo. Non possiamo guardare indietro e dire che 15 o 20 anni fa le cose andavano meglio. E non ha nessun senso attendere oltre.

Noi vediamo lo sviluppo del nostro territorio in un'ottica di massimo rispetto per l'ambiente e le sue fragili peculiarità e riteniamo che il Trentino possa ambire a diventare la regione europea leader nella sostenibilità. Mi riferisco alla sostenibilità Ambientale, Economica e Sociale. Mi riferisco a tutti e 17 i goals dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. E per diventare leader nella sostenibilità, di strada il nostro Trentino ne deve fare veramente molta, cominciando dal non minimizzare i problemi ed evitando di enfatizzare qualche indicatore che ci vede più avanti rispetto ad altre Regioni del nostro Paese, ma magari dietro a molte altre regioni europee.

Siamo di fronte a un'occasione storica, in cui abbiamo la disponibilità di ingenti risorse, come quelle del PNRR e dei fondi che il Bilancio dell'Unione Europea ci mette a disposizione. Abbiamo davvero la possibilità di ripensare e trasformare il nostro Trentino, ma dobbiamo avere le idee chiare sulla direzione che vogliamo prendere.

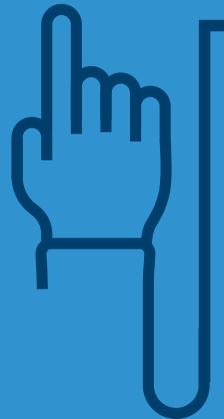
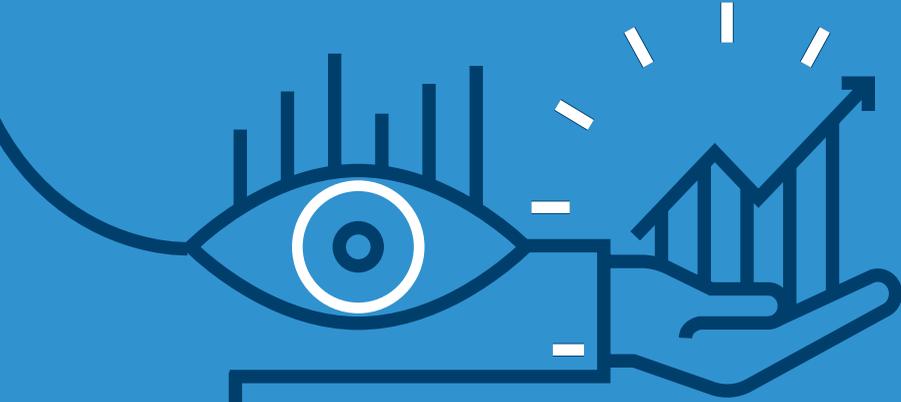
Il primo rapporto del progetto Duemilatrentino che tenete fra le mani contiene le proposte per valorizzare la centralità dell'individuo e della qualità della vita. Perché siamo convinti che sia, questa, una leva imprescindibile per lo sviluppo del Trentino.

**Fausto Manzana**

Presidente Confindustria Trento

---





**CAPITOLO 1.**  
**DUEMILATRENTINO**  
**FUTURO PRESENTE**





**CAPITOLO 1.**

---

# Missione, obiettivi e attività dell'iniziativa



L'iniziativa "Duemilatrentino - Futuro Presente", promossa da Confindustria Trento con il supporto di Sparkasse e l'affiancamento

professionale di The European House - Ambrosetti, è un **grande progetto di visione sulle sfide e le opportunità che si aprono per il sistema trentino** nel nuovo scenario di ripartenza dell'economia nazionale ed internazionale, con azioni concrete per la crescita delle imprese e del territorio.

"Duemilatrentino" – il cui nome deriva dalla crasi tra "Trentino" e "2030", data simbolo di un futuro a medio-lungo termine che il progetto necessariamente riguarda per disegnare traiettorie di più ampia percorrenza – si pone pertanto questa **Missione**:

**Essere una piattaforma di analisi e proposizione strategica per fornire elementi di conoscenza e chiavi interpretative sui temi prioritari per il futuro e individuare azioni per il rafforzamento economico-produttivo del Trentino.**

L'iniziativa, avviata nella primavera del 2021, si svilupperà in **tre atti**, definendo proposte, soluzioni e orientamenti per il rafforzamento economico-produttivo trentino nel contesto della ripresa del sistema-Paese, permettendo così di sostanziare una visione strategica al cui interno Confindustria Trento si propone quale **attore di cambiamento positivo e contributore di sistemi operativi** utili, in primis, alle imprese e alla loro crescita, ma avendo un occhio di riguardo allo **sviluppo del contesto e della comunità di riferimento**.





Infatti – in uno scenario in cui non sono solo le aziende a competere nell’attrazione di investimenti, talenti, turisti e famiglie, ma anche i territori stessi – “Duemilatrentino” intende **fornire una risposta concreta alle domande fondamentali dello sviluppo territoriale:**

1 Perché un’**impresa** dovrebbe **insediarsi qui** e non altrove?

2 Perché un’impresa già presente dovrebbe decidere di **rimanervi**?

3 Perché un **contribuente o una famiglia** dovrebbero decidere di risiedere e contribuire qui e non altrove?

4 Perché un **talento** dovrebbe decidere di **lavorare qui** e non altrove?

5 Perché un **turista** dovrebbe scegliere di venire qui e non altrove?

6 Perché uno **studente** dovrebbe venire qui a studiare?

A tale scopo, sono stati raccolti indirizzi e contributi diretti ad elaborare messaggi e proposte per la crescita del tessuto produttivo locale che confluiranno in **tre documenti di orientamento e posizionamento strategico** (*Position Paper* tematici), da condividere con le Istituzioni, la comunità imprenditoriale e l’opinione pubblica in concomitanza con le Assemblee annuali di Confindustria Trento.

Poiché il fine ultimo di questo nuovo modello di sviluppo al quale il “sistema Trentino” deve tendere è l’**individuo**, i tre ambiti di approfondimento del percorso pluriennale di “Duemilatrentino” si legano ai cardini di un pensiero industriale ispirato ai valori di un “**nuovo Umanesimo**”:



# MEGATREND

SCENARIO DI NUOVA  
NORMALITÀ



## CARATTERISTICHE



### NEXT GENERATION EU

IMPATTI ED OPPORTUNITÀ PER  
IL SISTEMA TRENINO



RUOLO DELLA

MANIFATTURA  
E DELL'INDUSTRIA

RUOLO DELL'

AUTONOMIA

CENTRALITÀ DELL'INDIVIDUO  
E DELLA QUALITÀ DELLA VITA

1. quali opportunità  
per il Trentino e  
le sue imprese

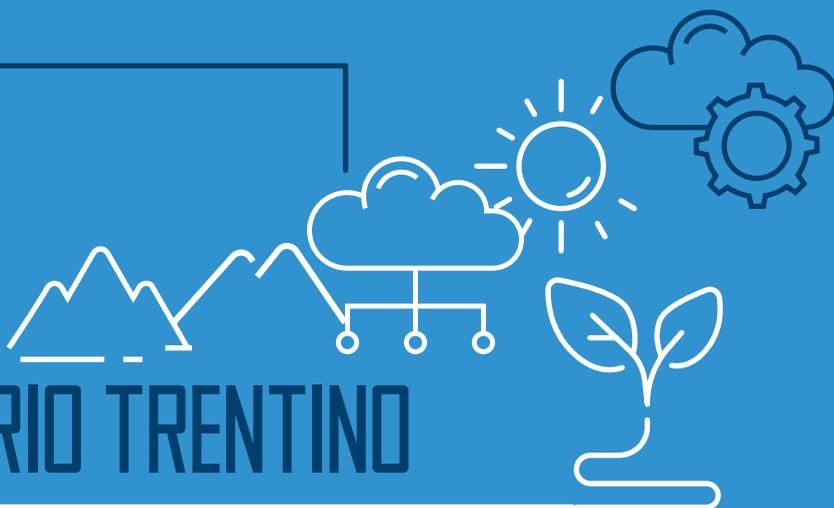
2. TRANSIZIONE SOSTENIBILE

il ruolo del Trentino e  
delle sue imprese

3. SOCIETÀ TRENINO 5.0

la crescita del sistema  
produttivo trentino come  
volano per trasformare e  
ripensare il territorio

# DEL TERRITORIO TRENINO



## PROPOSTE D'AZIONE E PROGETTI BANDIERA



IMPRESE

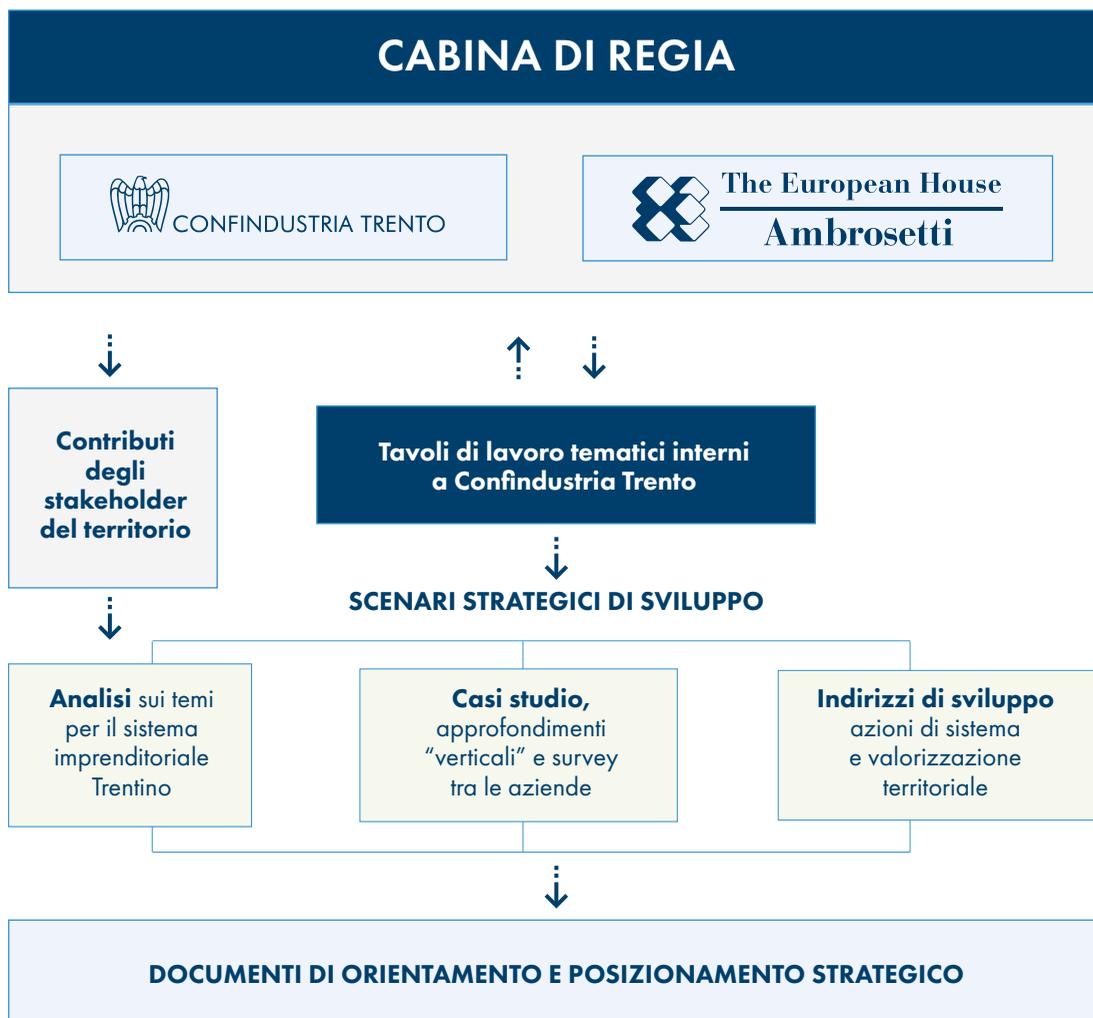
TERRITORIO



Figura 1.

I tre ambiti di approfondimento del percorso dell'iniziativa "Duemilatrentino" e i Tavoli di Lavoro attivati da Confindustria Trento. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

Le attività e riflessioni di “Duemilatrecentino” sono indirizzate da una **Cabina di regia** formata dai Vertici di Confindustria Trento e da The European House – Ambrosetti, e si sostanziano in un ciclo di **riunioni plenarie** e dei **Tavoli di Lavoro tematici** interni all’Associazione.



**Figura 2.**

La struttura dell’iniziativa “Duemilatrecentino”. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

I lavori del Tavolo sulla “centralità dell’individuo e della qualità della vita”, che si sono sviluppati in un ciclo di riunioni di analisi e confronto tra aprile e ottobre 2021, hanno visto la partecipazione dei seguenti rappresentanti del Vertice e dei gruppi settoriali di Confindustria Trento:



**Fausto Manzana**

Presidente; GPI Group

**Elena Andreolli**

Vice Delegata di Territorio per le Valli Giudicarie e Val Rendena; Azienda Consorziale Terme di Comano

**Luca Arighi**

Membro del Consiglio Generale, vicepresidente Sezione Meccanica Meccatronica e Impianti; Adige Spa – BLM Group

**Nicola Calabrò**

Amministratore Delegato e Direttore Generale, Sparkasse

**Simone Caresia**

Membro del Consiglio Generale, Presidente Sezione Estrattive Lapidei Porfido e Materiali da Costruzione; Euro Porfidi Srl

**Rocco Cristofolini**

Vice Presidente con delega alla Semplificazione e Rapporto con la P.A. e Relazioni con gli Associati; Unionporfidi Srl

**Barbara Fedrizzi**

Presidente Piccola Industria, Progetti di aggregazione in Italia e all'estero; Metalife Srl

**Giovanna Flor**

Componente del Comitato della Sezione Alimentazione; Bauer Spa

**Lia Grandi**

Membro del Consiglio Generale; Smartengineering Srl

**Alessandro Lunelli**

Vice Presidente con delega a Credito e Finanza d'Impresa; Ferrari F.Ili Lunelli Spa



### **Alfredo Maglione**

Membro invitato al Consiglio di Presidenza con delega al Sistema locale della ricerca e innovazione; Optoelettronica Italia Srl

### **Elio Pisoni**

Presidente della Sezione Alimentazione; Distilleria F.Ili Pisoni Srl

### **Stefania Segata**

Vice Presidente con delega al Capitale Umano e Giovani; Segata Spa

### **Martina Togn**

Presidente Gruppo Giovani con delega alla Promozione territoriale; Vinicola Valdadige di Togn L. & C Sas

### **Enrico Zobe**

Membro invitato al Consiglio di Presidenza con delega alle Infrastrutture; Zobe Holding Spa

### **Roberto Busato**

Direttore Generale

### **Alessandro Santini**

Vice Direttore

Il gruppo di lavoro  
The European  
House - Ambrosetti  
è formato da:

### **Lorenzo Tavazzi**

Partner e Responsabile Area Scenari e Intelligence

### **Oreste Poli**

Associate Partner e Area Leader Triveneto

### **Pio Parma**

Senior Consultant Area Scenari e Intelligence e Project Coordinator

### **Luca Celotto**

Analyst Area Scenari e Intelligence

### **Federica Dalponte**

Analyst Area Scenari e Intelligence

### **Simonetta Rotolo**

Assistan





Gli strumenti adottati per lo sviluppo delle analisi e della definizione dello scenario di riferimento sono molteplici e tra loro collegati:

- **incontri di approfondimento** sui temi al centro dell'iniziativa (anche in logica di "sistema") con rappresentanti delle Istituzioni, dell'imprenditoria e del mondo del lavoro, della ricerca e della formazione
- **indagini tra le imprese associate** a Confindustria Trento sui temi di volta in volta affrontati
- **la creazione di una sezione del sito web** di Confindustria Trento per la divulgazione dell'iniziativa presso l'opinione pubblica (cui si affianca una Intranet per i componenti di ciascun Tavolo di Lavoro).



**Figura 3.**

L'attività di ascolto e confronto con le imprese e gli stakeholder del territorio per ogni tema di approfondimento.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.

Tra le personalità che hanno contribuito ad orientare le riflessioni del Tavolo di Lavoro sulla centralità dell'individuo e della qualità della vita come espressione di alcuni settori produttivi chiave per l'economia trentina, nonché delle Istituzioni del territorio e del sistema della ricerca e della formazione, si desidera ringraziare in particolare:

**Vito Buongiovanni**

Direttore Generale, Casa di Cura Solatrix con **Rossella Simoncelli** Direttrice Amministrativa, Casa di Cura Solatrix

**Sonia Cipriani**

Direttrice Risorse Umane, CTE SpA

**Flavio Deflorian**

Rettore, Università degli Studi di Trento

**Carlo Delladio**

Presidente, Trentino Digitale con

**Kussai Shahin** Direttore Generale, Trentino Digitale

**Federica Finco**

Amministratore Delegato, Casearia Monti Trentini SpA

**Mauro Franzoni**

Presidente, Levico Acque S.B. Srl

**Maurizio Fugatti**

Presidente, Provincia autonoma di Trento

**Mattia Gottardi**

Assessore agli Enti locali e Rapporti con il Consiglio provinciale, Provincia autonoma di Trento

**Andrea Grosselli**

Segretario Generale, CGIL del Trentino

**Franco Ianeselli**

Sindaco di Trento

**Ornella Riolfatti**

Direttrice Generale, Centro Studi Edizioni Erickson

**Achille Spinelli**

Assessore allo Sviluppo Economico, Ricerca e Lavoro, Provincia autonoma di Trento

**Francesco Valduga**

Sindaco di Rovereto

**Massimiliano Vece**

Managing Director, Lizard Srl



Per questo specifico ambito tematico, le analisi del Tavolo di Lavoro si sono sviluppate attraverso:

- l'approfondimento dello **scenario di riferimento** rispetto al **posizionamento** del Trentino sulla centralità dell'individuo e sulla qualità della vita, con l'obiettivo di delineare lo status quo (anche alla luce dei **megatrend** emergenti nel contesto di "nuova normalità") e comprendere i punti di forza e gli ambiti di miglioramento del Trentino enucleando allo stesso tempo le competenze distintive del Trentino (si vedano i Capitoli 2 e 3);
- l'approfondimento dei **fattori di attrattività** e delle **opportunità** percepite dagli stakeholder del territorio, raccogliendo il punto di vista e le indicazioni del sistema imprenditoriale trentino (con una survey ad hoc) e dei rappresentanti delle Istituzioni, della formazione e ricerca e delle parti sociali (in colloqui riservati one-to-one), sintetizzati nel Capitolo 4;
- l'identificazione di **idee progettuali per lo sviluppo** del settore manifatturiero e del sistema-Trentino ("progetti bandiera"), con la definizione di un portafoglio di iniziative di sistema a sostegno della filiera della qualità della vita in Trentino (si veda il Capitolo 5), tenendo conto della leva offerta dall'autonomia e dal ruolo del sistema imprenditoriale nel suo complesso.



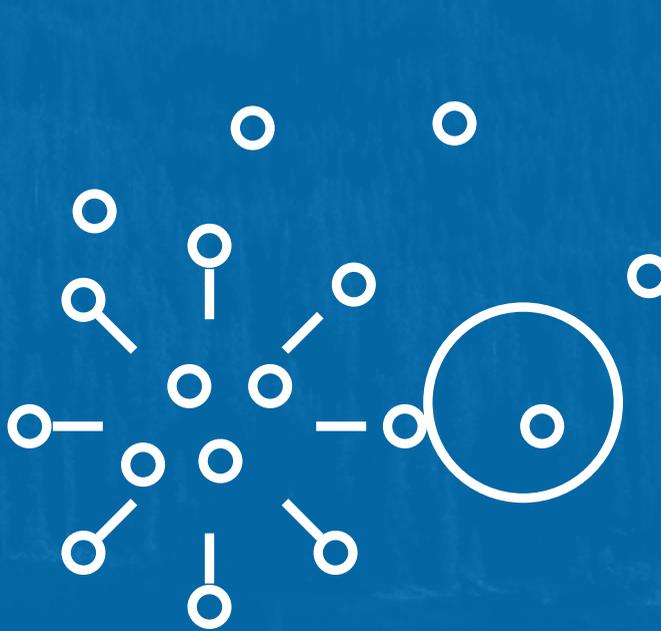




**CAPITOLO 2.**  
**LO SCENARIO**  
**DI RIFERIMENTO**  
**E I MEGATREND**  
**GLOBALI**



## CAPITOLO 2.



# Lo scenario economico-sociale del Trentino e i megatrend rilevanti nello scenario post-pandemico

L'emergenza da COVID-19 ha innescato una delle più gravi crisi socio-economiche della storia recente, i cui effetti hanno determinato ricadute strutturali nel medio-lungo termine. Il Global Outlook del Fondo Monetario Internazionale (FMI) di luglio 2021 indica per il 2020 la peggior contrazione del Prodotto Interno Lordo mondiale dal Secondo Dopoguerra, con una variazione pari a **-3,2%**. Nel 2020 l'economia italiana ha registrato una **contrazione dell'8,9% del PIL** su base annua (il quarto anno peggiore da oltre 150 anni), tornando ai livelli del 1999.

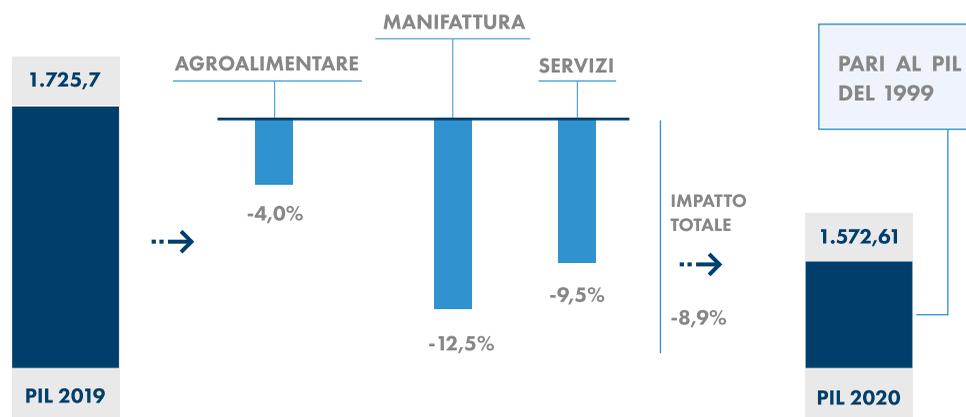


Figura 4.

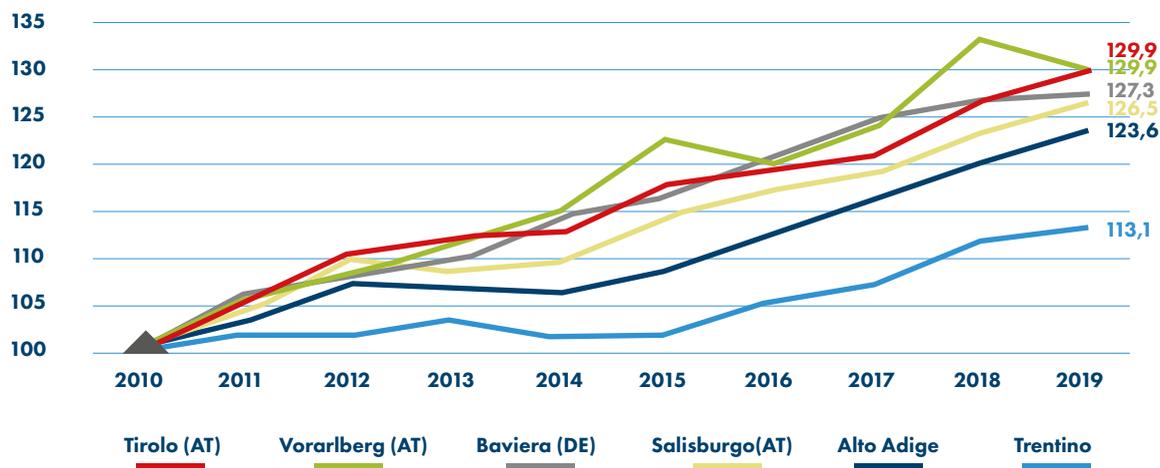
PIL italiano nel 2019 e 2020 (miliardi di Euro e variazione percentuale). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

Il modello econometrico di The European House - Ambrosetti prevede per l'Italia un **rimbalzo del PIL del +4,9% nel 2021**, con alcune variabili che possono determinare un'accelerazione o decelerazione della crescita, tra cui la velocità di completamento della campagna vaccinale, la ripresa del Commercio e del Turismo, le tempistiche e modalità di ritorno alla normalità nella mobilità e nel lavoro (influenzato anche dagli impatti occupazionali al termine del blocco dei licenziamenti). La complessità dello scenario si riflette

nel continuo aggiornamento delle previsioni del tasso di crescita del PIL italiano rilasciate per il 2021 da differenti Istituzioni: l'OECD stima un +5,9%, sostanzialmente in linea con l'ultima nota di aggiornamento al DEF rilasciata dal Governo, che prevede una crescita del **6%**. Per PIL italiano al **2022**, il modello econometrico di The European House - Ambrosetti stima un tasso di crescita pari al **+4,4%**, leggermente più ottimistico rispetto alla previsione del Governo del +4,2%.

La crisi da COVID-19 ha determinato impatti rilevanti anche sul sistema socio-economico del **Trentino** che, pur con eccellenze diffuse e alti standard di vita, già prima del 2020 mostrava alcuni **"campanelli d'allarme"** nella propria performance competitiva.

Infatti, nell'ultimo decennio il Trentino ha perso **dinamicità in termini di PIL pro capite** rispetto non solo all'Alto Adige, ma anche ad altre regioni comparabili dell'Europa centrale, come Tirolo, Vorarlberg e Salisburgo in Austria o la Baviera in Germania: da un lato, nel 2019 la crescita della ricchezza per abitante è stata pari a +13,1% rispetto ai livelli del 2010 (ultimo anno pre-COVID)



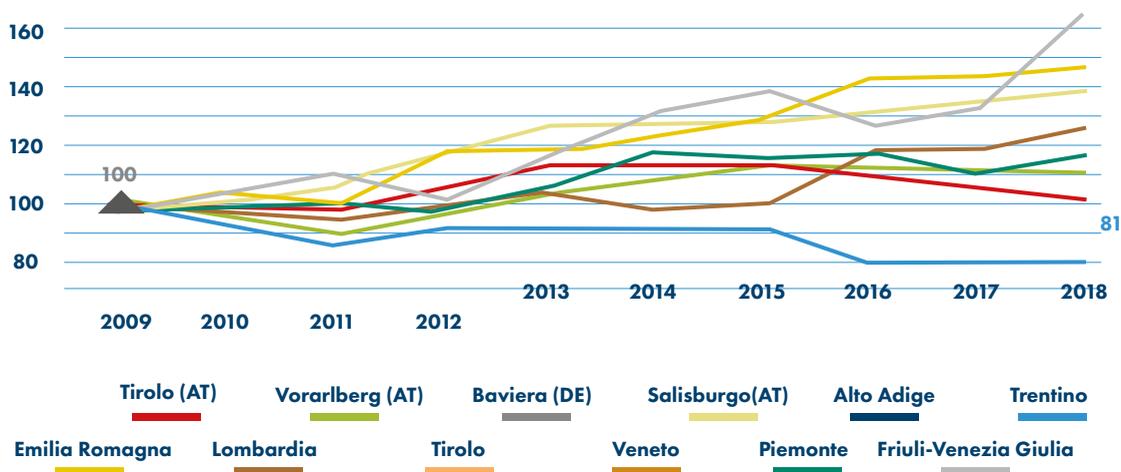
**Figura 5.**

Andamento del PIL pro capite del Trentino a confronto con l'Alto Adige e alcune regioni austriache e tedesche (valori a parità di potere d'acquisto; numero indice, anno 2010 = base 100), 2010-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2021

al confronto con valori mediamente compresi tra +20% e +30% delle altre regioni; dall'altro, l'andamento del PIL pro capite trentino si è mantenuto stabile fino al 2015, per aumentare gradualmente nel quadriennio successivo.

Inoltre, in Trentino l'incidenza dell'**industria manifatturiera** è **contenuta** e **meno dinamica** rispetto ad altri territori del Nord Italia (come Emilia-Romagna, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Piemonte e Lombardia) e alla media italiana, con un peso sul Valore Aggiunto totale del 12,7% (anche per effetto delle dimensioni di Servizi e Costruzioni) e in crescita di soli 0,2 punti percentuali rispetto ai livelli del 2010. Anche la dimensione media delle imprese manifatturiere trentine risulta più bassa rispetto a quella delle altre regioni settentrionali, con 9,4 addetti rispetto agli 11,3 nel Nord-Est.

Un ulteriore punto d'attenzione riguarda la capacità di continuare a presidiare l'innovazione: la **spesa in Ricerca e Sviluppo** del Trentino è inferiore alla media del Nord-Est ed è in calo dal 2009, a differenza di altre regioni italiane ed europee comparabili. La spesa totale per R&S in Trentino è infatti pari al 1,54% del PIL a prezzi correnti, rispetto all'1,64% medio del Nord-Est.

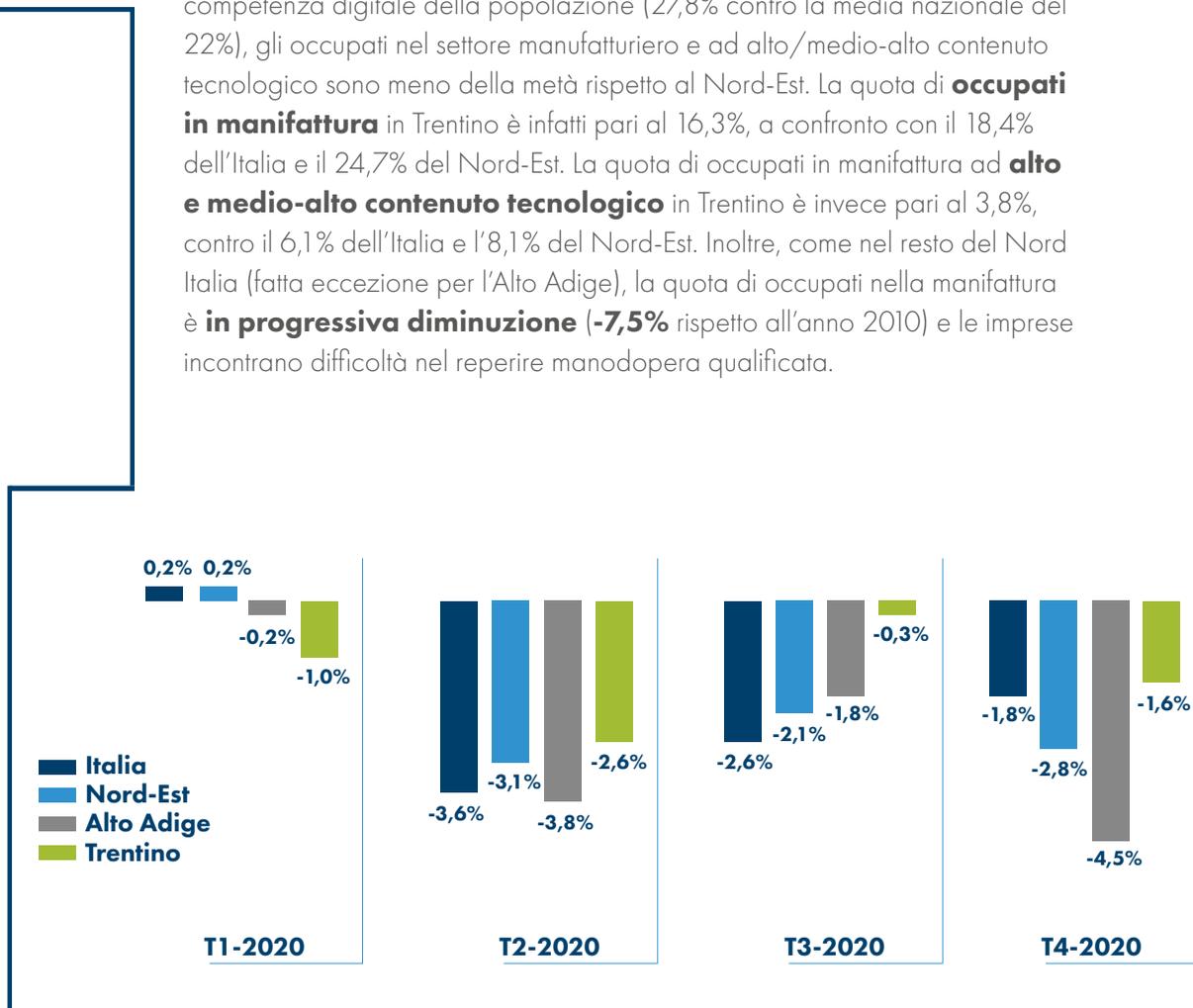


**Figura 6.**

Incidenza della spesa totale per Ricerca e Sviluppo sul PIL (numero indice, anno 2009 = base 100), 2009-2018.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e Ispat, 2021.

Pur a fronte di un basso livello di uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione (7,9% contro la media nazionale del 13,1%), di una elevata quota di laureati (32,3% contro la media nazionale del 27,6%) e di alti livelli di competenza digitale della popolazione (27,8% contro la media nazionale del 22%), gli occupati nel settore manifatturiero e ad alto/medio-alto contenuto tecnologico sono meno della metà rispetto al Nord-Est. La quota di **occupati in manifattura** in Trentino è infatti pari al 16,3%, a confronto con il 18,4% dell'Italia e il 24,7% del Nord-Est. La quota di occupati in manifattura ad **alto e medio-alto contenuto tecnologico** in Trentino è invece pari al 3,8%, contro il 6,1% dell'Italia e l'8,1% del Nord-Est. Inoltre, come nel resto del Nord Italia (fatta eccezione per l'Alto Adige), la quota di occupati nella manifattura è **in progressiva diminuzione (-7,5% rispetto all'anno 2010)** e le imprese incontrano difficoltà nel reperire manodopera qualificata.

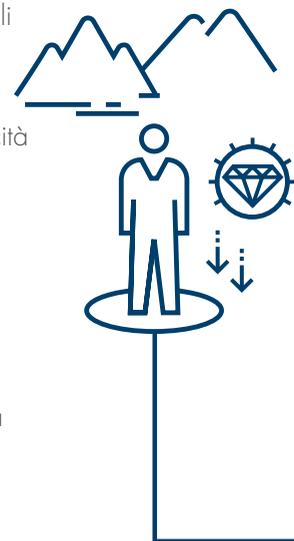


**Figura 7.**

Variazione tendenziale del numero di occupati: confronto tra le Province autonome di Trento e Bolzano, Nord-Est e Italia (variazione percentuale rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente), 2020.

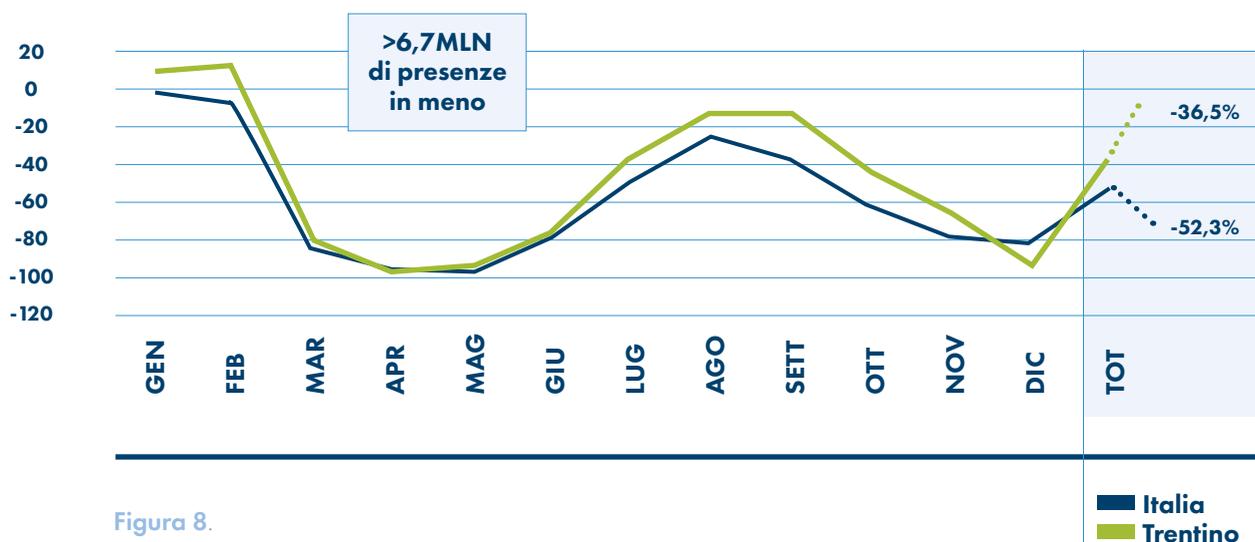
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021

In tale scenario si è inserita la crisi da COVID-19, che ha così aggravato alcune dimensioni-chiave del Trentino. Nel 2020 il Prodotto Interno Lordo del Trentino si è ridotto del 9,8%, una variazione superiore di 0,9 punti percentuali rispetto alla media nazionale e che ha determinato un ritorno ai livelli del 2000. Nello stesso anno le imprese trentine hanno fronteggiato una contrazione del 9,3% del fatturato (-10,4% nella Manifattura) e la capacità di investimento delle imprese trentine si è ridotta in un caso su quattro (nel 27,4% dei casi nella Manifattura).



Nel mercato del lavoro, la dinamica del ricorso alla **Cassa Integrazione Guadagni** in Trentino è stata più marcata rispetto alla media nazionale, crescendo di 13,5 volte rispetto al 2019 contro un incremento di 11,4 volte a livello nazionale, aspetto che tuttavia ha permesso di attenuare l'impatto sulla riduzione dell'occupazione.

Dopo anni di crescita, l'**export** trentino nel 2020 ha subito un **arresto mercato** rispetto all'Italia e al Nord-Est. Le esportazioni provinciali nel 2020



**Figura 8.**

Andamento delle presenze turistiche in Trentino e in Italia (variazione percentuale mensile sull'anno precedente), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ispat e Istat, 2021.

sono infatti diminuite del 13,6%, rispetto al -9,7% dell'Italia, al -8,2% del Nord-Est e al -3,5% dell'Alto Adige. Mezzi di trasporto e macchinari sono stati tra i settori manifatturieri più colpiti (-29,4% e -18,8% rispettivamente), a fronte della tenuta dell'industria alimentare (-0,5%).

Infine, il **Trentino ha registrato nel 2020 oltre il 36% in meno** di presenze turistiche rispetto al 2019, che equivale a più di 6,7 milioni di presenze in meno. Le restrizioni imposte al turismo nel 2020 hanno impattato su un settore connotato da forte stagionalità, in quanto già nell'anno 2019 (ossia nella situazione pre-COVID), il trimestre luglio-settembre ha rappresentato il 44,9% delle presenze alberghiere ed extra-alberghiere, rispetto al 26,6% del trimestre dicembre-febbraio.

Nel mondo, così come in Italia e in Trentino, la ripartenza dell'economia sarà caratterizzata da alcuni **grandi megatrend**, che l'emergenza da COVID-19 ha innescato o accelerato e che ridisegnano gli scenari di riferimento,

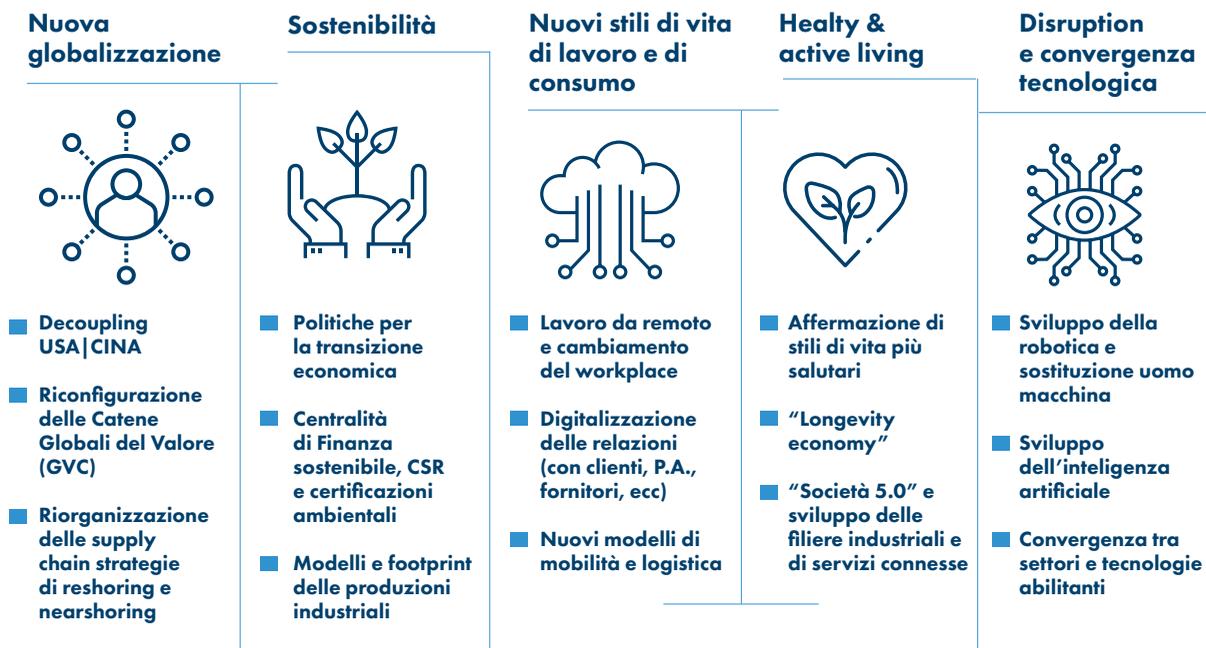


Figura 9.

I megatrend dell'epoca post-COVID. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.

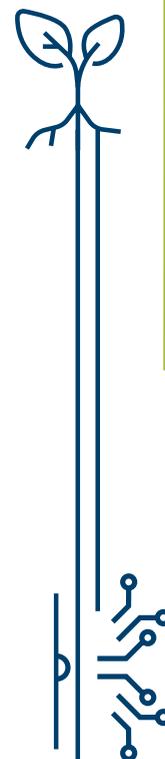
chiamando le imprese e i territori ad organizzarsi per gestirli. Si tratta di cinque macro-ambiti: la nuova globalizzazione, le direttrici di sostenibilità, l'affermazione di nuovi stili di vita, lavoro e consumo, l'importanza dell'*Healthy & Active Living* e la *disruption* tecnologica.

Per quanto riguarda la **nuova globalizzazione**, la crisi ha polarizzato la contrapposizione tra USA e Cina e l'antagonismo tra questi due poli rischia di marginalizzare sempre più l'Europa. Si assiste ad un'accelerazione di gruppi cinesi che iniziano ad assediare la leadership statunitense e il vantaggio competitivo della Cina in alcuni settori (come il 5G) viene spesso interpretato come un pericolo per la sicurezza nazionale (si pensi al "caso Huawei" nel Regno Unito).

La crisi pandemica ha inoltre messo sotto pressione le **supply chain globali tradizionali** e ha fatto emergere la fragilità del modello di "catena di montaggio-mondo", acuendo i limiti (già presenti) delle catene di rifornimento su scala mondiale, quali la carenza di un'adeguata mappatura e flessibilità e la mancanza di diversificazione degli approvvigionamenti. Le decisioni delle imprese in fase di adattamento alla crisi iniziata nel 2020 trasformeranno permanentemente le *supply chain*, stabilendo nuove reti di distribuzione e approvvigionamento. Nasceranno infatti nuove filiere alternative, più flessibili e veloci, di prossimità e regionali e si assisterà a fenomeni di "*re-shoring*" e "*near-shoring*". È infatti aumentata l'attenzione verso i mercati di prossimità, con il ridisegno delle Catene Globali del Valore che potrà impattare (anche positivamente) sull'Italia, il cui export è inserito per il 46,5% nelle CGV. Tuttavia, la crescita si concentrerà nei mercati lontani ad alto sviluppo, dove non sempre l'Italia detiene quote di mercato rilevanti.

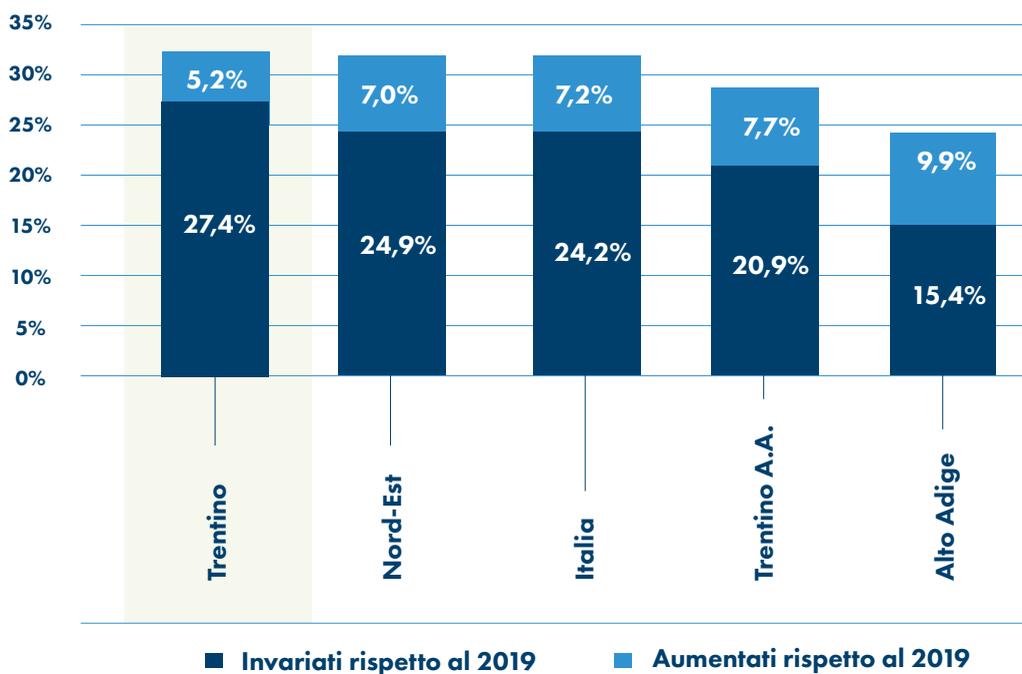
In termini di **sostenibilità**, formulare degli obiettivi chiari e misurabili nel tempo è oggi più che mai un fattore richiesto dagli investitori. L'**85%** del campione di investitori istituzionali che gestiscono il 15% degli *Asset Under Management* globali<sup>1</sup> considera infatti anche la **definizione di obiettivi di sostenibilità quantitativi e integrati nella strategia aziendale** per

<sup>1</sup> - Fonte: risultati della survey tra gli investitori istituzionali condotta dall'Osservatorio Corporate Governance di The European House - Ambrosetti, 2021.



valutare potenziali *target* di investimento (valore in crescita rispetto al 76% del totale nella rilevazione del 2019).

La sostenibilità integrata nelle scelte competitive aziendali può produrre benefici a più livelli, tra cui il miglioramento delle performance aziendali e della produttività, il rafforzamento delle relazioni con gli *stakeholder*, l'innovazione dei processi produttivi, l'ottimizzazione delle politiche aziendali e il riorientamento delle scelte strategiche. Vi è inoltre una correlazione positiva e incrementale tra il livello di sostenibilità di un'impresa e la sua produttività: in Italia, le imprese manifatturiere altamente sostenibili ottengono infatti un premio di produttività rispetto a quelle non sostenibili pari al +10,2%. A tale proposito, nel 2020 le imprese trentine sono state più propense ad investire in sostenibilità rispetto alla media regionale e nazionale.



**Figura 10.**

Imprese che hanno realizzato investimenti in sostenibilità ambientale e responsabilità sociale nel 2020 (% delle imprese per tipologia di variazione degli investimenti effettuati), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, "Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19 - Seconda edizione", dicembre 2020.

La transizione verso la sostenibilità rappresenta dunque un'opportunità per le imprese, ma richiede un intervento su alcuni ambiti prioritari:

- nel riorientamento delle scelte strategiche, è indispensabile favorire la diffusione delle best practice di sostenibilità dalle aziende più grandi verso quelle di dimensioni medio-piccole;
- rispetto alle relazioni con gli stakeholder, si deve accrescere la consapevolezza del valore di pratiche sostenibili tra investitori e dipendenti;
- è fondamentale rafforzare il ruolo della Finanza Sostenibile e l'attenzione verso la gestione e gli impatti dei rischi climatici e la disclosure non finanziaria nella valutazione delle imprese da parte del sistema bancario;
- in termini di innovazione dei processi produttivi, è essenziale sfruttare efficacemente la leva di sviluppo rappresentata dalla transizione energetica e dall'economia circolare.

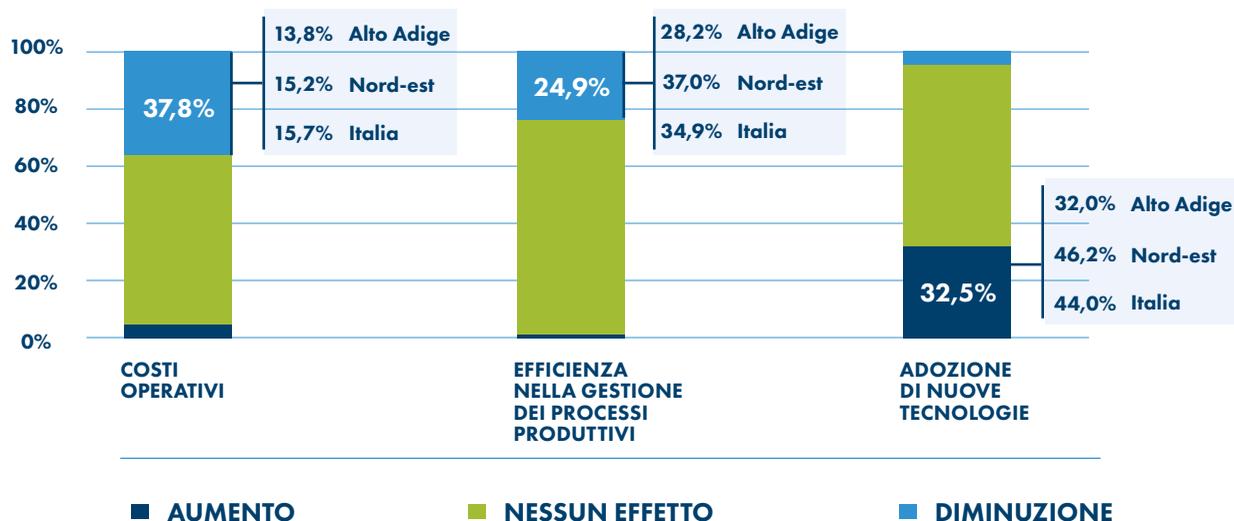
Infine, in termini di risultati economici complessivi, emerge la necessità di identificare un modello di sviluppo che consenta una "contaminazione virtuosa" delle pratiche di sostenibilità dalle aziende ai **sistemi territoriali**.

L'emergenza pandemica ha rivoluzionato la vita delle persone e la digitalizzazione e i minori spostamenti hanno modificato progressivamente **il modo di vivere, lavorare e fare business**. Emergono infatti una nuova concezione del work & living place, una crescente digitalizzazione delle relazioni e nuove modalità di vendita e acquisto, nel segmento B2B e B2C, di beni e servizi (con l'e-commerce che potrà superare i 100 miliardi di Euro nel 2025 in Italia). Questo si traduce in una nuova organizzazione degli spazi (abitativi, lavorativi, urbani, ecc.), nell'offerta di nuovi prodotti e servizi e nel ripensamento di quelli esistenti e in nuove modalità di spostamento, con impatti sulla gestione dei flussi in ambito urbano. Si affermano anche nuovi modelli di mobilità e logistica che impatteranno sulla riprogettazione urbana dei territori e sulle strategie localizzative e produttive delle imprese.



Le conseguenze della situazione di “nuova normalità” si riflettono nell’accelerazione del cambiamento strutturale del **lavoro** e dell’**organizzazione aziendale**. Entro il 2025, la quota di lavoratori italiani in smart working potrà essere strutturalmente intorno al 25% per imprese di dimensioni medio-grandi (con punte fino al 40% per i servizi), con una riduzione degli spazi degli uffici di circa il 30%. Già oggi, per un terzo delle aziende in Trentino il lavoro da remoto ha accelerato l’adozione di nuove tecnologie, ma per una su quattro ha ridotto l’efficienza gestionale dei processi.

Si sta via via affermando una **crescente domanda di salute** (sotto forma di prodotti e servizi per l’*Healthy & Active Living*) e la “longevity economy” potrà abilitare lo sviluppo di una nuova offerta, considerando che la popolazione italiana continuerà ad invecchiare e le persone esposte ad un invecchiamento “attivo” aumenteranno da 14 a 21 milioni al 2050. In particolare, la “longevity economy” abilita lo sviluppo di nuovi prodotti



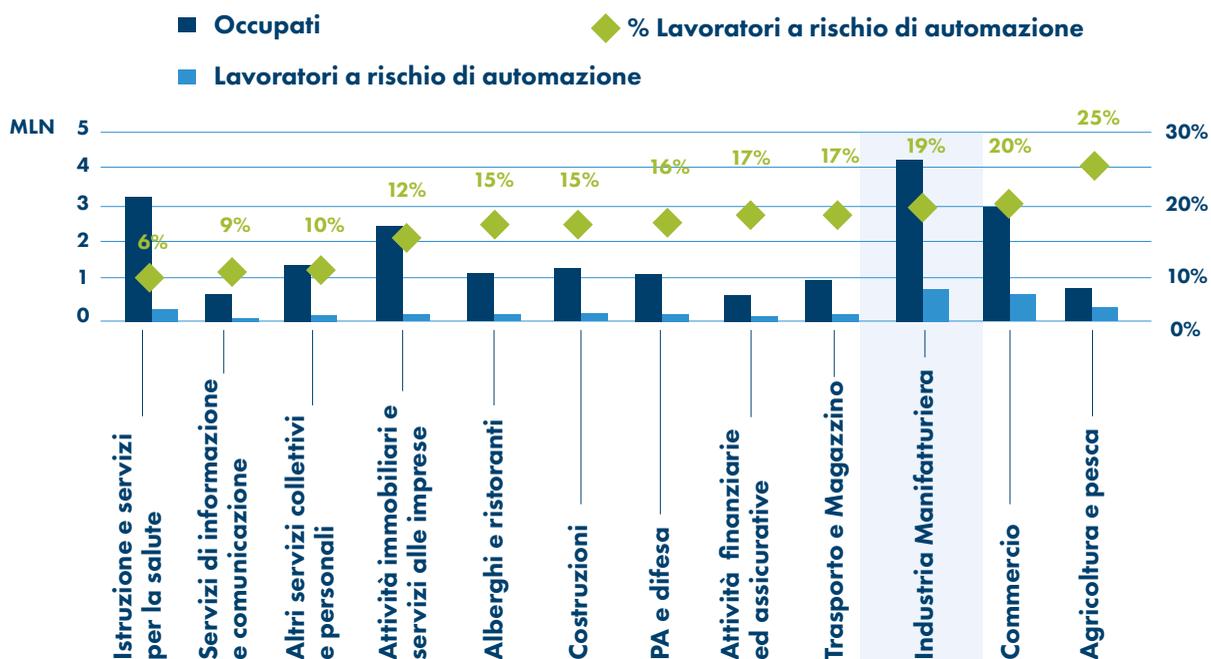
**Figura 11.**

Effetti del lavoro da remoto (inteso come lavoro a distanza, smart working o telelavoro) sull’attività delle imprese trentine (percentuale del totale), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, “Situazione e prospettive delle imprese nell’emergenza Sanitaria COVID-19 - Seconda edizione”, dicembre 2020

e servizi adattati alle esigenze e ai consumi di una popolazione sempre più matura, lo sviluppo di nuove competenze e professioni specialistiche, investimenti nella Sanità e nelle *Life Sciences*, e l'offerta di servizi dedicati con soluzioni per il tempo libero e il turismo. In Europa, il valore stimato della "longevity economy" al 2025 ammonta a 6.400 miliardi di Euro (pari al 32% del PIL dell'UE) e 88 milioni di posti di lavoro (pari al 38% del totale nell'UE). Il modello di "Società 5.0" – centrato sul benessere dell'essere umano e sul ruolo abilitante delle nuove tecnologie – favorirà un approccio di **sviluppo integrato tra aziende, tecnologie e territori**.



Infine, le sfide globali stanno spingendo la rapida evoluzione di **tecnologie abilitanti** di sistema quali Internet of Things (IoT), Intelligenza Artificiale e



**Figura 12.**

Occupati e lavoratori in Italia a rischio di automazione (milioni, a sinistra), lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati (percentuale, a destra): suddivisione per industria, 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, Ricerca Ambrosetti Club "Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento", 2017.

Robotica, il cui crescente utilizzo determinerà un impatto sui processi aziendali e su alcune funzioni tradizionalmente ad alto tasso di capitale umano. Le imprese, incluse quelle trentine, dovranno quindi saper gestire il rapporto uomo-macchina, con uno sguardo attento soprattutto ai posti di lavoro a rischio automazione e alla stessa Intelligenza Artificiale, che rappresenterà il prossimo “game changer” che impatterà su tutte le funzioni aziendali.

La capacità di affrontare, gestire e sfruttare questi sei megatrend è determinante – e lo sarà sempre di più – per le **prospettive di crescita dei territori** e, di conseguenza, per la loro competitività nello scenario nazionale e internazionale. Questa consapevolezza emerge dalle linee programmatiche delineate dall'**Unione Europea**.

L'Unione Europea – con il **6% della popolazione e il 19% del PIL mondiale** (seconda solo agli USA) – è una macro-potenza globale in grado di indirizzare le traiettorie di crescita, in primis attraverso la propria visione di sviluppo, ma anche con le proprie risorse economiche. L'ambizione dell'UE per i prossimi decenni è ben esplicitata in una recente dichiarazione della Presidente della Commissione Europea, Ursula von der Leyen:

“Per la generazione dei miei figli l'Europa costituisce un sogno inestimabile. Il sogno di vivere in un continente in salute, nel rispetto della natura. Di vivere in una società in cui ognuno possa essere sé stesso, possa vivere dove desidera, amare chi desidera e seguire le proprie aspirazioni. Il sogno di un mondo ricco di nuove tecnologie e valori antichi. Di **un'Europa che assume un ruolo di leader mondiale davanti alle principali sfide della nostra epoca.**”

Per diventare leader globale rispetto alle principali sfide della nostra epoca, l'Europa ha messo in campo – in alcuni casi già prima dell'emergenza pandemica da COVID-19 – importanti strategie e piani di sviluppo.





**Figura 13.**

I programmi varati dalla Commissione Europea per consolidare il ruolo dell'Europa come potenza leader globale. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021.

Horizon 2020 è stato il più importante programma europeo di ricerca e innovazione, nato per dare seguito alla visione Europa 2020 (la strategia decennale dell'UE annunciata nel 2010), con una dotazione finanziaria di circa 80 miliardi di Euro per il periodo 2014-2020, e che verrà ulteriormente rafforzato con **Horizon Europe** per il periodo 2021-2027 (con una dotazione di 95,5 miliardi di Euro).

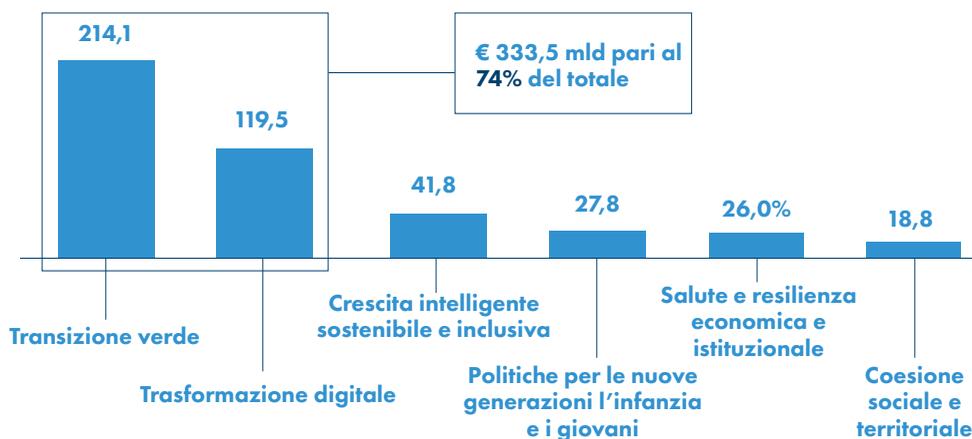
Per guidare l'Europa verso la **"transizione verde"**, a dicembre 2019 è stato presentato l'**European Green Deal**, che intende attrarre almeno 1.000 miliardi di Euro di investimenti pubblici e privati nel prossimo decennio, e fissa 4 obiettivi per l'UE:

- ottenere la neutralità climatica entro il 2050;
- proteggere vite, animali e piante riducendo l'inquinamento;
- aiutare le aziende a diventare leader nella produzione e nelle tecnologie sostenibili;
- contribuire a una transizione equa e inclusiva.

Il pacchetto “**Fit for 55**”, presentato a luglio 2021 e composto da 13 politiche, oltre a definire nuovi obiettivi (tra cui ridurre le emissioni di almeno il 55% entro il 2030), delinea una visione di ampio respiro per tutti i settori coinvolti nella transizione energetica.

La **transizione digitale** è stata al centro dei lavori della Commissione Europea di febbraio 2020, che si sono concretizzati nella comunicazione “Plasmare il futuro digitale dell’Europa”, per una tecnologia al servizio delle persone, per un’economia digitale equa e competitiva, e per una società aperta, democratica e sostenibile. Tale strategia si inquadra all’interno della più ampia politica europea finalizzata alla realizzazione di un mercato unico digitale ed è stata successivamente rafforzata dalla “bussola per il digitale” dell’Europa, che traduce in termini concreti le ambizioni digitali dell’UE per il 2030.

Infine, in risposta alla crisi scaturita dall’emergenza COVID-19, la Commissione Europea ha approvato **Next Generation EU**, un piano di medio periodo (2021-2026) che, tramite l’erogazione di prestiti e fondo perduto agli Stati Membri, mira a supportare e stimolare la ripresa socio-economica dell’Europa. Tale misura si inserisce nel più ampio quadro di pianificazione economica europea, a supporto del Green New Deal e delle politiche di trasformazione della struttura industriale dell’Europa.



**Figura 14.**

Totale dei fondi stanziati dal piano Next Generation EU destinati ai 6 pilastri dell’Unione Europea (miliardi di Euro). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021.

Per attingere alle risorse allocate – nel complesso, 807 miliardi di Euro – ogni Paese deve predisporre un Piano dettagliato di previsione degli investimenti, dedicando almeno il **37%** della dotazione finanziaria complessiva a interventi legati alla **transizione energetica** e il **20%** a interventi legati alla **transizione digitale**, rafforzando così l'indirizzo già delineato sotto il profilo normativo e strategico.

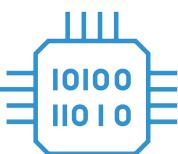
In questo quadro, il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** varato dal Governo italiano prevede risorse pari a **235,12 miliardi di Euro**. L'Italia è il primo Stato Membro beneficiario, in valore assoluto, dei due principali strumenti del Next Generation EU: la Recovery and Resilience Facility (RRF, la componente più importante del Next Generation EU, pari a 672,5 miliardi di Euro) e il Recovery Assistance Package for Cohesion and European Territories (REACT-EU). Nello specifico:

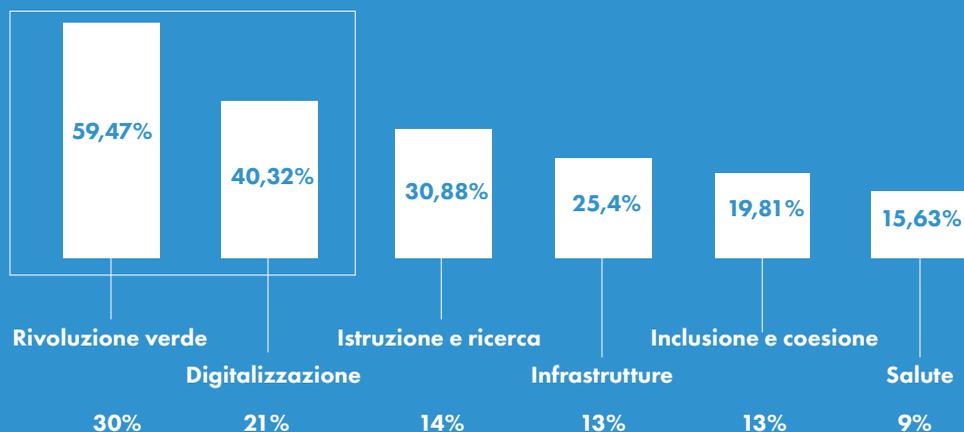
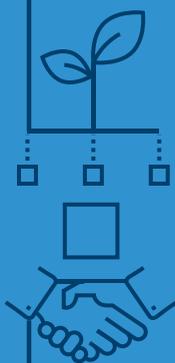
- l'Italia avrà a disposizione 191,5 miliardi di Euro dalla RRF, da impiegare nel periodo 2021-2026, di cui 68,9 miliardi di Euro in sovvenzioni a fondo perduto e 122,6 miliardi di Euro in capacità di finanziamento tramite prestiti della RRF;
- vi saranno inoltre 13 miliardi di Euro dal REACT-EU e 30,62 miliardi di Euro dal Fondo Complementare.

Con l'obiettivo di rilanciare la crescita, le risorse del PNRR sono distribuite su **sei Missioni**:

1. Missione 1: **digitalizzazione e innovazione;**
2. Missione 2: **rivoluzione verde;**
3. Missione 3: **infrastrutture sostenibili;**
4. Missione 4: **istruzione e ricerca;**
5. Missione 5: **inclusione e coesione;**
6. Missione 6: **salute.**

L'allocazione degli investimenti mostra un chiaro orientamento verso il rispetto delle **linee guida europee**: più della metà delle risorse stanziare sono destinate alla transizione sostenibile e digitale.



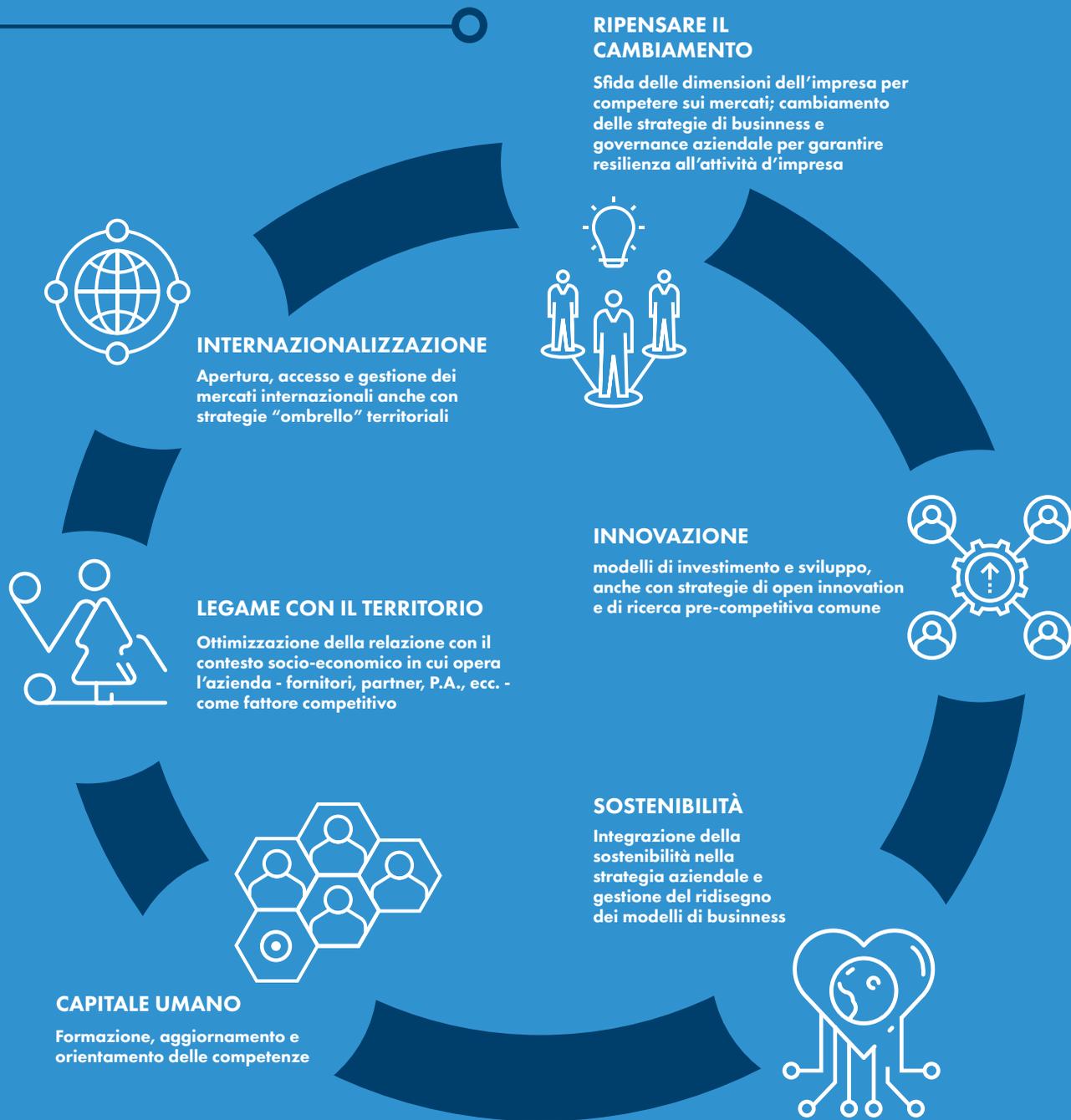


**Figura 15.**

Composizione del PNRR per Missione (miliardi di Euro e ripartizione percentuale). Nota: sono escluse le dotazioni finanziarie dal Fondo Complementare e React EU. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021.

Lo scenario dei prossimi anni apre quindi la strada ad alcune possibili **direttrici di ripresa** che potranno essere sostenute dalle risorse del PNRR. In particolare, si possono identificare 6 direttrici strategiche per lo sviluppo delle imprese:

- internazionalizzazione (apertura, accesso e gestione dei mercati internazionali anche con strategie ad “ombrello” territoriali);
- legame con il territorio (ottimizzazione della relazione con il contesto socio-economico in cui opera l’azienda – fornitori, partner, P.A., ecc. – come fattore competitivo);
- capitale umano (formazione, aggiornamento e riorientamento delle competenze);
- ripensare il cambiamento (sfida delle dimensioni dell’impresa per competere sui mercati; cambiamento e ammodernamento delle strategie di business e governance/leadership aziendale per garantire resistenza e resilienza all’attività dell’impresa);
- innovazione (modelli di investimento e sviluppo, anche con strategie di Open Innovation e di ricerca pre-competitiva comune);
- sostenibilità (integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale e gestione del ridisegno dei modelli di business).



**Figura 16.**

Le 6 direttrici strategiche per lo sviluppo delle imprese negli scenari di ripresa post COVID-19. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.



A stylized illustration in white lines on a blue background. On the left, a plant with two leaves grows from a thick, horizontal stem that turns into a vertical line. To the right, there are clouds, a sun with rays, a tree, a mountain range, and a person standing on a circular patch of ground. Wavy lines at the top and bottom suggest water or a horizon.

## CAPITOLO 3.

LA PERFORMANCE  
DEL TRENTINO  
SULLA CENTRALITÀ  
DELL'INDIVIDUO E  
DELLA QUALITÀ  
DELLA VITA

### CAPITOLO 3.



# Centralità dell'individuo e della qualità della vita: l'assessment strategico-competitivo del Trentino

Per comprendere come il Trentino si posiziona rispetto ai temi connessi alla centralità dell'individuo e alla qualità della vita, **è stato analizzato il contributo offerto dal territorio e dal sistema delle imprese trentine** rispetto alle diverse dimensioni che ruotano attorno al concetto di qualità della vita e di "persona al centro". Infatti, da un lato, il territorio può incidere efficacemente su più ambiti, che spaziano dall'ecosistema della ricerca a un contesto "*business-friendly*", dalla qualità della Pubblica Amministrazione alla qualità dell'ambiente, fino ai sistemi di servizi pubblici (sociali, sanitari, educativi, digitali, ecc.) e alla presenza di un ambiente dinamico, inclusivo e stimolante.

Dall'altro lato, anche le imprese possono svolgere un ruolo trainante nel promuovere la qualità della vita e la centralità della persona, agendo sulle competenze, sulla *diversity & inclusion*, sulle condizioni di vita-lavoro e sulle azioni di responsabilità sociale, ma anche attraverso la creazione e lo sviluppo di filiere di prodotti e servizi specifici (come l'agro-alimentare, il settore del *living*, l'industria creativa e dell'intrattenimento, lo sport, ecc.).

La "diagnosi" del posizionamento del Trentino con riferimento alla qualità della vita e alla centralità dell'individuo fa emergere diversi punti di forza, ma anche alcuni fattori di attenzione per il territorio e per il suo sistema di imprese. Nello specifico, l'analisi ha messo in luce sette ambiti di eccellenza per il Trentino, ai quali si contrappongono otto potenziali criticità da monitorare nel medio-lungo termine.

## RUOLO DEL TERRITORIO

- **ECOSISTEMA DELLA RICERCA**  
centri di ricerca, forza lavoro qualificata ecc.
- **AMBIENTE BUSINESS FRIENDLY**  
incentivi per l'imprenditoria  
trattamento fiscale ecc.
- **EFFICIENZA E QUALITÀ NELLE RELAZIONI CON LA P.A.**  
servizi digitali,  
sburocratizzazione ecc.
- **AMBIENTE SALUBRE**  
aree verdi, qualità dell'aria, ridotto consumo del suolo
- **AMBIENTE DINAMICO INCLUSIVO E STIMOLANTE**  
cultura, sport, servizi per tutte le classi di età, ecc.
- **SISTEMA DELLA SANITÀ E DELLA PERSONA**  
ospedali, RSA, ecc.
- **CONNETTIVITÀ**  
trasporti, digitale, ecc.
- **CONNESSIONE SOCIALE**  
solidarietà,  
inclusività, volontariato,  
bassa criminalità, ecc.
- **EDUCAZIONE E FORMAZIONE**  
asili, scuole, università,  
ecc.



## RUOLO DELLE IMPRESE

- **COMPETENZE**  
Aggiornamento continuo  
sul luogo di lavoro
- **INCLUSIONE RISPETTO ALLA DIVERSITY**  
meccanismi di alternanza scuola-lavoro per i giovani, attenzione verso il lavoro per le donne, giovani e disabili
- **FILIERE DI PRODOTTI E SERVIZI PER L'INDIVIDUO E LA QUALITÀ DELLA VITA**  
agro-alimentare, living, industria creativa e dell'intrattenimento, sport
- **CONDIZIONI DI LAVORO**  
(condizioni salariali, sicurezza sul lavoro, accessibilità digitale, ecc.)
- **RICADUTE PER IL TERRITORIO E GLI STAKEHOLDER**  
Corporate Social Responsibility
- **CONDIZIONI DI VITA**  
abitabilità, welfare aziendale, conciliazione dei tempi per lavoro vs. famiglia, ecc.

Figura 17.

Il ruolo del territorio e delle imprese per la qualità della vita e la persona al centro. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.

Rispetto ai punti di forza del Trentino, si evidenzia innanzitutto lo stato di buona salute diffusa e il sistema dei servizi del territorio con punte di eccellenza (a partire dal sistema sanitario).

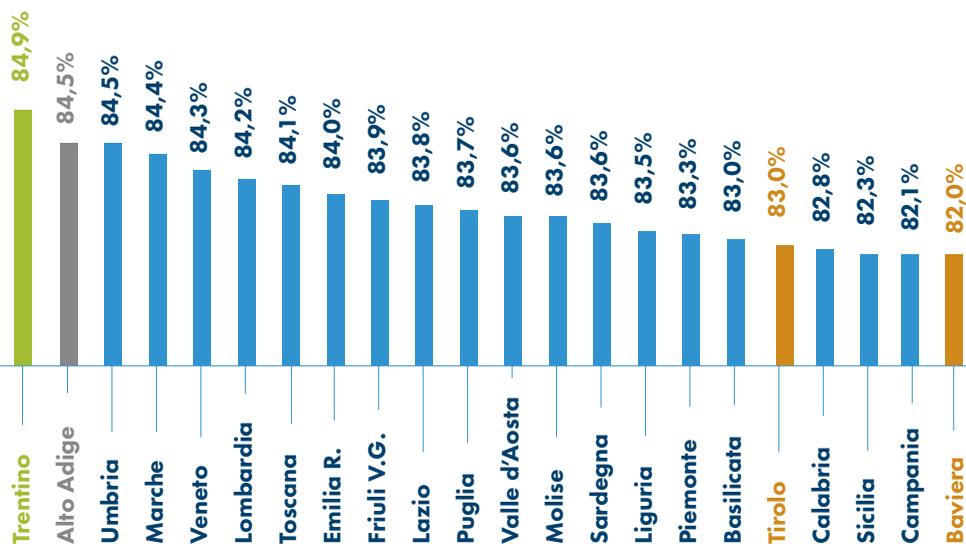
- |          |  |          |  |
|----------|--|----------|--|
| <b>1</b> | <b>Stato di buona salute diffusa e sistemi dei servizi del territorio con punte di eccellenza, a partire dal sistema sanitario</b>   | <b>2</b> | <b>3° territorio in Italia per spesa sociale pro capite dei comuni e ai primi posti per numero di posti nido, 2° territorio per volontariato e soddisfazione per le condizioni di vita</b> |
| <b>3</b> | <b>3° territorio in Italia per minore incidenza di giovani NEET (12,6%) e punteggio degli studenti superiore alla media nazionale nei test OECD-PISA e INVALSI</b>             | <b>4</b> | <b>23% degli occupati con titolo di studio terziario, alta densità di start-up innovative ed ecosistema dell'Innovazione, Ricerca e Alta Formazione sviluppato</b>                         |
| <b>5</b> | <b>Sistema agro-alimentare (26% delle imprese) con produzioni di alta qualità per il vivere in salute (es. produzione ortofrutticola, vitivinicoltura e lattiero casearia)</b> | <b>6</b> | <b>Propensione dei cittadini a fruire del patrimonio culturale ed artistico, 3° Provincia per lo sport (grandi eventi, ciclismo) e il tempo libero in ecosistema di qualità</b>            |
| <b>7</b> | <b>Trento 2° città per verde urbano in un territorio con patrimonio naturalistico e paesaggistico distintivo</b>   |          |  |

**Figura 18.**

Incidenza della spesa totale per Ricerca e Sviluppo sul PIL (numero indice, anno 2009 = base 100), 2009-2018.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e Ispat, 2021.



Il Trentino è infatti il secondo territorio in Italia (dietro all'Alto Adige) per quota di persone in buona salute (73,9% rispetto alla media italiana del 68,6%), che si rispecchia anche in un'elevata aspettativa di vita alla nascita: a Trento si vive più a lungo che nel resto d'Italia e in altre regioni comparabili dell'area centro-europea (come il Tirolo e la Baviera). Specularmente, il tasso di natalità trentino, pari a 7,8 nati per 1.000 abitanti, è il quarto più alto in Italia (dopo Alto Adige, Campania e Sicilia).

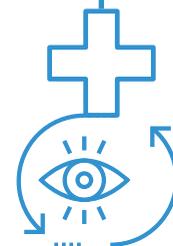
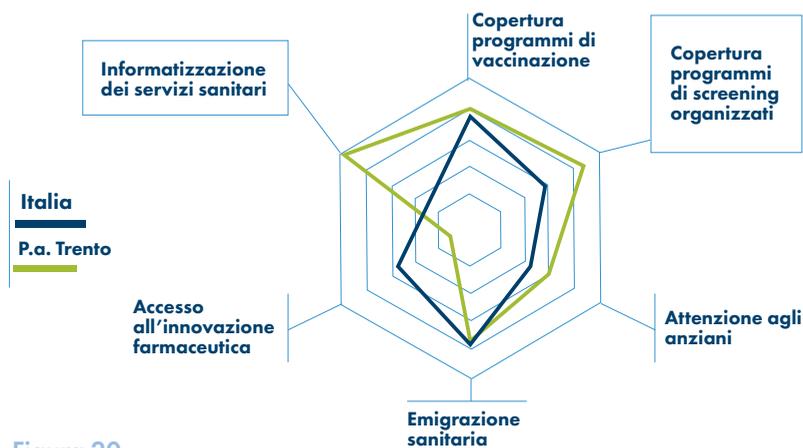
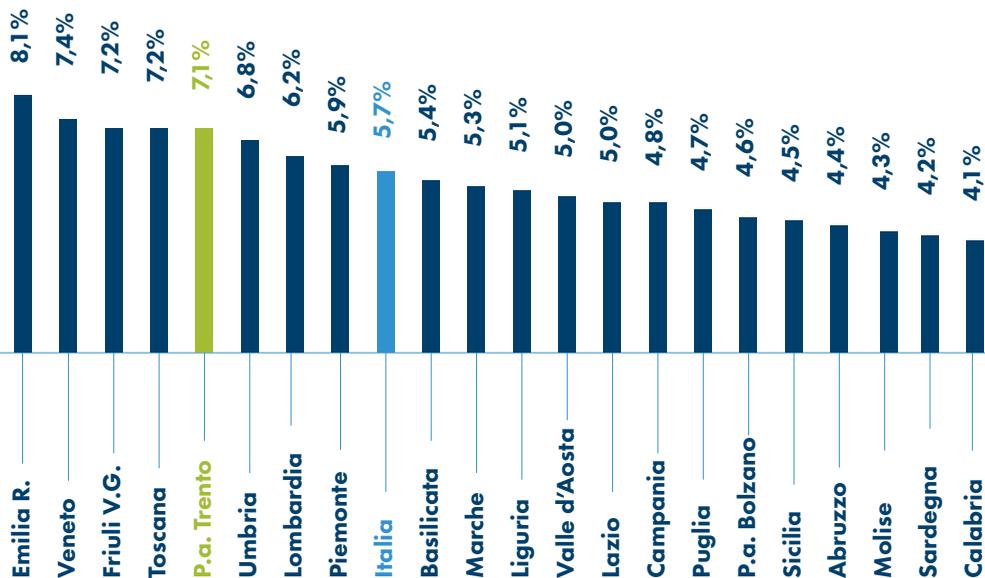


**Figura 19.**

Spersanza di vita alla nascita nelle Regioni, nelle Province autonome italiane e in selezionate regioni estere (per 100 persone con le stesse caratteristiche), 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2021.

Sul fronte dei servizi, il Trentino ha un **sistema sanitario efficiente** in grado di rispondere alle necessità del territorio. Secondo il *Meridiano Sanità Regional Index*<sup>1</sup> di The European House - Ambrosetti, e in particolare la componente che misura la **capacità di risposta ai bisogni di salute**, il Trentino si posiziona al 4° posto a livello nazionale, con un punteggio pari a 7,1 (su un valore massimo di 10), rispetto al valore italiano di 5,7. Nello specifico, la Provincia autonoma di Trento mostra un posizionamento migliore della media nazionale nei KPI relativi alla copertura dei programmi di screening organizzati, all’attenzione agli anziani, all’informatizzazione dei servizi sanitari, e alla copertura dei programmi di vaccinazione. Una conseguenza esemplificativa è l’alto grado di **soddisfazione dei pazienti**: Trento è infatti il primo territorio in Italia per percentuale di pazienti che si dichiarano **“molto soddisfatti”** per l’assistenza medica e infermieristica (con rispettivamente il 60,4% e il 66,6%).

<sup>1</sup> - Il Meridiano Sanità Regional Index intende offrire uno strumento di misurazione delle performance dei sistemi sanitari delle Regioni italiane, in valore assoluto e in termini dinamici, comparandole tra loro e individuando punti di forza e di debolezza su cui lavorare. L’indice esamina 26 Key Performance Indicator (KPI) relativi a due macroaree – da un lato, lo stato di salute (riscontro diretto della qualità del sistema sanitario, con un approccio di analisi di risultato); dall’altro, il mantenimento dello stato di salute (qualità dei servizi sanitari offerti) – e si articola in tre ambiti: 1) capacità di risposta ai bisogni di salute (che misura l’efficienza delle Regioni e delle Province autonome italiane nell’offrire ai cittadini nuove soluzioni terapeutiche, affrontare i cambiamenti demografici, epidemiologici e scientifici in atto e, in generale, rispondere alle aspettative degli utenti); 2) efficacia, efficienza e appropriatezza; 3) risorse economiche.



**Figura 20.**

Posizionamento delle Regioni e delle Province autonome italiane nell'indice sulla "Capacità di risposta ai bisogni di salute" del Meridiano Sanità Regional Index (numero indice, punteggio da 1 = minore, 10 = maggiore), 2020 (grafico di sinistra); posizionamento della Provincia autonoma di Trento nei KPI dell'area "Capacità di risposta ai bisogni di salute", 2020 (grafico di destra). Fonte: elaborazione "Meridiano Sanità 2020" di The European House - Ambrosetti, 2021.

L'eccellenza del Trentino riguarda anche alcune particolari specializzazioni. Trento è infatti il 4° territorio in Italia (primo nel Nord-Est) per numero di posti letto per **riabilitazione** (pari a 0,62 ogni 1.000 abitanti) e ospita numerosi **centri di ricerca specializzati sulla Salute**, tra cui:



## Focus: l'Agencia per la coesione sociale, la famiglia e la natalità in Trentino

La Provincia autonoma di Trento destina il **37,2% della spesa sociale** (su 132,8 milioni di Euro nel 2018) a **famiglie e minori**, seguiti da disabili (25,3%) e anziani (18,6%).

Istituita nel 2011, l'Agencia per la coesione sociale, la famiglia e la natalità (denominata, fino al 2021, Agencia per la famiglia, natalità e politiche giovanili) coordina e implementa politiche che favoriscono il welfare delle famiglie e dei giovani trentini, dal sostegno alla natalità fino alla transizione all'età adulta. Mediante l'attivazione dei Distretti Famiglia, la Provincia autonoma di Trento mette in campo politiche e iniziative rivolte alla qualificazione del territorio e del suo capitale sociale, l'innovazione delle culture amministrative e dei modelli organizzativi, la crescita economica e la generazione di nuovi processi di welfare territoriale:

- **più di 900 organizzazioni** (per il 73% private) hanno aderito ai 23 Distretti Famiglia trentini;
- dai 19 "Piani famiglia" presentati dai distretti sono stati avviati **350 progetti** per dare lancio al benessere sociale e all'economia locale (governance; promozione e informazione; comunità educante; welfare territoriale; ambiente e qualità vita); i Comuni certificati "Amici della famiglia" nel 2020 hanno realizzato 90 "Piani famiglia", attivando sul territorio 1.500 progetti;
- dal 2009 al 2019 le famiglie numerose (con 3 e più figli) sono cresciute del **30%**.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Provincia autonoma di Trento, 2021.

- **CeRiN** - Centro di riabilitazione neurocognitiva dell'Università di Trento: le sue attività si basano sulla coesistenza di attività cliniche, educative e di ricerca (clinica e di base) nelle neuroscienze cognitive
- **CIMeC** - Centro interdipartimentale Mente/Cervello dell'Università di Trento: si tratta della principale unità di ricerca in neuroscienze cognitive in Italia
- **CIBIO** - Centro di Biologia Integrata dell'Università di Trento: è un centro di ricerca focalizzato su 4 aree che rappresentano l'ultima frontiera
- **BIOTech** - Tecnologie Biomediche dell'Università di Trento: integra attività di ricerca e formazione nell'ambito della medicina rigenerativa e fisica biomedica
- **Centro di Protonterapia** di Trento: si tratta di una struttura altamente specialistica dedicata alla cura dei tumori
- **Polo Universitario delle Professioni Sanitarie**
- **Scuola di Medicina Generale** della Provincia autonoma di Trento

Nell'ambito dei servizi sanitari, va tuttavia evidenziato un punto di attenzione: Trento ha infatti uno dei **ticket sanitari** più alti in Italia, pari a 18,7 Euro pro capite per i farmaci, e 39,5 Euro pro capite per le prestazioni sanitarie.

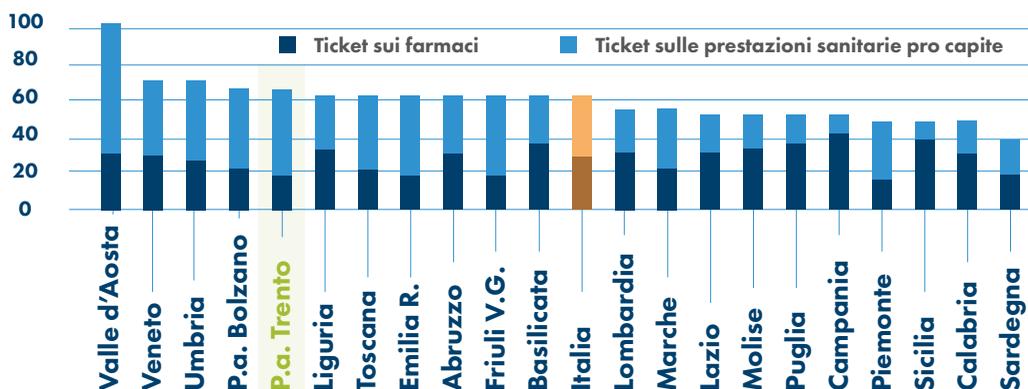


Figura 21.

Spesa per ticket sanitari nelle Regioni e Province autonome italiane (Euro per abitante), 2018. Fonte: elaborazione "Meridiano Sanità 2020" di The European House – Ambrosetti, 2021.

Il secondo punto di forza riguarda la **rete sociale**, istituzionale e civile, che contribuisce alla coesione sociale complessiva del territorio. Con 246 Euro per abitante<sup>2</sup>, Trento è infatti 3° in Italia per **spesa pro capite degli enti locali per interventi e servizi sociali**. Le famiglie trentine hanno inoltre a disposizione in media il 77% in più dei posti nido rispetto alle famiglie altoatesine: a Trento vi sono in media 33,5 posti nido autorizzati ogni 100 bambini, rispetto ai 18,9 presenti a Bolzano.

Allo stesso tempo, il territorio può fare affidamento su una strutturata “rete sociale” alimentata dalla collettività. I cittadini trentini contribuiscono attivamente al benessere sociale partecipando ad **attività di volontariato**: il Trentino è secondo in Italia per quota di persone che svolgono attività gratuite (20,9%), alle spalle di Bolzano (22,8%). Si stima che in Trentino vi siano **più di 5.000 associazioni** legate al movimento cooperativistico e all’imprenditoria sociale, con un numero di **volontari** compreso fra 40.000 e 50.000, attivi in campi che spaziano dall’assistenza sociale, al primo soccorso, dalla tutela ambientale allo sport e alla cultura.

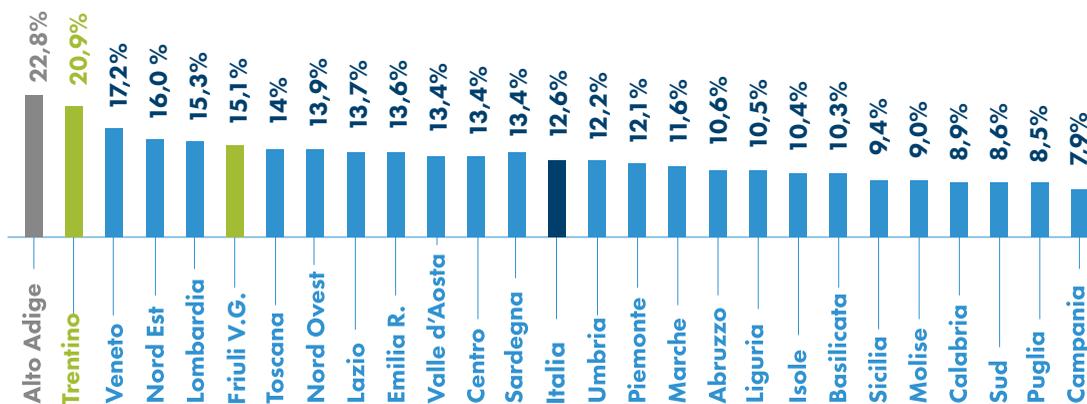


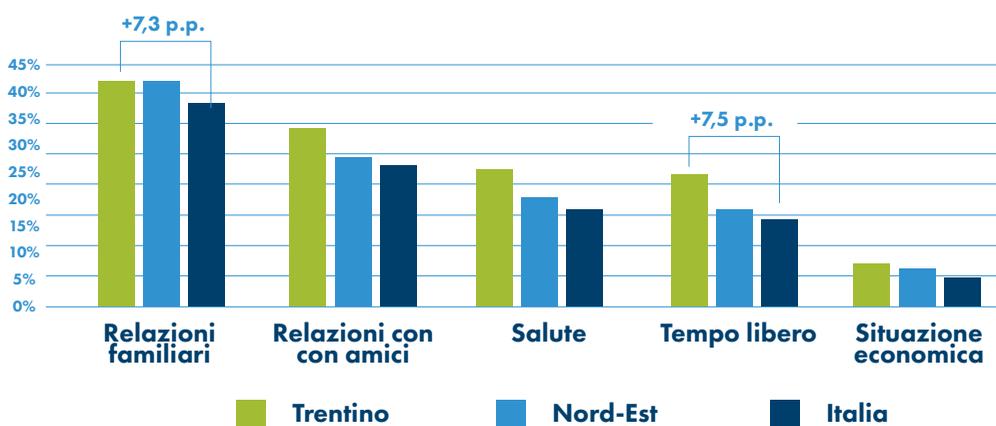
Figura 22.

Persone di 14 anni e più che hanno svolto attività gratuite nelle Regioni e Province autonome italiane (valori percentuali), ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.

2- Si tratta della spesa in conto corrente di competenza impegnata nel 2018 per l'erogazione dei servizi o degli interventi socio-assistenziali da parte di Comuni e associazioni di Comuni; sono incluse le spese per il personale, per l'affitto di immobili o attrezzature e per l'acquisto di beni e servizi (spesa gestita direttamente), mentre è esclusa la compartecipazione degli utenti e del Servizio Sanitario Nazionale.



Il posizionamento molto positivo del territorio su questi diversi aspetti si riflette nella soddisfazione per la vita. Il Trentino è ai primi posti in Italia per livello di soddisfazione per le condizioni di vita degli individui, con un punteggio medio pari a 7,5 (rispetto alla media italiana di 7,1). In particolare, il Trentino svetta nel confronto con Nord-Est e Italia all'interno della soddisfazione per le relazioni familiari (+7,3 punti percentuali rispetto alla media nazionale) e per il tempo libero (+7,5 punti percentuali).

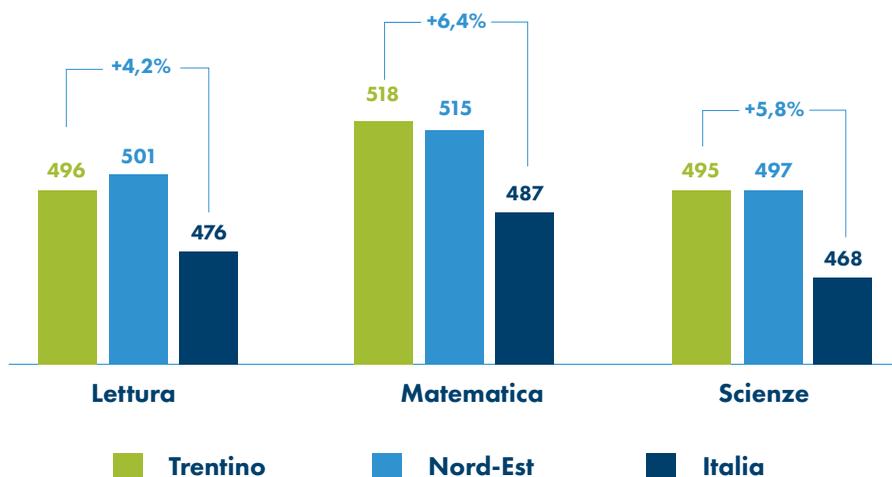


**Figura 23.**

Livello di soddisfazione per alcuni aspetti della vita (percentuale di risposte "molto soddisfatto"): confronto tra Trentino, Nord-Est e Italia, 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.

Il Trentino mostra buone performance con riferimento all'**inclusione giovanile**. La quota di giovani tra i 15 e i 29 anni che non partecipano al mondo del lavoro e della formazione (i cosiddetti NEET) è in riduzione (-3,3 punti percentuali rispetto ai livelli del 2015) ed è la terza più bassa in Italia, pari a 12,6%, anche se tale valore è doppio rispetto a benchmark esteri come Baviera (5,1%) e Tirolo (6,0%). In parallelo, si rilevano ottimi rendimenti sul fronte scolastico: i punteggi ottenuti dagli studenti del Trentino nei test PISA dell'OECD sono superiori alla media nazionale e in linea con la media del Nord-Est. Anche nei test Invalsi tra gli studenti della II classe della scuola secondaria di secondo grado, la Provincia autonoma di Trento si classifica ai primi posti per livello di competenza alfabetica (punteggio di 214,2, +7,3% rispetto alla media nazionale) e numerica (punteggio di 219,5, +9,7% rispetto alla media nazionale).





**Figura 24.**

Punteggio medio nei test PISA 2018: confronto tra Trentino, Nord-Est e Italia (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD – Program for International Student Assessment (PISA), 2021.



Legata a questo punto di forza è la **qualità del capitale umano**. Il Trentino si distingue per una **quota di occupati laureati** pari al 23,4%, superiore a Nord-Est e Alto Adige (rispettivamente 22,6% e 17,1%).



Un ulteriore dato positivo riguarda il trend storico, in quanto questo indicatore ha registrato una crescita del 3,2% negli ultimi 5 anni, superiore a tutti i territori italiani limitrofi. La vivacità della forza lavoro trentina si nota anche in ambito imprenditoriale: la Regione e la Provincia autonoma di Trento sono prime in Italia per densità di **start-up innovative**, pari al 5,42% delle nuove imprese di capitali, ovvero 2,58 ogni 1.000 imprese registrate.

L'attitudine del territorio all'innovazione è confermata da alcuni indicatori connessi alla **Ricerca e Sviluppo**. Il Trentino vanta una elevata incidenza della spesa in R&S, pari a **1,54% del PIL** (+0,12 punti percentuali rispetto all'Italia e +0,71 punti percentuali rispetto all'Alto Adige) e un'alta densità di

Var p.p.  
'15/'19

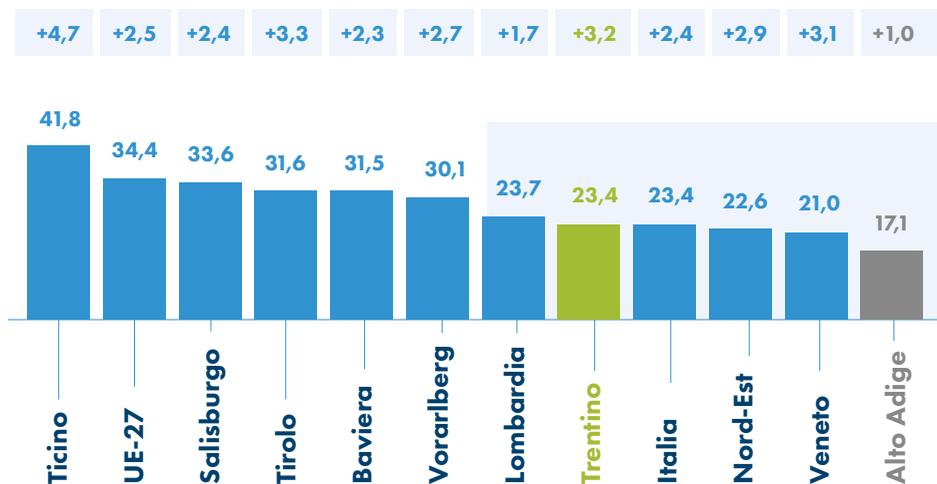


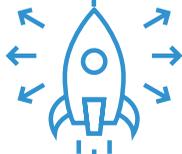
Figura 25.

Numero di occupati in possesso di laurea breve, laurea o dottorato (percentuale sul totale degli occupati), 2019.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2021.

addetti alla R&S rispetto alla popolazione (8 ogni 1.000 residenti), superiore all'Italia (5,8) e all'Alto Adige (4,9). Tuttavia, l'incidenza della spesa in R&S sul PIL provinciale **si è ridotta di 0,24 punti percentuali rispetto ai livelli del 2010** (1,78%) rispetto alla variazione di +0,31 punti percentuali registrata in Alto Adige e di +0,39 punti percentuali nel Nord-Est.

Un ruolo chiave in questa dimensione è svolto dall'**ecosistema trentino della Ricerca, dell'Innovazione e dell'Alta Formazione**, che poggia su istituti pubblici riconosciuti a livello nazionale ed internazionale, come l'Università di Trento, la Fondazione Bruno Kessler (FBK), la Fondazione Edmund Mach (FEM) e il Museo delle Scienze (MUSE). A questi si affiancano poi diversi **poli di ricerca e innovazione** di rilevanza settoriale a supporto delle attività d'impresa, tra cui la Fondazione Hub Innovazione Trentino (HIT), l'EIT Digital, il Polo della Meccatronica e Be Factory.





## **Focus: alcuni Facts & Figures sull'ecosistema trentino della Ricerca, Innovazione e Alta Formazione**

**Università di Trento:** *circa 16mila studenti e >600 docenti e ricercatori; focus su ingegneria industriale, informatica, ingegneria dei materiali, mecatronica e innovazione industriale; 1° tra gli atenei di medie dimensioni (10mila-20mila iscritti) nel Rapporto Censis 2020/21; 7° su 49 atenei italiani nel "The Times Higher Education World University Rankings 2021" (3° nel Nord-Est).*

**Fondazione Bruno Kessler (FBK):** *2 poli scientifici, 11 centri di ricerca, 400 ricercatori, >100 studenti coinvolti nel PhD Program, 7 laboratori; 101 progetti finanziati dalla Fondazione; Principali ambiti di ricerca: ICT, materiali e microsistemi e fisica nucleare.*

**Fondazione Edmund Mach (FEM):** *unico centro in Europa dedicato ad agricoltura, ambiente e alimentazione; 1° polo di studio One-Health italiano che integra la ricerca legata alla qualità e sostenibilità dei processi e quella su salubrità, valore nutrizionale e sicurezza alimentare; Centro di trasferimento tecnologico su ricerca applicata e sperimentale per >8.000 aziende agricole trentine e con >70 esperti.*

**Museo delle Scienze:** *attività di ricerca multidisciplinare, di base e applicata, nel settore dell'ambiente con particolare attenzione al tema della biodiversità e dell'ecologia di ecosistemi montani.*

**Hub Innovazione Trentino:** *Fondazione territoriale promossa da Università di Trento, FEM, FBK e Trentino Sviluppo per catalizzare i progetti*



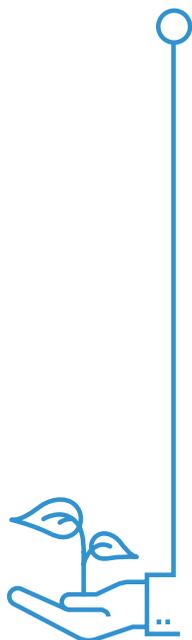
*sul fronte dell'innovazione e del trasferimento tecnologico e aiutare i soci nella ricerca di opportunità di finanziamento e sviluppo; partner di EIT Climate per il supporto finanziario e formativo alle start-up a basso "climate impact" e di EIT Manufacturing.*

**EIT Digital:** dal 2012 Trento ospita l'Istituto europeo di innovazione e tecnologia EIT Digital, che si occupa in particolare di temi come smart city, cyber security e Big Data; partner del progetto sono, tra gli altri, Engineering-Ingegneria informatica, FBK, TIM, Università di Trento, impegnati in progetti europei ed iniziative promossi da questa prestigiosa istituzione europea.

**Polo della Meccatronica:** basato a Rovereto, ospita diversi centri di ricerca privati (Aermec, Carl Zeiss, Dana Mechatronic Research, Centro Ricerche Fiat, Bonfiglioli Mechatronic Research - BMR, Ducati Energia e Watts Water Technologies), 2 istituti tecnici (CFP Veronesi e ITT Marconi) con 1.400 studenti e il laboratorio Prom Facility per la prototipazione meccatronica.

**Be Factory:** è l'hub della green & sport economy che a regime accoglierà fino a 100 imprese e 1.200 addetti, completando il "Progetto Manifattura" di Rovereto, con una specializzazione su tre ambiti: mobilità sostenibile, smart building e sport-tech.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Università di Trento, Fondazione Bruno Kessler, Fondazione Edmund Mach, Trentino Sviluppo e altre fonti, 2021.



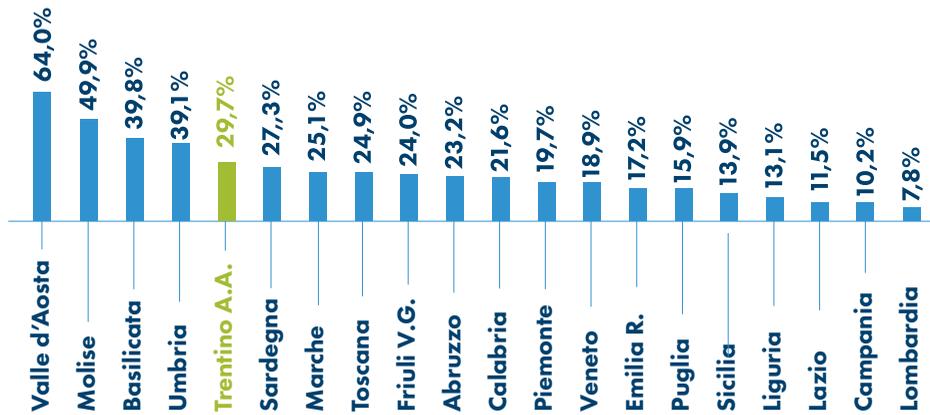
Il sistema agro-alimentare, con le sue produzioni di qualità e per il vivere in salute (come la produzione ortofrutticola, vitivinicola e lattiero-casearia), è inoltre una delle eccellenze del Trentino. Non a caso, la strategia provinciale di Smart Specialization (S3) ha puntato sull'agrifood come settore-chiave a sostegno della qualità della vita e delle produzioni 4.0: la quota di imprese attive del settore dell'agrifood è pari al 25,9%, più di Italia (14,9%) e Nord-Est (14,7%), ovvero 16.300 imprese che generano 700 milioni di Euro di Valore Aggiunto. Grazie ad un sistema coordinato tra enti di rilievo internazionale (tra gli altri, le già citate Università di Trento, Fondazione Bruno Kessler e Fondazione Edmund Mach, ma anche il Centro C3A, l'AGRIOT LAB, il COSBI e l'Istituto di Biologia Agroambientale e Forestale del CNR), il Trentino possiede un know-how tecnologico all'avanguardia. In particolare, il focus della ricerca è costituito dallo sviluppo di modelli e soluzioni per:

- valutare l'impatto dei cambiamenti climatici;
- gestire meglio condizioni meteorologiche ed eventi estremi;
- ottimizzare l'uso delle risorse in agricoltura;
- migliorare i rendimenti e la qualità dei prodotti, anche attraverso la digitalizzazione.

Il Trentino-Alto Adige è inoltre ai primi posti in Italia per numero di **prodotti di qualità** in rapporto alla popolazione, posizionandosi come 1° Regione per valore della produzione di prodotti ortofrutticoli DOP IGP (140 milioni di Euro, 44% del totale italiano), 5° per valore della produzione di vini DOP IGP (544 milioni di Euro, 6% del totale italiano), 4° per valore della produzione di prodotti a base di carne DOP IGP (117 milioni di Euro, 6% del totale italiano) e 7° per valore della produzione di formaggi DOP IGP STG (59 milioni di Euro, 1,3% del totale italiano).

Nel settore agro-alimentare, il Trentino vanta numerose produzioni che soddisfano le crescenti esigenze di un consumo salutare e sostenibile. A titolo di esempio, il 22,5% della produzione nazionale di raccolta di **mele** è generata dal Trentino, il 29,3% dell'export nazionale di **confetture e marmellate** è prodotto dal Trentino e la **produzione biologica** coinvolge 1.304 operatori (13,1% delle aziende agricole, primo territorio in Italia), con il 5,4% della superficie agricola complessiva e 4 Biodistretti (Valle dei Laghi, Val di Gresta, Trento e Vanoi) che adottano metodi biologici di coltivazione.

Grazie alle particolari condizioni climatiche e morfologiche<sup>3</sup>, il Trentino è tra le migliori aree al mondo per la produzione di spumante di qualità, come testimoniato dalla nomina di “Wine Region of the Year 2020” dalla rivista internazionale Wine Enthusiast. Con 57 cantine e 177 etichette dello spumante Trentodoc, è il primo metodo classico italiano e uno fra i primi al mondo ad aver ottenuto la Denominazione di Origine Controllata (DOC) e il più premiato d’Italia (52 medaglie, di cui 20 ori e 32 argenti, al “Champagne & Sparkling Wine World Championships 2020”, concorso internazionale dedicato alla spumantistica).



**Figura 26.**

Numero di prodotti DOP IGP e STG nelle Regioni italiane (per milione di abitanti), 2020. Nota: DOP: Denominazione d’Origine Protetta; IGP: Indicazione Geografica Protetta; STG: Specialità Tradizionale Garantita. Sono inclusi prodotti alimentari e vino. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unione Europea e Ismea, “Qualivita 2020”, 2021.



**Figura 27.**

Prime 5 tipologie di prodotti agro-alimentari esportati dal Trentino (milioni di Euro, CAGR 2010-2019 e incidenza percentuale sul totale italiano), 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istituto Trento Doc e CSWWC, 2021.

<sup>3</sup> - Il 70% del territorio trentino è posto sopra i 1.000 metri s.l.m., il 20% sopra i 2.000 e sono 94 le vette che superano i 3.000 metri. Le escursioni termiche fra giorno e notte permettono ai vigneti di raggiungere l’ottimale grado di acidità delle uve per la produzione del metodo classico. L’unicità del territorio trentino è dovuta anche alla presenza del Lago di Garda a sud, dal quale soffia il vento Ora che rinfresca l’aria mantenendo la salubrità delle uve.





## Focus: la produzione lattiero-casearia in Trentino

La produzione lattiero-casearia è uno dei settori più rappresentativi della filiera agro-alimentare trentina, con alcuni formaggi molto conosciuti (ad esempio, il Grana Padano DOP) e altri che si distinguono per la loro originalità, alcuni dei quali dichiarati Presidio Slow Food (Puzzone di Moena DOP della Val di Fiemme, Vezzena del Trentino e Casolèt della Val di Sole, ecc.).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Trentingrana - CONCAST, 2021



## Focus: il Festival dell' Economia a Trento

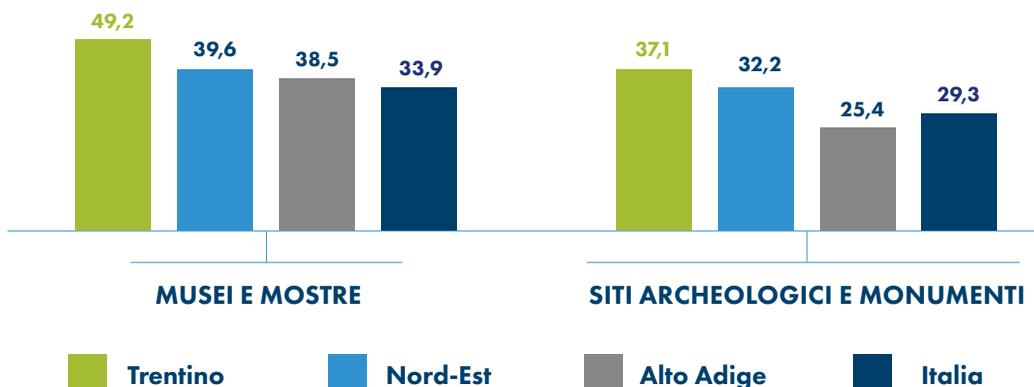
Dal 2006 si tiene ogni anno a Trento il Festival dell'Economia, che si è affermato come uno degli eventi di riferimento per riflettere di economia e società. I numeri dell'edizione 2019 (l'edizione 2020 si è tenuta in modalità online, con 6 milioni di connessioni web e tra i 70-80mila partecipanti alle dirette) ne confermano la portata di rilievo nazionale:

- >200 relatori italiani e internazionali e 54 moderatori;
- 114 eventi a Trento;
- 105 dirette web;
- 500.000 connessioni agli eventi digitali;
- circa 400 giornalisti e fotografi sul territorio;
- 20 partner sostenitori dell'iniziativa.

Il Festival non è limitato ad un unico luogo ma coinvolge l'intera città di Trento, con 25 sedi diverse e 6 piazze della città con eventi all'aperto. Tale manifestazione contribuisce alla attrattività del territorio: il mese di giugno, in cui tradizionalmente si tiene il Festival, oggi incide per il 23% delle presenze turistiche annuali (era pari al 10% del 2005).



Il sesto punto di forza è legato all'ambito culturale, artistico, sportivo e dello svago. **La cultura** è un elemento centrale nella vita dei cittadini trentini. A titolo esemplificativo, il 52,3% della popolazione ha letto almeno un libro negli ultimi 12 mesi, più di Bolzano (48,7%), Nord-Est (48,1%) e Italia (40%).



**Figura 28.**

Persone di 6 anni e più che hanno fruito di spettacoli fuori casa negli ultimi 12 mesi (valori percentuali), 2019.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.

Trento è il primo territorio in Italia per quota di persone che hanno visitato musei e mostre (49,2%) e siti archeologici e monumenti (37,1%) negli ultimi 12 mesi, con valori ben superiori rispetto agli altri territori italiani.

In tale contesto, il Trentino possiede un rilevante **patrimonio culturale, storico e museale** che include, tra gli altri: il Castello del Buonconsiglio, residenza dei Principi Vescovi trentini (uno dei 155 castelli del Trentino); il Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto (MART), punto di riferimento internazionale nella ricerca e valorizzazione delle arti figurative; il Museo degli usi e costumi della gente trentina, il più importante museo etnografico italiano di ambito regionale e uno dei più ricchi in ambito europeo e alpino (con più di 12.000 oggetti esposti); il Museo Storico Italiano della Guerra di Rovereto, tra i più importanti musei storici italiani, che si aggiunge alle 80 fortezze e ai 19 musei dedicati alla Grande Guerra; il Parco Arte Sella di arte contemporanea in Val di Sella. Tale patrimonio è inoltre **tutelato** con un importante contributo del settore pubblico: **la spesa pubblica** del Trentino destinata a beni e attività culturali è infatti la seconda più alta tra le Regioni e Province autonome italiane (45 Euro per abitante).



Sul fronte delle **attività sportive**, il Trentino è la terza Provincia in Italia per lo sport e il tempo libero, immerso in un ecosistema di qualità. Secondo l'Indice di Sportività elaborato dal Sole 24 Ore, Trento è:

- 1° Provincia in Italia nel ciclismo;
- 2° Provincia in Italia per sport e bambini;
- 3° Provincia in Italia per sport e turismo-natura (2° nel Nord-Est);
- 4° Provincia in Italia nel volley (1° nel Nord-Est);
- 5° Provincia in Italia negli sport invernali (3° nel Nord-Est);
- 7° Provincia in Italia nell'atletica (2° nel Nord-Est).

Il Trentino rappresenta un luogo ideale per praticare lo **sport outdoor 365 giorni all'anno**: dalle manifestazioni di sci alpinismo e nordico al ciclismo, dalle regate internazionali di vela e windsurf sul Garda Trentino all'arrampicata, fino alla mountain running e i ritiri estivi delle squadre dei maggiori campionati nazionali. Ciò è reso possibile da una **rete di impianti sportivi** diffusa su tutto il territorio:

- nell'ambito degli sport invernali si contano 502 km di piste di sci, 470 piste di sci da fondo, 239 impianti di risalita, 25 snowpark, 20 ski area e 24 impianti di ghiaccio;
- per il ciclismo e lo sport outdoor sono disponibili 5.764 km di sentieri di montagna, 13 grandi percorsi di trekking, 430 km di piste ciclabili, 8 bike park e 400 km di ippovie;
- gli sport d'acqua hanno a disposizione 50 km di acque navigabili e 20 laghi balneabili.

Lo sport in Trentino rappresenta un vero e proprio "ecosistema", al quale contribuiscono diversi attori dal mondo della ricerca e delle imprese. Il Trentino vanta infatti una specializzazione nella **ricerca sul benessere psico-fisico**, grazie alla presenza del Centro Inter-dipartimentale Mente/Cervello (CIMeC), del Centro di Ricerca Sport Montagna e Salute (Cerism), dello

SPIN Accelerator Italy (primo acceleratore europeo per lo sviluppo di start-up e PMI sull'innovazione in ambito sportivo, nato da una collaborazione tra l'Università di Trento e il network israeliano HYPE-Sports Innovation), nonché dei corsi di Laurea in Scienze dello sport e della prestazione fisica svolti dagli atenei di Verona e Trento per preparare esperti con avanzate competenze scientifiche e professionali su attività sportive agonistiche e ricreative. A questa vocazione contribuisce anche il mondo delle imprese, in quanto il Trentino ha una specializzazione nella produzione di **abbigliamento e calzature per lo sport**<sup>4</sup> e di **attrezzature "sport-tech"** e nella **gestione di impianti e infrastrutture per attività outdoor**<sup>5</sup>.

4 - È il caso di calzature e abbigliamento tecnico per arrampicata e per l'alta montagna, capi di abbigliamento "athleisure" da vela (in grado di unire la praticità e le caratteristiche di resistenza all'acqua, ai raggi UV, al vento, allo sfregamento e agli altri elementi atmosferici propri della tenuta da vela) e tessuti ad alte prestazioni.

5 - Si segnalano: attrezzature per lo sci, componentistica per biciclette da corsa e mountain bike (telai), strutture artificiali per arrampicata e trekking, cime nautiche da diporto e da regata, motori a propulsione elettrica per il mondo della vela. Con riferimento alle infrastrutture, in Trentino vi sono operatori attivi negli impianti di innevamento e sistemi di monitoraggio della neve sul manto stradale, nonché nella realizzazione e gestione d'impianti a fune, piste da sci e impianti sportivi.



## Focus: il Festival dello Sport a Trento

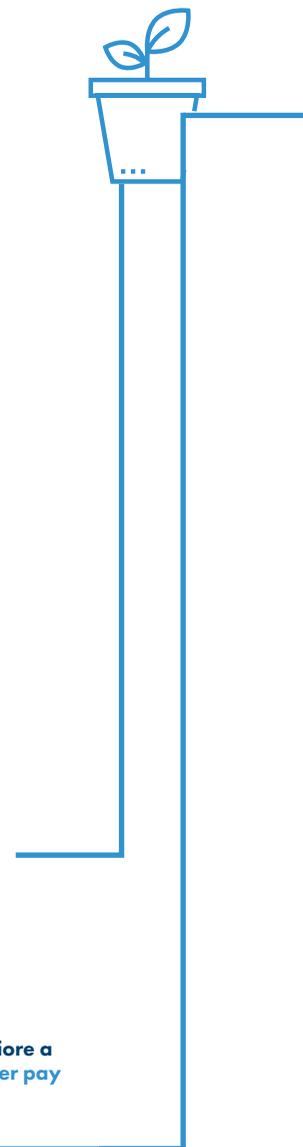
*Dal 2018 Trento Marketing organizza, in collaborazione con la Gazzetta dello Sport e con il coinvolgimento del sistema pubblico-privato del territorio, il "Festival dello Sport" per trasmettere la passione, la cultura dello sport e i suoi valori. Il Festival vede il coinvolgimento di 13 partner privati, la collaborazione di Provincia autonoma di Trento, Comune di Trento e APT di Trento e il patrocinio del CONI e del Comitato Italiano Paralimpico. Le prime due edizioni fisiche del Festival dello Sport hanno registrato rispettivamente 50mila (2018) e **65mila presenze** (2019, con un incremento del 30%), con gare sportive ed eventi ospitati in teatri, sale, auditorium, piazze e spazi all'aperto. L'edizione del 2020, organizzata in versione full digital, ha raggiunto:*

- 6 milioni di visualizzazioni durante le 3 giornate dell'evento;
- 100 eventi;
- 200 testimonianze (campioni dello sport, allenatori, tecnici, preparatori atletici, medici, rappresentanti dello sport, giornalisti, ecc.).

*Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Festival dello Sport, 2021*

Infine, un asset di grande attrattività per il Trentino è il **patrimonio naturalistico e paesaggistico**. Grazie a **3 parchi naturali** (Adamello Brenta, Paneveggio - Pale di San Martino e Stelvio) e una rete diffusa di aree protette, il **30%** del territorio è oggi sottoposto a tutela ambientale. Oltre ai tre parchi "storici", negli ultimi 30 anni si è consolidato un vero e proprio "**sistema delle aree protette del Trentino**", composto da 75 tra Riserve naturali e biotopi provinciali, 222 riserve locali, 135 Siti di importanza comunitaria (SIC), 19 Zone di Protezione Speciale (ZPS) e numerose aree di protezione fluviale. La salvaguardia del territorio impatta positivamente su più dimensioni, come la conservazione della biodiversità (3.724 specie animali e vegetali censite) e lo sviluppo di un **turismo sostenibile** (tutto il sistema delle aree protette si è confrontato con gli attori locali sui temi del turismo sostenibile, ottenendo la certificazione della Carta Europea del Turismo Sostenibile, e dal 2009 le Dolomiti sono inserite nella Lista UNESCO del Patrimonio Mondiale dell'Umanità).

La qualità dell'ambiente interessa non solo le zone montane e rurali del Trentino, ma anche gli ambiti urbani: Trento è infatti la seconda città in Italia sia per **densità di verde urbano**, pari al 30,4% della superficie comunale (dopo Sondrio con il 30,7%), che per **disponibilità di verde urbano**, con 399,5 m<sup>2</sup> per abitante (dopo Matera con 995,1 m<sup>2</sup> per abitante). Nella città capoluogo benessere sociale e ambientale vivono dunque uno stretto connubio.



- |          |  |          |  |
|----------|--|----------|--|
| <b>1</b> | <b>Elevato costo della vita (7° Provincia in Italia per livello dei canoni medi di locazione)</b>  | <b>3</b> | <b>Tasso di occupazione femminile inferiore a Bolzano e competitor europei e gender pay gap pari al 31%</b>              |
| <b>2</b> | <b>Esposizione alla "fuga dei talenti": 3° grande Comune in Italia per quota di cittadini residenti all'estero (9,2%), con difficoltà a trovare manodopera</b> | <b>4</b> | <b>Numero di laureati STEM inferiore alla media italiana (13,5 vs. 15,1 in Italia per 1.000 residenti di 20-29 anni)</b> |

**Figura 29.**

Centralità dell'individuo e della qualità della vita: alcuni punti di attenzione per il Trentino. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.

5

**Arretratezza delle infrastrutture digitali nelle imprese: solo il 34% era dotato di banda larga prima del COVID-19 (vs. 51% a Bolzano)**

7

**Scarsa vivacità culturale del territorio e difficoltà a diversificare il sistema socio-economico (tra le Regioni con la quota più bassa di imprese straniere)**

6

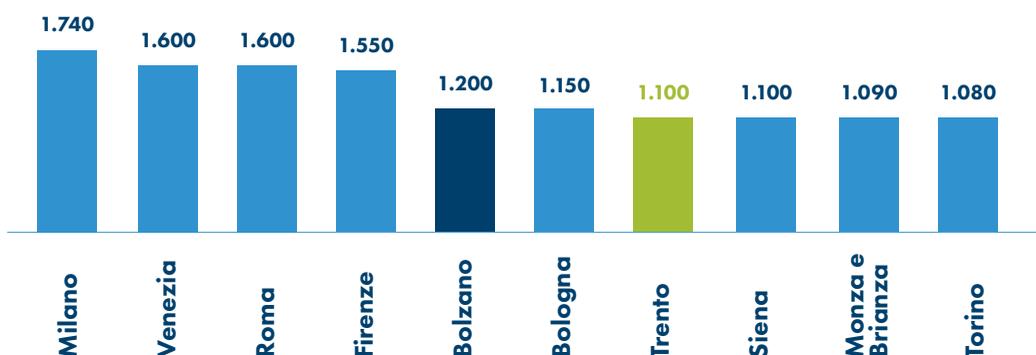
**Sostenibilità ed efficienza dei servizi per cittadini e imprese (fornitura di elettricità e tempi della giustizia) in peggioramento**

8

**Gap di visibilità del territorio sul web circa la propria offerta (dimensioni legate al patrimonio naturale e artistico prevalenti)**

L'assessment strategico-competitivo del territorio trentino ha altresì permesso di rilevare alcuni **punti di attenzione**, da comprendere e affrontare per poter abilitare uno sviluppo sostenibile e difendibile nel medio-lungo termine con riferimento alla centralità dell'individuo e della qualità della vita.

In primo luogo, il Trentino si connota per un **elevato costo della vita**, testimoniato dal fatto di essere la settima Provincia in Italia per livello dei canoni medi di locazioni (1.100 Euro/mese per appartamenti nuovi di 100 m<sup>2</sup> in zona semicentrale del capoluogo di Provincia), dietro alcune delle maggiori città italiane (Milano, Venezia, Roma, Firenze e Bologna) e Bolzano (1.200 Euro/mese). Il territorio soffre inoltre della scarsità di **offerta di strutture residenziali**, ad oggi inferiore rispetto alla domanda potenziale: secondo l'ultimo censimento permanente dell'Istat, la Regione, nel complesso, è quintultima in Italia per numero di edifici ad uso residenziale inutilizzati sul totale degli edifici.

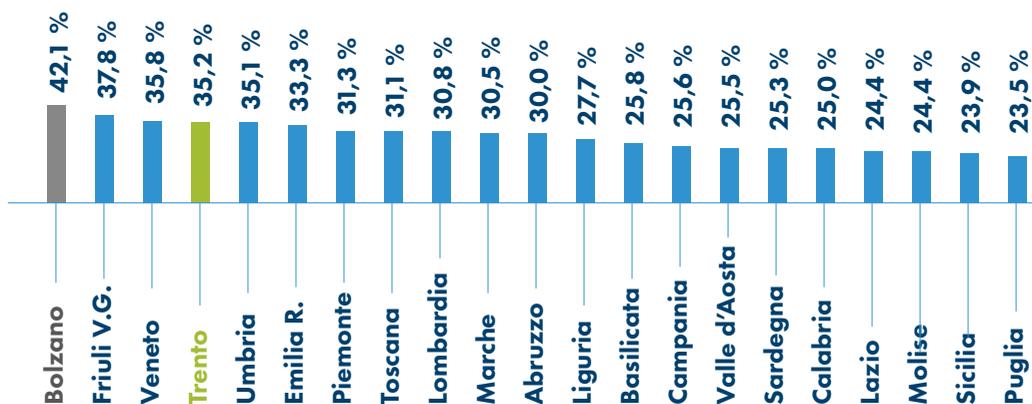


**Figura 30.**

Canoni medi di locazione: prime 10 Province italiane (Euro/mese per appartamenti nuovi di 100 m<sup>2</sup> in zona semicentrale del capoluogo di Provincia), 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Scenari Immobiliari, 2021.

Un secondo punto di attenzione riguarda la **“fuga dei talenti”**. Trento è 3° tra i Grandi Comuni italiani (ovvero quelli con più di 100mila abitanti) per **cittadini che risiedono all'estero**, pari al 9,2% della popolazione, alle spalle di Trieste (15,1%) e Roma (11,4%). Contestualmente, si rileva una situazione di inadeguata offerta di forza lavoro, poiché le due Province del Trentino-Alto Adige sono tra i territori italiani dove si fatica di più a **reperire lavoratori**:

- A Trento, il 35,2% dei lavoratori in entrata è di difficile reperimento (in peggioramento rispetto al 25,1% rilevato nel 2019), mentre a Bolzano la quota sale al 42,1%;
- La principale motivazione sottostante la difficoltà di reperimento di risorse professionali risiede nella **mancanza di candidati** (22,3%), seguita dalla preparazione inadeguata (9,8%); in termini di titolo di studio richiesto, i titoli **ITS** sono di difficile reperimento nel 63% dei casi, seguiti da laureati universitari (43%), qualifiche professionali (35%) e titoli secondari (34%)<sup>6</sup>.

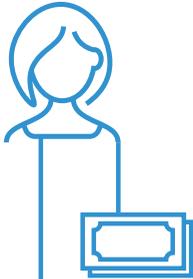


**Figura 31.**

Lavoratori in entrata di difficile reperimento (percentuale sul totale delle entrate), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2021.

Un ulteriore ambito di attenzione nel mercato del lavoro è connesso all’inclusione femminile. Infatti, seppur i livelli siano migliori rispetto alla





media nazionale, l'**occupazione femminile** e il **gap** con quella maschile evidenziano criticità rispetto a Bolzano e ai competitor del Centro Europa (in primis, Baviera e Tirolo). In particolare, l'**occupazione femminile** si concentra nelle tipologie di impiego meno stabili e nei settori a più bassa remunerazione ed è meno frequente anche nella politica e nelle cariche di vertice aziendale. Vi sono evidenti differenze anche nei livelli salariali: se gli uomini hanno una retribuzione media giornaliera di 99,7 Euro, quella delle donne ammonta a 68,7 Euro, con un **differenziale salariale** del 31,1%, riconducibile anche all'elevata incidenza di donne impiegate a tempo parziale (il 54,7% contro il 16,2% degli uomini)<sup>7</sup>.

△ vs. tasso di occupazione maschile

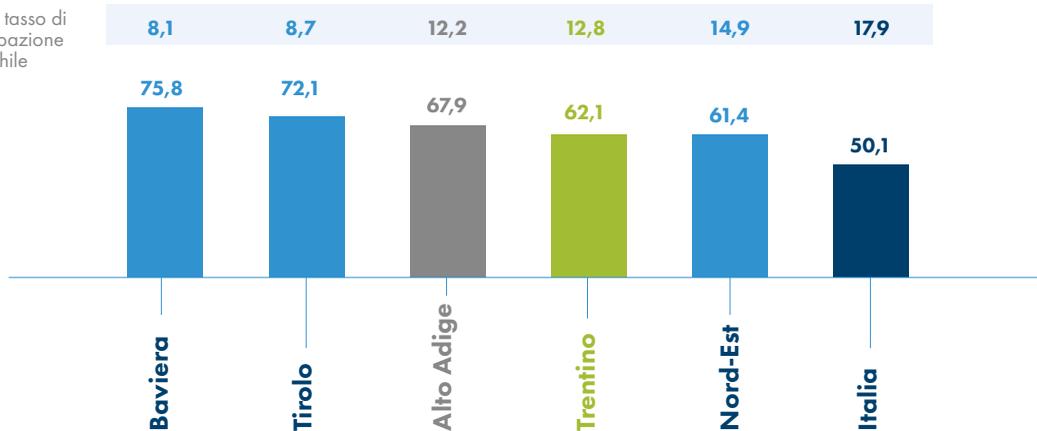


Figura 32.

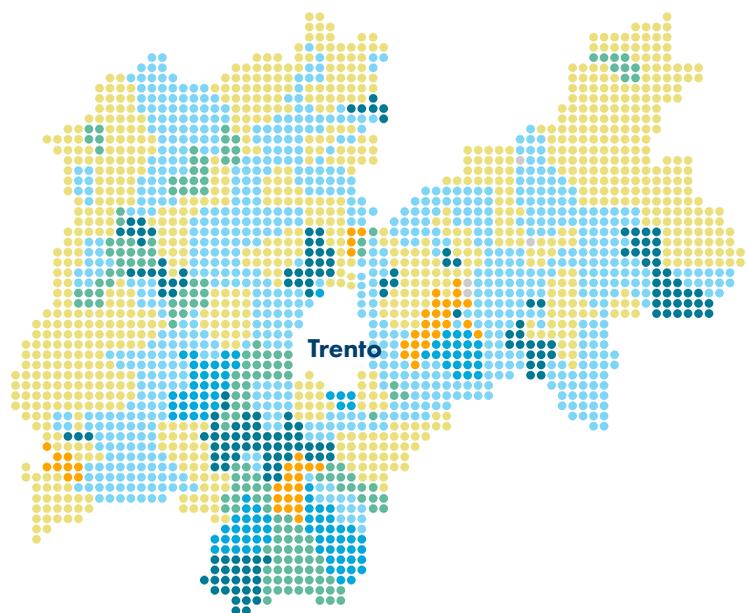
Tasso di occupazione femminile (percentuale) e differenza rispetto al tasso di occupazione maschile (punti percentuali), 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2021.

Il quarto punto di attenzione per il Trentino riguarda l'allineamento delle competenze rispetto alle nuove tendenze tecnologiche. In particolare, il numero medio di laureati in **discipline STEM** (Science, Technology, Engineering and Mathematics) è pari a 13,5 ogni 1.000 residenti, un valore inferiore rispetto alla media nazionale (15,1) e del Nord Italia (14,6), ma superiore rispetto all'Alto Adige (2,7).

6 - Fonte: Unioncamere - ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2021.

7 - Le economie sviluppate hanno un Gender Pay Gap (GPG) generalmente elevati: in Germania l'indicatore è pari al 21%, nel Regno Unito al 20,8% e in Francia al 15,4%.

Il Trentino si caratterizza inoltre per una situazione di arretratezza nelle **infrastrutture digitali tra le imprese: 2 imprese trentine su 5 non hanno accesso alla banda ultra-larga** (al contrario, nella vicina Provincia autonoma di Bolzano il 50,6% delle imprese aveva già accesso alla banda larga prima della crisi da COVID-19), mentre il 34,3% ne era sprovvisto a fine 2020. Nonostante ciò, l'opera di infrastrutturazione digitale del territorio sta proseguendo. La realizzazione della rete a banda ultra larga in Trentino interessa la copertura<sup>8</sup> di: **"aree bianche"** (marginali e/o a fallimento di mercato) con lo stanziamento di fondi pubblici per 72 milioni di Euro in circa 214 Comuni; **aree interessanti per il mercato** (89 Comuni coperti nel 2020); **scuole**, con lo stanziamento di 4,3 milioni di Euro dal Fondo per lo Sviluppo e la Coesione.



- **In progettazione definitiva**
- **In progettazione esecutiva**
- **In esecuzione**
- **Lavori chiusi**
- **In collaudo**
- **Lavori terminati**

**Figura 33.**

Stato di avanzamento dei lavori per la banda larga (fibra) a livello comunale in Trentino, luglio 2021.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Open Fiber e database Trentino in rete, 2021.

<sup>8</sup> - Gli operatori coinvolti sono rispettivamente Open Fiber e TIM. I Comuni in cui la banda ultra larga è realizzata dagli operatori di telecomunicazioni privati, senza investimento pubblico ("area nera") sono solo Trento e Rovereto

Nell'ambito degli altri servizi pubblici, emergono alcuni ambiti di miglioramento per il Trentino. Per esempio, Trento è attualmente la seconda Provincia del Nord Italia più esposta ad **interruzioni del servizio elettrico** con 1,89 interruzioni accidentali lunghe del servizio elettrico per utente, mentre Bolzano si colloca in 20° posizione tra le Province dell'Italia settentrionale (1,34). In aggiunta, la quota di famiglie trentine poco o per niente soddisfatte per i **servizi di erogazione del gas** è pari al 3,6% delle famiglie allacciate alla rete (rispetto al 2,6% in Alto Adige), anche se il dato è inferiore di 0,1 p.p. rispetto alla media del Nord-Est (9,7%).

Alcuni punti di attenzione emergono con riferimento al **sistema della giustizia**: pur essendo più efficiente rispetto alla media del Nord-Est e dell'Italia, negli ultimi anni si è assistito ad un **peggioramento**, con un incremento dell'1,4% nella durata media effettiva in giorni dei procedimenti (pari a 148,1 giorni, comunque inferiore rispetto ai 200,2 di Bolzano e i 286,1 del Nord-Est). La criticità della gestione dei tempi della giustizia emerge anche a confronto con Bolzano e gli altri territori del Nord-Est: Trento si classifica infatti 2° tra le Province del Nord-Est per cause pendenti ultra-triennali (16,7%), dietro a Parma (18,1%).

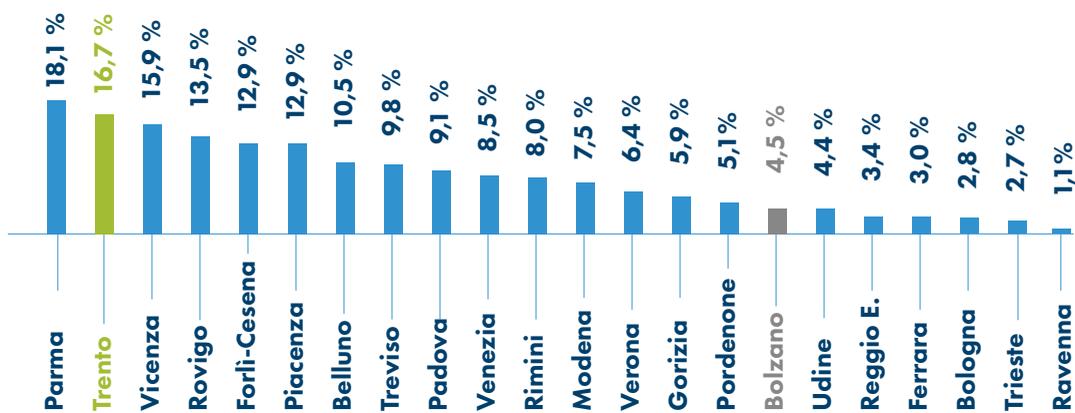
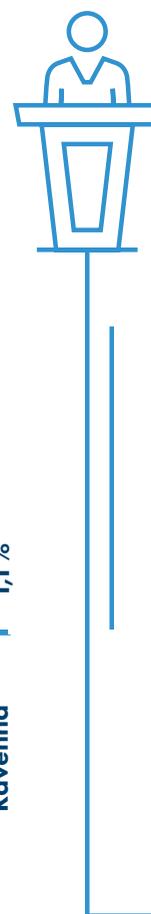


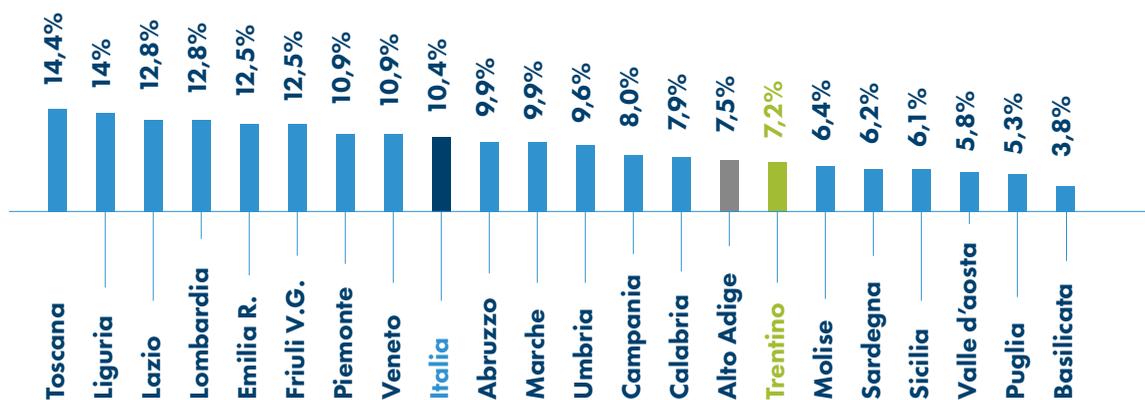
Figura 34.

Cause pendenti ultra-triennali nelle Province del Nord-Est (percentuale sul totale delle pendenze), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero della Giustizia, 2021.



Inoltre, alcuni indicatori forniscono segnali preoccupanti circa la capacità del territorio di perseguire un **percorso di sviluppo sostenibile** nel medio-lungo termine. Ad esempio, nel Nord-Est il Trentino ha uno dei valori più bassi di autovetture con alimentazione a basse emissioni (ibride, elettriche, alimentate a gas e bi-fuel), pari a 61,3 ogni 1.000 veicoli circolanti rispetto a una media di 107,7 nel Nord e 98,7 in Italia. Trento è tra i capoluoghi del Nord-Est che hanno superato nel 2019 la soglia di concentrazione media annua di biossido di azoto ( $43 \mu\text{g}/\text{m}^3$  di  $\text{NO}_2$  rispetto al valore limite di  $40 \mu\text{g}/\text{m}^3$ ), alle spalle di Venezia e Bologna. Infine, il Trentino è in seconda posizione per vendite di prodotti fitosanitari per unità di superficie agricola utilizzata (con 9,8 kg/ha), dietro al Veneto (12,4 kg/ha) e davanti alla Campania (7,6 kg/ha).

Nonostante le importanti manifestazioni di richiamo nazionale e internazionale organizzate sul territorio – come il Festival dell’Economia a Trento (15 edizioni), il Festival di danza Oriente Occidente a Rovereto (40 edizioni) e i Suoni delle Dolomiti (25 edizioni) – il territorio dovrebbe rafforzare l’offerta di servizi e di opportunità sul fronte culturale per i propri cittadini.



**Figura 35.**

Quota di imprese straniere nelle Regioni e Province autonome italiane (percentuale sul totale), 2020.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Censis, 2021

Da un lato, Trento è la quintultima tra le Province dell’Italia settentrionale e **penultima nel Nord-Est per numero di spettacoli, pari a 49,1 ogni 1.000 abitanti** (il 23,9% in meno rispetto a Bolzano, che ne conta 64,5).

Il potenziamento dell’offerta culturale può dunque contare su una base solida

ed agire da ulteriore volano per il settore turistico.

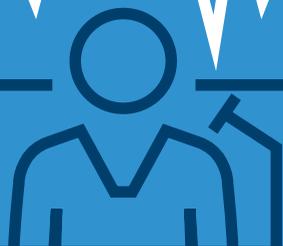
Dall'altro lato, la ridotta "apertura" del territorio emerge anche sul fronte sociale. Il Trentino è tra i territori italiani con la più **bassa incidenza di imprese straniere**: tali imprese sono 3.668, pari al 7,2% del totale. Si tratta del 15° valore tra le Regioni italiane, simile a quello di Bolzano (7,5%), ma con 3,2 punti percentuali in meno di quello nazionale (10,4%). Nel dettaglio, le imprese straniere sono diffuse soprattutto nell'edilizia (26,7%), nel commercio (21,1%) e nel turismo (14%), e per quasi un terzo (32%) gli imprenditori stranieri di imprese individuali provengono da Albania, Romania, Marocco, Svizzera e Cina. Infine, va rilevato come punto di attenzione anche il gap di visibilità del territorio circa la propria offerta. L'analisi della brand awareness del Trentino svolta da The European House – Ambrosetti sul web (campione di 684 milioni di citazioni su siti web generati in lingua italiana) fa emergere come le dimensioni legate al **patrimonio naturale e artistico** siano ancora prevalenti. La visibilità mediatica online si concentra sulla dimensione della **Natura** quale elemento più riconoscibile del territorio, mentre la dimensione legata al business e all'impresa che viene più frequentemente associata al Trentino è quella **tecnologica**.



Figura 36.

Brand awareness del Trentino sul web (le maggiori dimensioni riflettono gli ambiti più ricorrenti), luglio 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.





## CAPITOLO 4.

# IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER DEL TERRITORIO



CAPITOLO 4.



POINT OF VIEW

# Le indicazioni e le priorità emerse dall'indagine presso il sistema imprenditoriale trentino e dall'attività di ascolto degli stakeholder del territorio

A supporto delle attività del percorso "Duemilatrentino – Futuro Presente" e della identificazione delle priorità d'intervento

per rafforzare il posizionamento e il ruolo del Trentino sui principali ambiti legati alla centralità dell'individuo e della qualità della vita è stata effettuata un'**attività di ascolto e di confronto con gli stakeholder del territorio**, che si è sostanziata in due strumenti di lavoro:

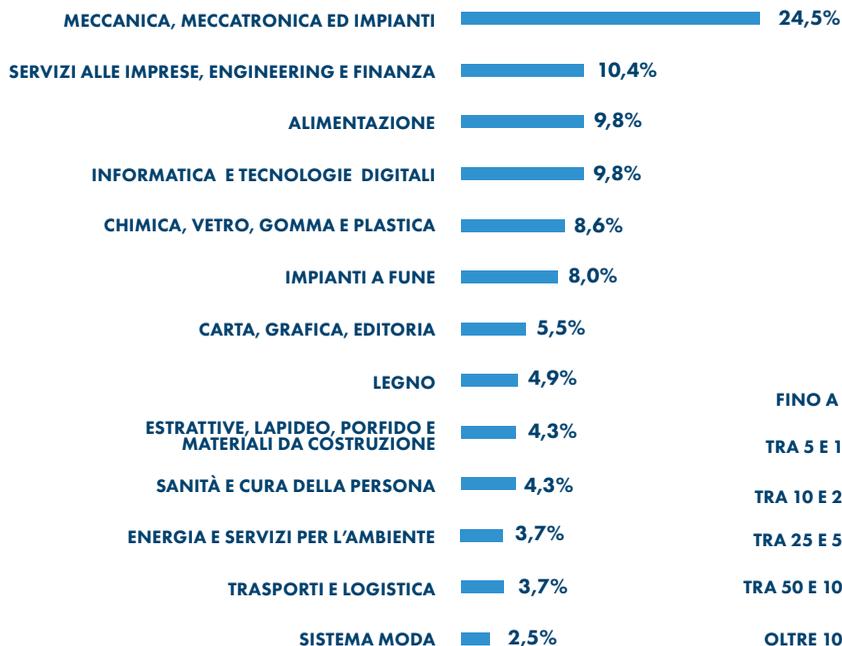
- Tra giugno e settembre 2021 è stata condotta un'**indagine empirica tra i rappresentanti della classe dirigente** del sistema industriale trentino, con l'obiettivo di approfondire alcuni aspetti legati all'attrattività del territorio e comprendere la percezione del ruolo che la qualità della vita può svolgere come leva strategica, nonché le opportunità di sviluppo per il Trentino e il suo sistema produttivo, enucleandone le caratteristiche attuali e prospettiche.
- È stato inoltre realizzato un **ciclo di colloqui individuali con gli stakeholder** (esponenti di vertice delle Istituzioni locali, del sistema imprenditoriale, del sistema dell'istruzione e della ricerca, del mondo sindacale)<sup>1</sup>, che ha permesso di raccogliere indicazioni sui punti di forza e di debolezza del territorio e un orientamento sulle possibili aree d'intervento, integrando quanto emerso dalla survey e dalle riunioni del Tavolo di Lavoro.

<sup>1</sup> - Si rinvia al Capitolo 1 per i nominativi delle personalità intervistate.

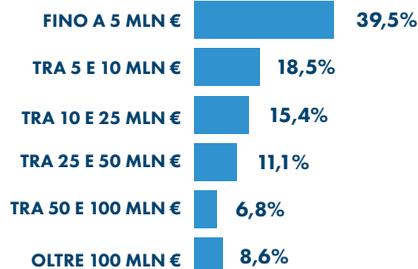


Hanno partecipato all'indagine empirica **150 imprese** associate a Confindustria Trento (pari al 25% delle imprese associate) e nel **61,5%** dei casi i rispondenti sono stati **vertici aziendali** (CEO e/o Presidenti),

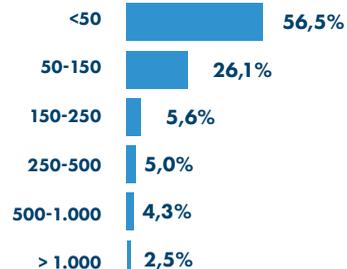
### SETTORE DI ATTIVITÀ (% DEL CAMPIONE), 2021



### FATTURATO



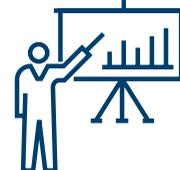
### N. DI DIPENDENTI



#### Figura 37.

Caratteristiche delle imprese rispondenti all'indagine empirica dell'iniziativa "Duemilatrentino" sulla centralità dell'individuo e della qualità della vita (composizione percentuale del campione). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021

e in misura minore Dirigenti/Direttori di funzione (23,6%) o Titolari/Legali rappresentanti (11,5%). Con riferimento alle caratteristiche delle imprese rispondenti, la copertura è omogenea in termini di mix di settori economici e di dimensioni aziendali (si osserva la prevalenza di PMI – il 58% delle imprese rispondenti ha un fatturato inferiore a 10 milioni di Euro e più del 56% conta meno di 50 dipendenti), il che contribuisce a garantire una buona rappresentatività del campione.



L'indagine presso il sistema produttivo trentino si è focalizzata su quattro macro-aree:

- il giudizio sullo **scenario economico** del territorio
- la percezione sulle **opportunità e rischi** per l'economia trentina
- il giudizio sulla **qualità della vita come fattore strategico** e sulle relative filiere-guida
- l'indicazione di possibili **benchmark e azioni prioritarie** per lo sviluppo economico-industriale del Trentino legato alla centralità dell'individuo e della qualità della vita

Si passeranno di seguito in rassegna le principali indicazioni fornite dalle imprese coinvolte nella survey di "Duemilatrentino", confrontando queste risposte con quanto raccolto dagli stakeholder ascoltati nel ciclo di interviste one-to-one.

### Il sentiment delle imprese sullo scenario economico del territorio



### La percezione delle imprese sulle opportunità e i rischi per l'economia trentina



### Il giudizio sulla qualità della vita come fattore strategico e sulle sue filiere-guida



### Possibili benchmark e azioni prioritarie per lo sviluppo economico-industriale del Trentino legato alla centralità dell'individuo e della qualità della vita

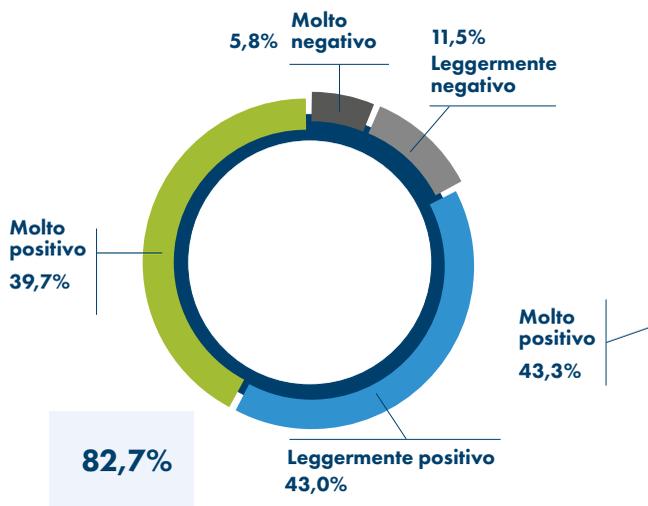
Come primo ambito di approfondimento, è stato indagato il **sentiment** delle imprese trentine sullo scenario economico del territorio: le previsioni degli imprenditori circa l'andamento futuro del business migliorano rispetto al giudizio attuale, già positivo.

Se infatti a reputare leggermente o molto positiva la situazione attuale del business è l'82,7% dei rispondenti, la percentuale sale di 8,3 punti percentuali quando il giudizio è chiesto rispetto all'**andamento futuro** del business della propria impresa ("il 91,1% delinea aspettative nel complesso positiva").

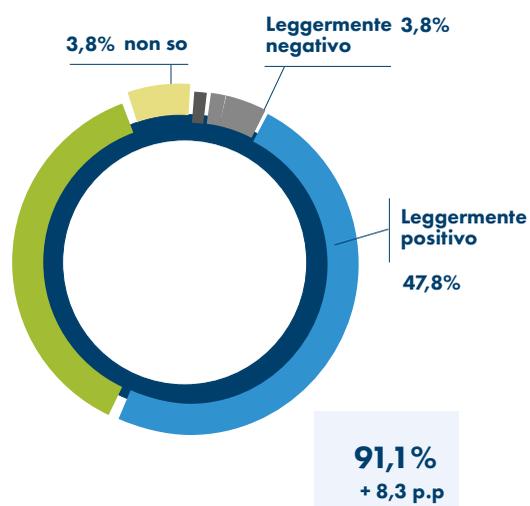
#### Figura 38.

Gli ambiti di approfondimento della survey per "Duemilatrecento". Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.

## Situazione attuale del business



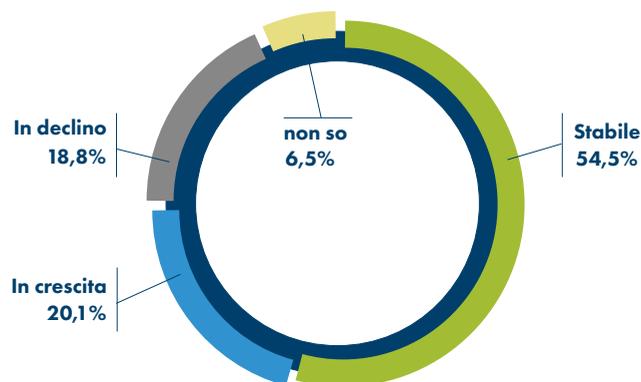
## Andamento futuro del business



**Figura 39.**

Risposte alla domanda "Qual è il suo giudizio sulla situazione attuale del business della sua impresa?" (grafico di sinistra, valori percentuali) e "Qual è il Suo giudizio sull'andamento futuro del business della sua impresa?" (grafico di destra, valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

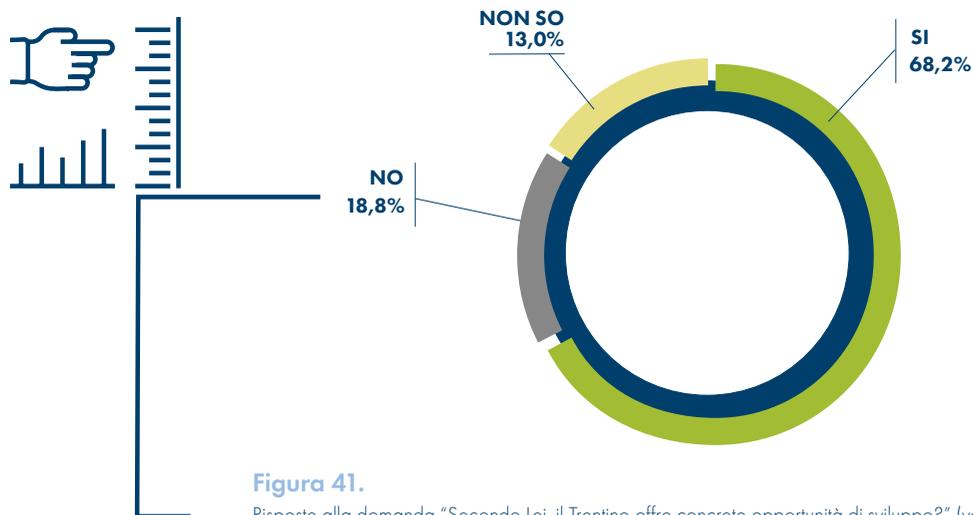
È interessante notare come l'ottimismo dimostrato dalle imprese trentine sia superiore rispetto ai sentimenti dall'**Ambrosetti Club Economic Indicator**



**Figura 40.**

Risposte alla domanda "Come giudica la situazione attuale del Trentino?" (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

rilevato su base nazionale, sia per quanto riguarda la situazione attuale del business (positiva per il 70,6% dei rispondenti nella rilevazione di settembre 2021), sia per le previsioni sulla situazione a sei mesi (61,9%). Tuttavia, quando il giudizio si sposta dalla situazione specifica dell'azienda a quella del Trentino come sistema, la percezione delle imprese appare più frammentata, in quanto più della metà degli imprenditori (54,5%) giudica stabile la situazione attuale, ma **uno su quattro reputa il territorio in declino**. Emerge dunque con forza l'urgenza di agire sugli aspetti connessi al suo sviluppo per garantire un'immediata ripresa di competitività del Trentino, che possa agire da traino anche per il tessuto socio-economico sottostante.



**Figura 41.**

Risposte alla domanda "Secondo Lei, il Trentino offre concrete opportunità di sviluppo?" (valori percentuali).  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021

Il secondo ambito analizzato dall'indagine quali-quantitativa ha riguardato la percezione delle imprese sulle **opportunità** e i **rischi per l'economia trentina**. Un dato di partenza positivo è costituito dal fatto che il Trentino per il **68,2%** delle imprese offre attualmente **concrete opportunità di sviluppo**. Tuttavia, poco meno di un **quarto dei rispondenti** (18,8%) esprime un giudizio negativo, mentre il 13% non ha un'opinione precisa in merito.

In particolare, andando ad approfondire le **motivazioni** sottostanti questo giudizio, emergono alcune criticità ricorrenti sollevate dagli imprenditori, tra cui:

- **vantaggi per l'industria non superiori** a quanto offrono **altri territori** italiani
- difficoltà nel **passaggio generazionale** in azienda
- **ridotta propensione all'innovazione** delle imprese trentine
- **distanza tra il sistema della Ricerca** e il mondo delle imprese
- **mancanza di sensibilità** sull'importanza del **"fare impresa"** e scarso riconoscimento del contributo dell'imprenditoria
- **forte presenza pubblica** che spesso condiziona la capacità e/o possibilità delle aziende trentine di stare sul mercato
- **attenzione del settore pubblico** rivolta prevalentemente verso alcuni settori (a svantaggio del resto dell'economia trentina)
- **scarsa collaborazione tra le aziende trentine** nel **"fare squadra"** sui mercati extra-regionali

La ridotta capacità del territorio di offrire concrete opportunità di sviluppo percepita da parte del tessuto socio-economico non costituisce l'unico rischio da fronteggiare per lo sviluppo del territorio trentino.

Secondo le imprese, i principali rischi per lo sviluppo del Trentino nei prossimi 5 anni sono riconducibili all'**eccessivo peso della burocrazia** e ai **rapporti con la P.A.** (28,9% dei rispondenti), e ai **gap nel mercato del lavoro**, in termini di qualifica professionale della forza lavoro ritenuta non adeguata (25,4%) e carenza di forza lavoro (17,3%) per un totale del 42,7% delle risposte.





## **Focus: come garantire il benessere e la convivenza inter-generazionale dei lavoratori in azienda? Il punto di vista degli stakeholder del Trentino**

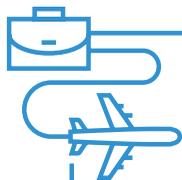
*Un punto d'attenzione citato nel corso delle interviste per l'iniziativa "Duemilatrentino" riguarda l'inclusione e la partecipazione femminile e degli stranieri al mercato del lavoro.*

*In un contesto in cui le aziende, generalmente di dimensioni medio-piccole e a gestione familiare, faticano ad attrarre personale qualificato dall'esterno – soprattutto con riferimento a manodopera e profili operativi – particolare sensibilità da parte degli imprenditori è emersa verso la valorizzazione della presenza dei lavoratori stranieri (giunti oggi alla seconda o terza generazione in Trentino), non solo offrendo loro l'opportunità di ottenere un lavoro e stabilità economica, ma anche perché siano pienamente integrati nella società locale e nell'ambiente di lavoro (anche grazie alla conoscenza della lingua italiana e dei valori della cultura trentina).*

*Inoltre, tra gli imprenditori trentini vi è consapevolezza che investire nella formazione continua del lavoratore può generare valore nel lungo termine per l'impresa e permette di ingaggiare le persone, facendole sentire **parte di un progetto aziendale e della comunità** e rendendole **artefici del cambiamento**.*

*In particolare, è importante pianificare il ricambio generazionale e un "passaggio di consegne" tra lavoratori prossimi alla pensione e neoassunti: da un lato, i lavoratori senior detengono un solido bagaglio di informazioni e sono fidelizzati nella struttura aziendale; dall'altro, i giovani hanno un background universitario, apprendono l'esperienza pratica sul campo e sono più recettivi all'innovazione, agendo così da traino per il resto dell'organizzazione. In tale quadro, un punto d'attenzione emerso dalle interviste con gli stakeholder pubblici e privati riguarda il trend di **bassa natalità** e di **invecchiamento della popolazione**, una sfida che il Trentino sta sottovalutando e che in futuro metterà in difficoltà il sistema sanitario e previdenziale. Puntare su elevati standard di qualità della vita può quindi rappresentare un elemento di contrasto al calo demografico qualora riuscisse ad essere veicolato all'esterno come un elemento di attrattività del Trentino.*

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti da interviste con stakeholder e survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.



È interessante notare, inoltre, come la **ridotta apertura internazionale** del tessuto produttivo locale si collochi solo in quinta posizione per importanza: nonostante il peso dell'export sul PIL del Trentino sia pari solo al **19,9%** (rispetto a una media del 39,1% nel Nord-Est e del 27,7% in Italia), questo non sembra essere percepito dalle imprese come un ambito prioritario da risolvere per il sistema-Trentino.



**Figura 42.**

Risposte alla domanda "Quali sono i principali rischi per lo sviluppo del territorio trentino da qui ai prossimi 5 anni?" (valori percentuali). (\*) La categoria "Altro" include: atteggiamento dell'opinione pubblica, scarso approccio alla trasformazione digitale, concessione credito d'impresa. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

Il questionario ha inoltre indagato anche aspetti di natura maggiormente qualitativa, consentendo così di ricostruire un quadro del territorio basato sulle parole chiave più ricorrenti indicate dagli imprenditori per descrivere il Trentino.

Osservando le connotazioni positive (pari al 64% delle risposte totali), la sostenibilità – centrale per la competitività delle imprese, ancor più alla luce delle linee d'intervento previste dal PNRR del Governo italiano e in un territorio montano che spesso è fragile e va tutelato nel medio-lungo



## Focus: la sfida di una nuova P.A. nella percezione degli stakeholder del Trentino

Un aspetto emerso con forza dalle interviste con il sistema imprenditoriale riguarda la necessità di ripensare la “macchina burocratica” trentina che, dopo anni di performance positive a supporto della crescita del territorio, richiede oggi un nuovo ruolo per essere **più agile, flessibile e vicina alle esigenze di aziende e cittadini**.

Secondo diversi interlocutori, infatti, l’approccio spesso di natura assistenziale e con contributi erogati “a pioggia” dalla Provincia autonoma di Trento ha generato nel medio-lungo termine staticità e non ha incentivato le imprese e lavoratori a impegnarsi nella competizione interna alla Provincia o con altri territori. A giudizio di molti, lo stesso benessere diffuso del Trentino (alti livelli di qualità della vita, elevato reddito medio pro-capite, ecc.) non risulta essere premiante per chi è già virtuoso e genera scarsa competitività interna, alimentando così un rischio di arretramento rispetto ad altri sistemi territoriali concorrenti.

Inoltre, in un’epoca di “nomadi digitali”, aspetti come la possibilità di svolgere attività outdoor e di avere accesso a un sistema di ricerca e formazione secondaria e terziaria di alta qualità (ambiti su cui il Trentino eccelle) sono leve per attrarre talenti e manager, ma si deve anche intervenire su fattori che influenzano la vita sociale e lavorativa, tra cui la conoscenza della lingua inglese e tedesca, l’offerta di attività di svago per i cittadini, la velocizzazione di pratiche edilizie e concessioni e la semplificazione e digitalizzazione del rapporto con la P.A.; soprattutto nelle comunità montane e nelle realtà di piccole dimensioni, il Comune agisce da punto **di contatto più prossimo col cittadino** ed è in grado di raccogliere e veicolare informazioni, oltre che di promuovere un percorso di formazione del cittadino (ad esempio, sensibilizzazione degli anziani sull’uso delle app su smartphone per interagire con la P.A.).

Secondo gli imprenditori, oltre ad un potenziamento del personale impiegato nel settore pubblico, si dovrebbero introdurre nuove figure professionali (come i data scientist) per cogliere pienamente le sfide al centro delle misure previste dal PNRR del Governo italiano e rendere più attrattiva una P.A. che, se in passato era vista come all’avanguardia per innovazione ed efficienza, oggi viene percepita come “zavorrata” da scarsa crescita professionale e salariale.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti da interviste con stakeholder e survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

termine – e l’**efficienza** emergono come elementi predominanti, a conferma dell’attenzione riservata dalle imprese sia verso l’ambiente che verso un modello di buon funzionamento economico e organizzativo del sistema pubblico e privato trentino.

A queste connotazioni seguono per ricorrenza frequente anche riferimenti a dimensioni sociali, tra cui inclusione e accoglienza, serenità, bellezza e laboriosità. La “nuvola” (word cloud) delle parole-chiave fornisce un’indicazione delle connotazioni positive prevalenti (rappresentate dalle parole con carattere più grande) riportate dagli imprenditori rispondenti alla survey.



**Figura 43.**

Risposte alla domanda “Con quali aggettivi definirebbe il Trentino?” – focus sulle **connotazioni positive** espresse dalle imprese. Nota: le maggiori dimensioni dei termini riflettono gli ambiti più ricorrenti tra le risposte fornite. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

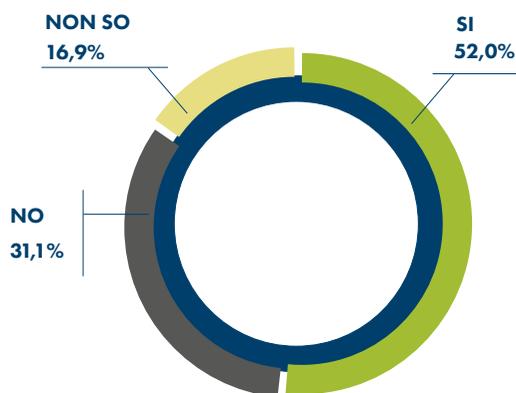
Allo stesso tempo, seppur minoritari (**36%** delle risposte totali fornite dagli imprenditori), emergono anche alcuni **aspetti critici** citati dalle aziende nel giudizio verso il Trentino. In particolare, le connotazioni negative si riferiscono principalmente alla **chiusura del territorio**, alla **staticità e lentezza** del sistema locale, alla tendenza **all’autoreferenzialità** e al **peso della burocrazia**.



**Figura 44.**

Risposte alla domanda “Con quali aggettivi definirebbe il Trentino?” – focus sulle **connotazioni negative** espresse dalle imprese. Nota: le maggiori dimensioni dei termini riflettono gli ambiti più ricorrenti tra le risposte fornite. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021

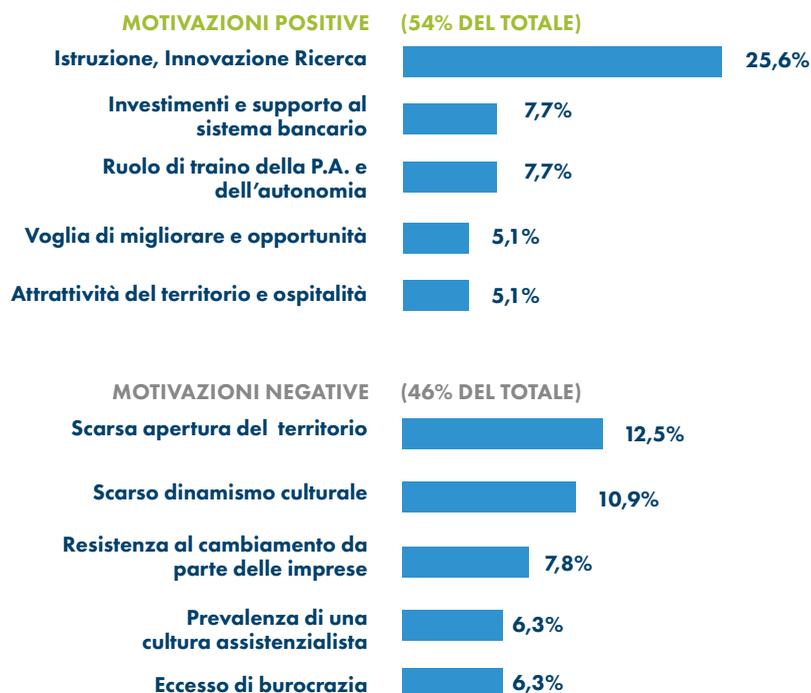
Si può dunque osservare come – quando gli imprenditori devono descrivere il Trentino – l’innovazione non compare tra le prime parole-chiave a cui viene associato. Non sorprende allora che, alla domanda “Ritiene il Trentino un territorio innovativo?” solo poco più della metà delle imprese (52%) abbia risposto affermativamente, mentre per il 31,1% dei rispondenti il Trentino **non è un territorio innovativo** (circa il 17% non esprime un giudizio in merito).



**Figura 45.**

Risposte alla domanda “Ritiene il Trentino un territorio innovativo?” (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

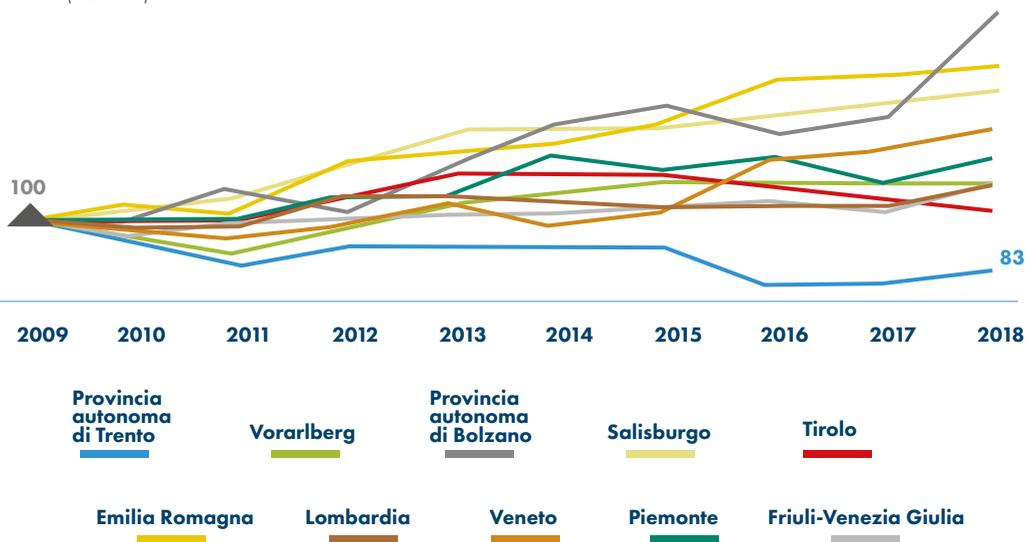
Indagando le motivazioni sottostanti, emerge come per un quarto delle imprese il Trentino sia un territorio innovativo, in primo luogo, grazie alla dotazione di un sistema dell'**Istruzione, Innovazione e Ricerca** di qualità. Riscontrano apprezzamento da parte delle imprese trentine anche il supporto offerto dal settore bancario e il ruolo di traino offerto dalla P.A. e dall'autonomia. D'altro canto, per più di una azienda su 5, **scarsa apertura e scarso dinamismo culturale** rappresentano le motivazioni principali dietro alla ridotta capacità di innovazione. Parte dei rispondenti indica come freno all'innovazione anche il timore di cambiare e l'effetto della burocrazia.



**Figura 46.**

Risposte alla domanda "Perché ritiene o meno il Trentino un territorio innovativo?": clusterizzazione delle risposte fornite dagli imprenditori trentini (valori percentuali, prime 5 risposte). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

In questo contesto, è utile richiamare alla memoria alcuni dati fattuali che caratterizzano l'innovazione in Trentino: la **spesa in Ricerca e Sviluppo** in Trentino è pari all'1,54% del PIL, inferiore rispetto alla media del Nord-Est (1,64%) e in calo dal 2009. Se tra 2009 e 2018 tutte le altre Regioni italiane e del Centro Europa comparabili hanno visto aumentare l'incidenza della spesa totale per R&S sul PIL, il Trentino ha invece assistito ad una sua riduzione (-17%).



**Figura 47.**

Incidenza della spesa totale per Ricerca & Sviluppo sul PIL: confronto tra il Trentino ed alcune Regioni italiane ed europee comparabili (numero indice, anno 2009 = base 100), 2009-2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e Istat, 2021.

Un ulteriore ambito di approfondimento dell'indagine alla classe imprenditoriale ha riguardato il **giudizio sulla qualità della vita come fattore strategico** e sulle sue filiere-guida collegate. Un primo dato di partenza è costituito dal 96% delle imprese secondo cui la qualità della vita costituisce un **fattore di attrattività** per il territorio (il 55% dei rispondenti è "assolutamente d'accordo" e il 41% è "d'accordo").



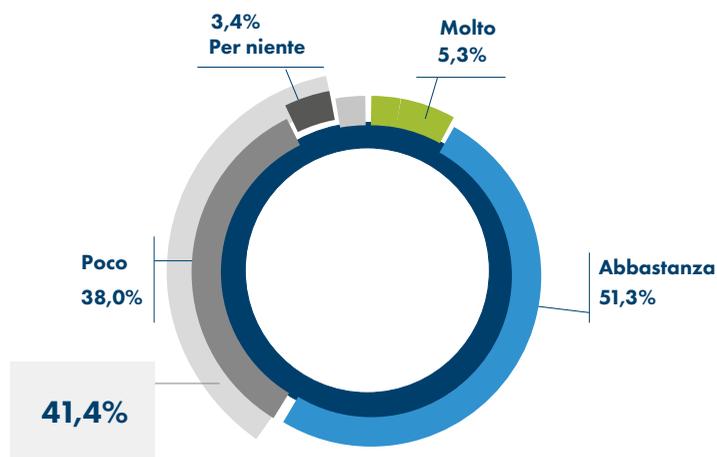


## Focus: il sistema formativo locale e lo sviluppo delle competenze nella percezione degli stakeholder del Trentino

Tra gli stakeholder intervistati emerge grande concordanza di visione circa il ruolo di traino e stimolo svolto dal sistema trentino della formazione e ricerca e la centralità del rapporto con l'accademia, nell'ottica di poter comprendere e intercettare i megatrend in corso a livello globale e attrarre realtà produttive importanti e forza lavoro qualificata, con ricadute concrete sul territorio, sulle imprese locali e sui cittadini. Un elemento di unicità è rappresentato dal fatto che la Provincia autonoma di Trento presidia l'intero percorso formativo dell'individuo (dall'asilo al dottorato): nella percezione degli intervistati, questo aspetto andrebbe tuttavia maggiormente valorizzato come leva di attrattività. Si auspica quindi di sviluppare l'offerta formativa tecnico-scientifica e universitaria del Trentino in **logica di filiera** (value chain) **nelle tecnologie emergenti**: avere investito nell'Università a Trento – con eccellenze riconosciute nel campo dell'economia, della giurisprudenza, dell'ingegneria e delle scienze dell'informazione – ha permesso di formare i giovani che possono trovare opportunità di lavoro fuori dal territorio e tornare in Trentino apportando nuove competenze e professionalità. Le risposte alla survey e le interviste indicano come **il sistema delle imprese debba aprirsi di più al mondo universitario** (anche in termini di ingaggio di studenti e neo-laureati ai fini dell'inserimento in azienda, ad esempio con un maggior ricorso a campagne di comunicazione sui social network), in quanto imprenditorialità, conoscenza e ricerca devono svilupparsi di comune accordo e permearsi vicendevolmente, per individuare soluzioni innovative in grado di generare cambiamenti nel modo di produrre e gestire la società e favorire la nascita di spin-off aziendali.

Poiché i tempi dell'università non sono in linea con quelli delle imprese (ad esempio, nell'avvio di nuovi corsi di laurea), secondo gli imprenditori sarà fondamentale fornire agli studenti strumenti adeguati ad **aggiornare le proprie competenze** e sapersi **adeguare ai cambiamenti del mercato del lavoro** in modo dinamico.

Se il mondo delle imprese conferma dunque la strategicità di questo fattore, secondo la metà dei rispondenti la qualità della vita è abbastanza valorizzata in Trentino (51,3%), ma **per un'impresa su 5 il Trentino la sta valorizzando "poco" (38%) o "per niente" (3,4%)**.



**Figura 48.**

Risposte alla domanda "Secondo Lei il Trentino sta effettivamente valorizzando il fattore della qualità della vita?" (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

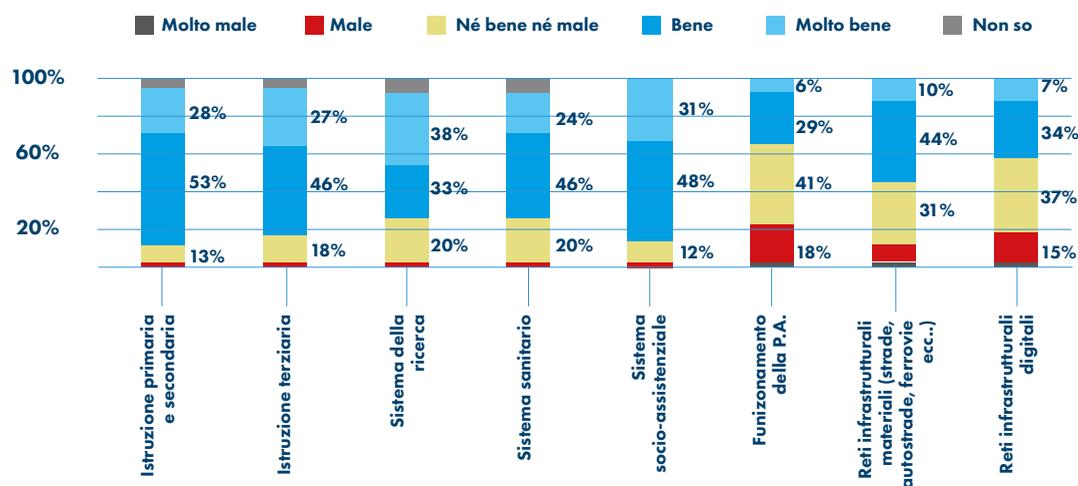
Tra le **motivazioni** principali alla base di questa percezione negativa gli imprenditori indicano:

- qualità della vita proposta **essenzialmente a fini turistici** (e non per attrarre attività produttive);
- riconoscimento **prevalente degli aspetti più "tradizionali"** legati al Trentino che, pur essendo fondamentali (ad esempio, natura, parchi, montagne, agrifood, ecc.), veicolano un'immagine parziale di quanto il territorio è in grado di offrire;



- scarsa conoscenza dell'offerta del territorio di riferimento, **al di fuori dei confini provinciali** e anche internamente (ad esempio, differenza socio-culturale tra la situazione nei centri urbani e nelle valli);
- assenza di una **visione strategica** e tendenza di rimanere ancorati ai successi del passato;
- ridotte opportunità per i **giovani**, in particolare sul fronte ricreativo e lavorativo;
- scarsa attenzione ai **bisogni delle famiglie e dei lavoratori** (ad esempio, condizioni per la conciliazione famiglia-lavoro), nonostante quanto sia stato varato dalla Provincia autonoma di Trento negli ultimi anni.

Alla qualità della vita e alla centralità dell'individuo, come riportato all'interno del Capitolo 2, possono e devono contribuire in maniera rilevanti diversi aspetti legati al settore produttivo e industriale. Su questo tema è stato chiesto agli imprenditori di esprimere un giudizio circa il posizionamento del Trentino.



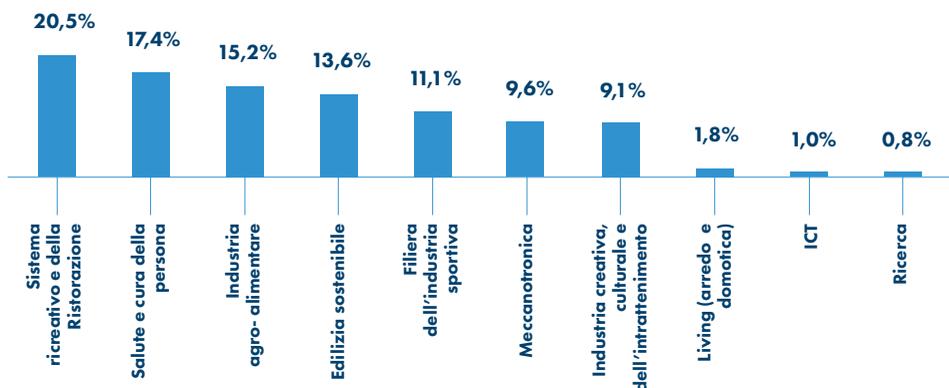
**Figura 49.**

Risposte alla domanda "Come giudica il posizionamento del Trentino sui seguenti aspetti rilevanti per la centralità dell'individuo e della qualità della vita?" (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.



Dalle risposte al questionario emerge che il **sistema formativo** e il **sistema socio-assistenziale** sono percepiti come punti di forza: in media, circa l'**80%** delle aziende ritiene che il Trentino si posizioni "bene" o "molto bene" su queste due dimensioni. Per contro, come emerso in precedenza, punti di attenzione sono sollevati con riferimento al **funzionamento del settore pubblico** e alle **reti infrastrutturali**, materiali e digitali: infatti, una quota compresa **tra il 15 e il 20% dei rispondenti** giudica in maniera negativa o molto negativa il posizionamento del Trentino su questi ambiti.

Considerando che per la quasi totalità delle imprese trentine (**90%** del campione intervistato) la qualità della vita può agire da **leva strategica per lo sviluppo industriale** del Trentino, è dunque urgente la necessità definire una strategia territoriale che possa sostenere questo fattore, tramite un'azione che coinvolga tutti gli attori territoriali, compreso il tessuto economico e le sue specifiche **filieri produttive**. In tale prospettiva, secondo gli imprenditori, le filiere (tradizionali e innovative) da cui possono derivare le **opportunità** più interessanti per il Trentino e le sue imprese sono quelle offerte dal **sistema ricettivo e della ristorazione** (20,5% delle risposte), ma anche dalla **filiera della salute e cura della persona** (17,4%, si veda il box seguente) e dall'**industria agro-alimentare** (15,2%).



**Figura 50.**

Risposte alla domanda "A Suo giudizio, pensando alla qualità della vita come fattore di sviluppo economico-industriale, quali sono le filiere da cui possono derivare le opportunità più interessanti per il Trentino e le sue imprese?" (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.





## Focus: il contributo della filiera della salute in Trentino alla qualità della vita

Il Trentino sta investendo sul potenziamento dell'erogazione dei servizi ospedalieri (nelle strutture pubbliche e private) per la cura della persona, sull'innovazione in campo medico (telemedicina) e sulla formazione specialistica per sopperire alla carenza di medici nel territorio e rafforzare il sistema di welfare e sanitario locale.

Nel sistema sanitario, il Trentino è all'avanguardia per **attività di tipo medico-riabilitativo e di cura dei soggetti fragili**, nelle attività chirurgiche e di terapia intensiva e di cura dell'obesità (un ambito d'interesse per la mobilità passiva e per l'attrazione di pazienti complessi da altre Regioni).

Una opportunità, legata alla presenza dei corsi di laurea sulle scienze motorie e di master sulle attività sportive della montagna, potrebbe essere rappresentata dalla creazione di centri avanzati per lo **studio delle performance sportive di alto livello** come l'arrampicata (ad esempio, studio fisiologico e nutrizionale, preparazione mentale degli atleti, ecc.) e per il **trattamento avanzato di patologie ad alta diffusione** (ad esempio, deficit motorio, cardiologico, ecc.), anche in collaborazione con altri poli di ricerca esterni al territorio.

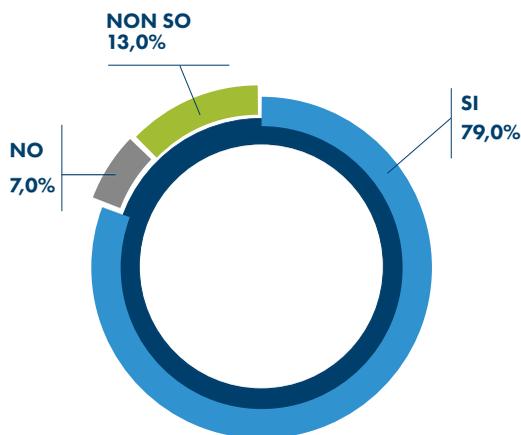
Sul fronte dell'istruzione, oltre alla Scuola di formazione specifica in Medicina Generale di Trento e al progetto per la futura costruzione del **Nuovo Ospedale Trentino (NOT)**, è stato varato il nuovo **Centro interdipartimentale in Scienze mediche (CISMed)** ed è stato inaugurato il **corso di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia** in collaborazione con l'Università di Verona. L'istituzione di questo corso permetterà di formare nuovi medici preparati a rispondere alla domanda di salute nel futuro e di sviluppare due importanti aree di innovazione scientifica, sociale e tecnologica sulla medicina: quella legata alle **scienze della vita** e quella proveniente dall'area delle **tecnologie informatiche, digitali e della microelettronica**.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti da interviste con stakeholder e survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

Sono inoltre citate altre **nicchie di eccellenza**, tra cui l'**edilizia sostenibile**, la filiera dell'**industria sportiva** (abbigliamento, attrezzature e impianti) e la **meccatronica**, i cui prodotti possono contribuire a rendere più efficace ed efficiente il modo di vivere e lavorare.

Infatti, tutte le filiere di prodotti e servizi presenti in Trentino possono contribuire attivamente e positivamente a promuovere la qualità della vita e la centralità dell'individuo, come si può notare dalle ridotte differenze tra le filiere nelle risposte date dagli imprenditori.

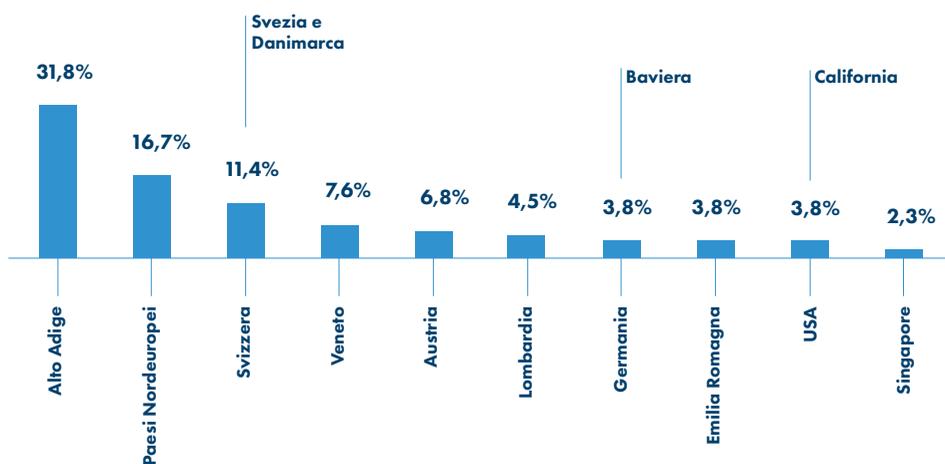
In questa prospettiva, secondo **quasi 4 imprese trentine su 5** (il **79%** dei rispondenti), ai fini dello sviluppo industriale del Trentino, potrebbe essere utile attuare una **campagna di comunicazione** del territorio incentrata sul concetto di **Wellbeing** (inteso come la possibilità dell'individuo di godere di un rapporto di equilibrio e soddisfazione nelle dimensioni fondamentali del vivere, tra cui la sfera personale, lavorativa, del tempo libero).



**Figura 51.**

Risposte alla domanda "Ritiene utile, per lo sviluppo industriale del Trentino, attuare una campagna di comunicazione del territorio incentrata sul concetto di Wellbeing?" (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

Il quarto e ultimo ambito di analisi della survey si è focalizzato sui possibili **benchmark** e sulle **azioni prioritarie** per lo sviluppo economico-industriale del Trentino legato alla centralità dell'individuo e della qualità della vita. Relativamente al primo aspetto, l'**Alto Adige** è indicato dal 31,8% degli imprenditori intervistati come un esempio virtuoso della capacità di valorizzare la qualità della vita come fattore competitivo e di sviluppo. Seguono poi, nella classifica dei primi cinque territori benchmark, i **Paesi nordeuropei** (in primis Svezia e Danimarca), la **Svizzera**, il **Veneto** e l'**Austria**. È evidente come il territorio percepisca la maggiore fonte di ispirazione e di competizione i territori geograficamente più **vicini** (appartenenti all'area alpina) o **con caratteristiche paragonabili** a quelle del Trentino (come i Paesi Scandinavi, situati in una posizione relativamente periferica ma non per questo meno all'avanguardia su diversi aspetti socio-economici o legati all'innovazione).



**Figura 52.**

Risposte alla domanda "Quali territori considera come possibili benchmark per la capacità di valorizzare la qualità della vita come fattore competitivo e di sviluppo economico-industriale?" - 10 territori più citati (valori percentuali). Nota: sono state escluse dalla classifica le citazioni del Trentino e di suoi territori specifici. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.



Gli imprenditori hanno anche fornito indicazioni sulle priorità per sviluppare le filiere associate alla qualità della vita. Ai primi posti, con un peso preponderante rispetto alle altre potenziali azioni, le aziende trentine intervistate citano un intervento sulla **collaborazione** e la **condivisione** (20% delle risposte), insieme alla **pianificazione strategica** (19,1%): si tratta di un'indicazione chiara circa le direttrici che il Trentino deve percorrere per assicurare una piena valorizzazione della qualità della vita a sostegno della competitività del territorio. Seguono, tra gli ambiti meritevoli d'attenzione per cogliere le opportunità legate al rafforzamento delle filiere che ruotano intorno alla qualità della vita, l'**attrazione di investimenti**, di **talenti e di forza lavoro con competenze manageriali** e l'**Istruzione e Ricerca**.



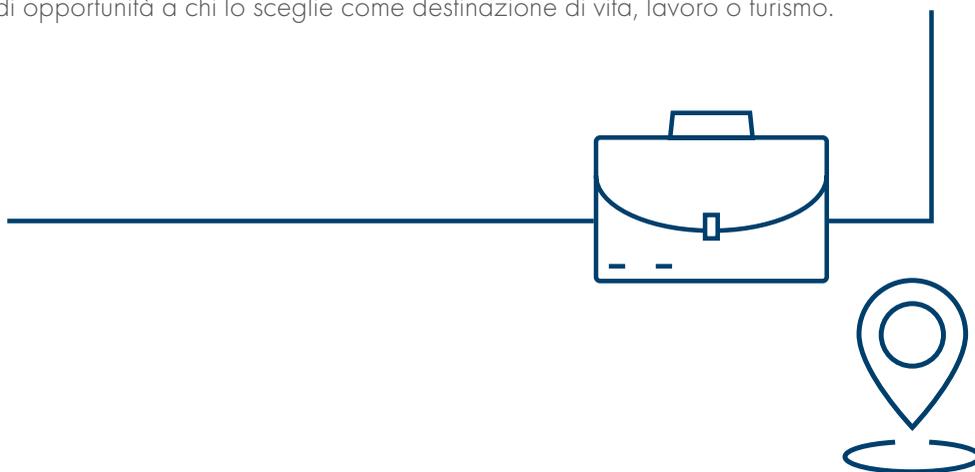
**Figura 53.**

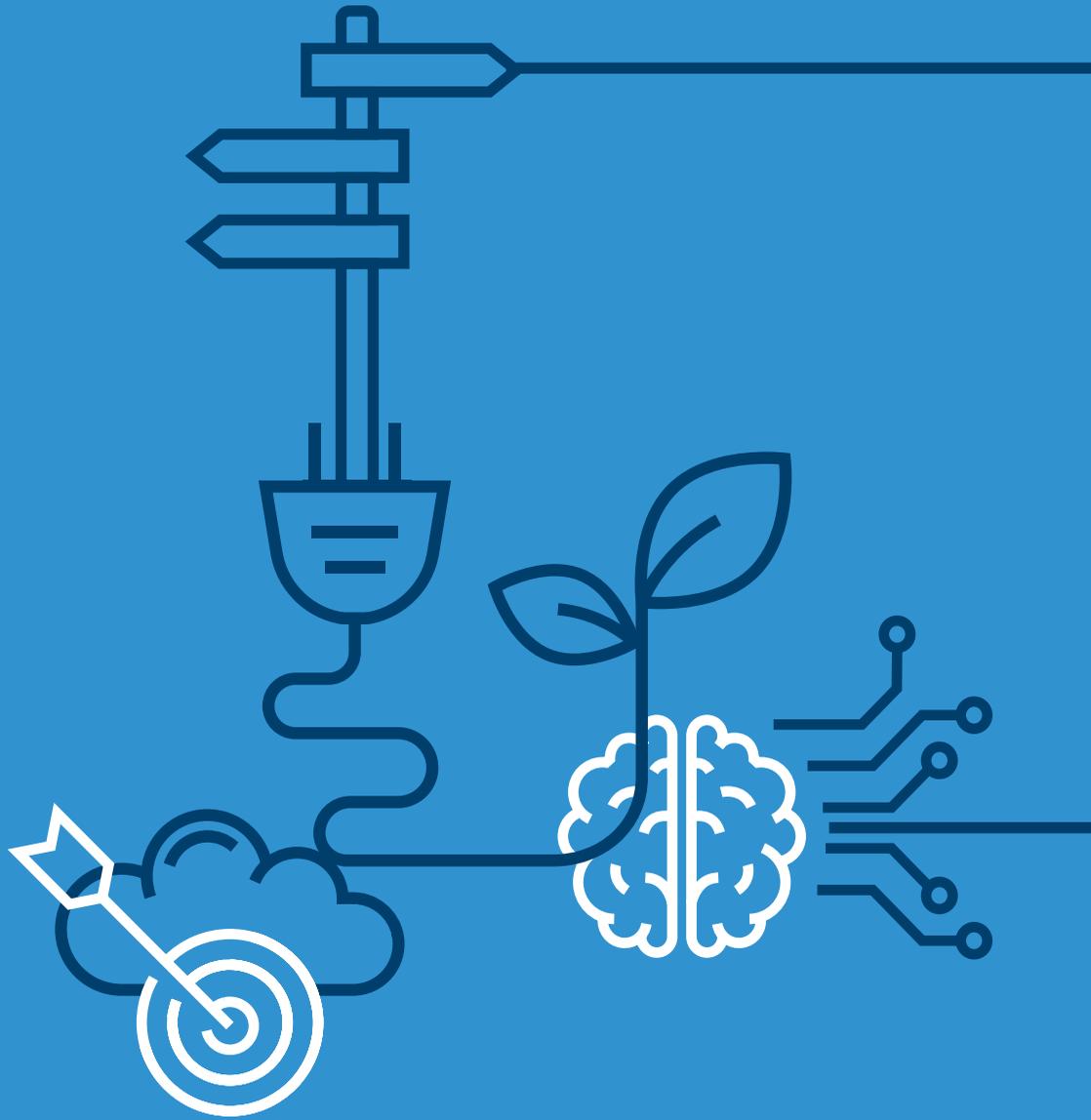
Risposte alla domanda “Cosa servirebbe per sviluppare le filiere associate alla qualità della vita e poterne cogliere pienamente le opportunità?” (percentuale delle risposte). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey presso le imprese associate a Confindustria Trento, 2021.

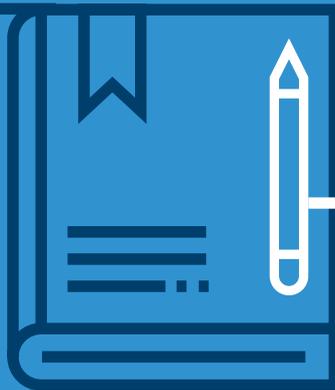
In sintesi, l'attività di ascolto delle imprese e degli stakeholder oggetto dell'indagine conferma che la centralità dell'individuo e la qualità della vita sono ritenuti **asset su cui costruire e rafforzare un'immagine del territorio in grado di attrarre visitatori, studenti e lavoratori.**

A monte, occorre tuttavia intervenire su alcuni "fattori abilitanti" che – potenziando l'offerta attuale e migliorando le occasioni di connettività e di fruizione dei servizi a tutti i livelli (contesto sociale, culturale, formativo, ecc.) – non solo influenzano le scelte di vita e di localizzazione di quanti provengono dall'esterno, ma favoriscono anche una maggior capacità di ingaggiare e trattenere le persone in Trentino.

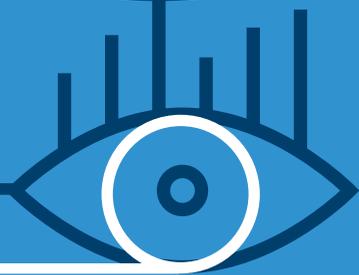
Attraverso un'azione sistemica sulla dimensione della qualità della vita, intervenendo in particolare sulle caratteristiche del mercato del lavoro, sul sistema della formazione e sul rapporto di imprese e cittadini con la P.A., il Trentino potrebbe risultare più attrattivo verso l'esterno ed essere percepito come un territorio "life-friendly" e "work-friendly" che offre un ampio ventaglio di opportunità a chi lo sceglie come destinazione di vita, lavoro o turismo.

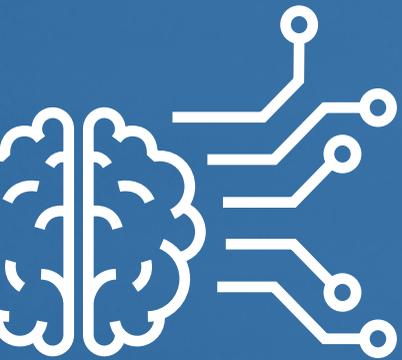






**CAPITOLO 5.**  
**COSA FARE PER**  
**METTERE INDIVIDUO**  
**E QUALITÀ DELLA VITA**  
**AL CENTRO DELLO**  
**SVILUPPO**





## CAPITOLO 5.

---



# Le proposte d'intervento per valorizzare la centralità dell'individuo e della qualità della vita come leva di sviluppo del Trentino

Le analisi sulle caratteristiche e sull'evoluzione del tessuto socio-economico del Trentino da un lato, e il confronto con i rappresentanti delle Istituzioni, della comunità imprenditoriale e del sistema della formazione e della ricerca dall'altro, hanno contribuito a mettere in luce come il territorio debba puntare all'eccellenza e a sfruttare al meglio la propria autonomia.

In particolare, nel delineare la propria visione al 2030 il Trentino deve tener conto dei megatrend che si stanno consolidando nella fase post COVID-19, degli indirizzi programmatici delineati dall'Europa per il periodo 2030-2050 e, non da ultimo, delle Missioni al centro del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) del Governo italiano.

Alla luce di questo, il riposizionamento strategico-competitivo del Trentino – una necessità confermata dai gap di crescita rilevati a confronto con



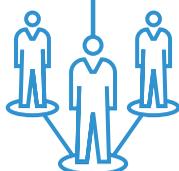
altri territori del Nord Italia e del Centro Europa (in primis, PIL e capacità di innovazione) – potrà declinarsi su tre pilastri che sono al centro delle proposte operative dell’iniziativa “Duemilatrecentino”:

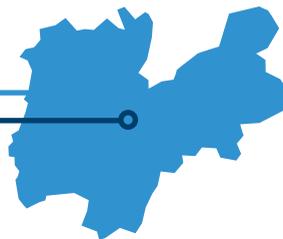
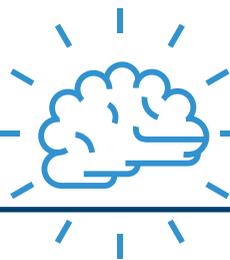
- la centralità dell’individuo e della qualità della vita
- la transizione sostenibile
- la società “Trentino 5.0”

La **visione strategica al 2030** – sintetizzabile nel motto **“Trentino per la vita e il lavoro”** e che può permettere al territorio di riqualificare la propria identità e rinsaldare le radici stesse della propria autonomia, puntando sulla discontinuità e su una rinnovata collaborazione tra le forze economico-sociali della comunità – è quindi:

“Riaffermare il Trentino, con un forte rilancio dell’autonomia e posizionamento sui servizi e le produzioni a valore aggiunto, come territorio dinamico e sostenibile, avanguardia d’Italia per le politiche e le migliori pratiche per la qualità della vita, del fare impresa e del lavoro.”

Per concretizzare tale visione al 2030, valorizzando la centralità dell’individuo e della qualità della vita come leva di sviluppo del Trentino e integrando le eccellenze del sistema produttivo in chiave sistemica, sono state identificate **5 direttrici d’azione** con **12 proposte d’intervento**:





Rendere il Trentino una best practice nei nuovi modelli di welfare, di lavoro e di impresa costruiti attorno alla persona.



Innovare il sistema educativo in Trentino attraverso un approccio di filiera che allinei la formazione ai nuovi trend del mercato e ai bisogni delle imprese.



Posizionare il Trentino e la sua immagine come territorio "life-friendly e work-friendly" per attirare talenti e competenze.



Affermare un nuovo modello per il turismo in Trentino a partire dallo sviluppo delle attività sportive e delle filiere industriali e di servizio associate, integrando la collaborazione in ambito sportivo.



Avviare un'azione concertata tra pubblico e privato di forte semplificazione amministrativa nell'ambito dell'autonomia speciale del Trentino.





## Direttrice d'azione n. 1.

# Rendere il Trentino una best practice nei nuovi modelli di welfare, di lavoro e di impresa costruiti attorno alla persona

### Il rationale

Nel contesto socio-economico attuale, il welfare è sempre più un fattore di attrattività e l'offerta di welfare diventa un asset strategico per i territori. La **complementarietà tra primo** (del settore pubblico, legato ai servizi essenziali per i cittadini) **e secondo welfare** (erogato dal settore privato for profit e no profit) rappresenta una condizione essenziale per garantire la **sostenibilità** del sistema di welfare nelle sue diverse declinazioni:

- da un lato, l'insieme degli aspetti fondamentali della **vita civica**, con un'attenzione rivolta prevalentemente alla gestione di fenomeni come malattia/sanità, vecchiaia e superstiti, disabilità, famiglia e infanzia, disoccupazione ed esclusione sociale. Ancora oggi quest'area "tradizionale" risente di una forte distanza dai problemi sociali emergenti (come l'elevato numero di giovani Neet, la conciliazione di vita e lavoro, la solitudine degli anziani, fenomeni di povertà sociale, nuove cittadinanze, ecc.), con costi a carico delle famiglie e una ridotta sperimentazione di soluzioni innovative – prodotti, servizi e modelli – sviluppate secondo logiche aggregative e integrative;
- dall'altro, i servizi riferiti alla sfera formativa e lavorativa (di cui il welfare aziendale è una componente) attraverso più rami – occupazionale, assicurativo, comunitario, filantropico, confessionale – che sono accomunati dall'apertura a **soggetti non pubblici** grazie ad una governance multistakeholder e da alti livelli di innovazione **sociale ed empowerment** (come partecipazione, co-progettazione, co-produzione, co-gestione, ecc.).



### **#WelfareTrentino**

L'Associazione ha costituito la rete d'impresе #WelfareTrentino per mettere a sistema esperienze virtuose di welfare aziendale e promuoverne una più larga adozione sul territorio. La rete raggruppa oggi 19 aziende per un totale di dipendenti coinvolti che supera le 4.500 unità.

[www.welfare trentino.it](http://www.welfare trentino.it)

### **Family Audit**

Dal 2013 Confindustria Trento è certificata Family Audit. Il marchio, registrato è di proprietà della Provincia autonoma di Trento, è uno strumento manageriale che ha l'obiettivo di attivare un cambiamento culturale nell'impresa attraverso azioni innovative di work-life balance. È uno standard che innesca un ciclo virtuoso di miglioramento continuo e che offre la possibilità di entrare in un network di aziende che mirano a diventare ambienti di lavoro eccellenti.

### **Report Sostenibilità**

Essere responsabili non è un'impresa da poco. È così che nel 2019 abbiamo voluto misurare questa attitudine, innata ma non scontata, pubblicando il nostro primo "Report di Sostenibilità". In questo modo abbiamo raccontato come interpretiamo la responsabilità sociale d'impresa dando conto di un impegno che ha concrete ricadute sulla nostra comunità.



Il ripensamento del sistema di welfare deve prevedere anche un **elevato grado di qualità** dei servizi offerti, facendo leva sul contributo dei soggetti del mondo imprenditoriale nei processi di protezione sociale, a tradizione pubblica e privata.

In tale contesto, la Provincia autonoma di Trento ha sperimentato nel tempo soluzioni **per semplificare e dematerializzare il rapporto con la Pubblica Amministrazione** e può promuovere un meccanismo di accesso digitale (quale strumento abilitante, ma non sufficiente, per la qualità dei servizi) ai servizi degli enti pubblici e privati per i cittadini, anche sfruttando le opportunità offerte dall'**Autonomia**<sup>1</sup>. In coerenza con i nuovi modelli di welfare e di lavoro risulta essenziale assumere una prospettiva che renda ragione del fatto che l'impresa è – lo è stato in modo particolare sia nelle fasi di afflusso in massa della forza lavoro verso le città, ma anche nel periodo della pandemia – un **fattore di coesione sociale sul territorio**.

Una delle condizioni per perseguire una crescita economica inclusiva e sviluppare un sistema di welfare sostenibile è l'offerta di un **ambiente di lavoro di qualità**. Come indicato nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, un lavoro dignitoso genera benefici per i lavoratori, le famiglie e tutta l'economia locale (SDG 8). Creare un buon ambiente di lavoro è anche in grado di **aumentare la produttività, l'attrattività e la retention** dei dipendenti e agisce da fattore di posizionamento esterno. Infatti, un lavoro di qualità coinvolge diversi aspetti, tra cui condizioni che agevolano e valorizzano diversity & inclusion, coerenza delle mansioni rispetto alle competenze del lavoratore e conciliazione tra famiglia e lavoro.

Il Trentino si contraddistingue per essere un **territorio attento alla qualità e all'inclusione del lavoro** (si pensi al tasso di occupazione femminile, pari al 62,1% nel 2019 rispetto alla media italiana del 50,1%), anche grazie ad iniziative sostenute dal mondo imprenditoriale (si pensi, tra gli altri, ai progetti "Welfare Trentino" e "Family Audit").

<sup>1</sup> -Tra le competenze provinciali statutarie delegate dall'art. 17 su materie estranee alle competenze statutarie rientrano, tra le altre, politiche sociali (ammortizzatori sociali, assistenza universitaria, cassa integrazione, collocamento, comunità familiari, ecc.) e cultura (conservatori musicali, istituti di ricerca e sperimentazione, aggiornamento educativo, università, personale scolastico).

Con riferimento all'attrazione di lavoratori, si deve tuttavia tener conto che il Trentino ha un elevato costo della vita: da un lato, la Provincia di Trento è la settima in Italia con i **canoni medi di locazione più alti**<sup>2</sup> (1.100 Euro al mese nel 2019); dall'altro, l'offerta di strutture residenziali è inferiore rispetto alla domanda, poiché le aziende trentine riscontrano **difficoltà nel trovare strutture residenziali** in cui far alloggiare i lavoratori che si devono trasferire (anche temporaneamente) in Trentino per lavoro.

## Le proposte d'intervento

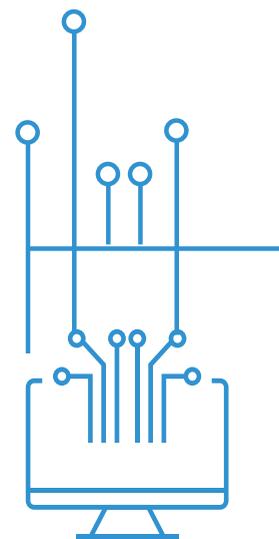
### A - LANCiare UN PIANO DI "WELFARE 3.0" IN TRENTINO PER UNA FORTE INTEGRAZIONE E INNOVAZIONE DEI SERVIZI DI WELFARE DEL TERRITORIO ATTRAVERSO LA COSTRUZIONE DI UN UNICO PUNTO DI ACCESSO DIGITALE

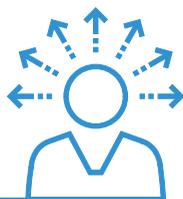
Il Trentino potrebbe lanciare un **piano di "Welfare 3.0"** integrato alla strategia competitiva del territorio e che consenta di raggiungere due macro-obiettivi: da un lato, una **personalizzazione** dei servizi pubblici di welfare ancora maggiore rispetto all'offerta attuale (ovvero targettizzati ai bisogni evolutivi dei cittadini nelle diverse fasi della vita, ovvero carriera formativa, professionale e di inclusione sociale); dall'altro, l'**ottimizzazione della spesa pubblica** con modelli di integrazione pubblico-privata tra i diversi attori secondo un approccio sistemico (privato for profit e terzo settore, imprese, sindacati, agenzia provinciale del lavoro, ecc.).

Si tratta di creare un **unico punto di accesso digitale** che possa permettere ai fruitori di avere una vista integrata su tutte le prestazioni sociali attivabili e/o erogate, un aggiornamento delle proprie posizioni e accedere - anche in modo digitale - ad alcuni servizi di welfare avanzati.

Questa piattaforma digitale, grazie alle caratteristiche di semplicità, accessibilità e aggiornamento continuo dei dati caricati nel database informativo, può consentire agli enti pubblici e ai cittadini di accedere ad un

<sup>2</sup> - Per appartamenti nuovi di 100 mq in zona semicentrale nei capoluoghi.





quadro completo circa l'offerta dei servizi di welfare e di monitorare lo stato socio-occupazionale dell'individuo. Il focus su **misure personalizzate di welfare** coerenti con il percorso individuale del cittadino potrebbe riguardare la portabilità e interoperabilità di:

- **formazione**, indipendentemente dalle transizioni da una forma di lavoro a un'altra
- **competenze professionali**, acquisite in tutto il percorso di carriera, in Italia e all'estero
- misure per la **ricollocazione al lavoro**, soprattutto nel caso del personale prossimo al pensionamento, al fine di favorire l'incontro tra domanda e offerta



### Focus: l'esperienza francese del "conto personale d'attività" del lavoratore

*Nell'ambito della riforma del sistema di welfare nazionale, dal 2017 il Governo francese ha introdotto il compte personnel d'activité (CPA), un conto personale che può essere attivato da qualsiasi cittadino con più di 16 anni per rendere godibili, fungibili e trasferibili – a prescindere dalle vicende legate al rapporto di lavoro e dal proprio status (occupato, disoccupato, pensionato, ecc.) – i diritti maturati lungo tutto l'arco della vita professionale in alcuni ambiti predefiniti (formazione, congedi, validazione delle competenze, ecc.).*

*Il CPA comprende tre distinte aree (aggiornamento professionale, lavori usuranti e impegno civico) e opera secondo un sistema "a ore" o "a crediti" (monetizzabili in Euro dal 2019): si attribuisce al lavoratore la decisione di rendersi "attivo", scegliendo come utilizzare i diritti che ha maturato.*

*Sul fronte delle competenze, la piattaforma digitale "Moncompteformation" rende disponibili tutte le informazioni sull'esercizio del diritto alla formazione da parte del singolo cittadino (area personalizzata con dettagli sui diritti maturati e altri aspetti relativi per costruire dei propri dossier) e una ampia offerta di opportunità formative accessibili online sulla base delle preferenze individuali.*

*Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Governo francese, 2021.*

## B - PROMUOVERE UN “PROTOCOLLO SULLA QUALITÀ DEL LAVORO” NELLE IMPRESE TARENTINE

Per attrarre nuovi lavoratori nel territorio e garantire una maggiore **retention e soddisfazione della forza lavoro**, si potrebbe definire un “Protocollo sulla qualità del lavoro” molto avanzato e con standard innovativi e ai massimi livelli (per essere distintivo) che sancisca l’impegno del sistema imprenditoriale del Trentino a tutela e promozione della qualità del lavoro.

Si tratterebbe di una strategia, sotto forma di **manifesto programmatico condiviso** tra le rappresentanze delle Imprese e dei Sindacati e con adesione su base volontaristica, che stabilisca le linee guida su determinati requisiti e pratiche avanzate su temi-chiave come:

- **conciliazione dei tempi** di famiglia-lavoro (ad esempio, il riconoscimento della possibilità per i dipendenti di lavorare da remoto per due giorni alla settimana);
- **diversity & inclusion** (con particolare attenzione verso l’occupazione femminile, giovanile e delle persone diversamente abili e dei soggetti fragili);
- formazione e aggiornamento delle **competenze** per le “professioni del futuro” (soprattutto per neo-assunti e lavoratori senior prossimi alla pensione), con particolare attenzione alla digitalizzazione e alla sostenibilità.

Il Protocollo dovrà essere **comunicato all’esterno** con una strategia di diffusione ad hoc per farlo diventare un fattore di attrattività del territorio. Mettendo a sistema le buone pratiche già promosse da numerose imprese della manifattura trentina. La definizione del Protocollo dovrà tenere conto della varietà del tessuto imprenditoriale trentino e risultare sufficientemente “snello” dal punto di vista dell’implementazione da parte delle aziende, alla luce delle specificità settoriali e della regolazione di concetti legali ancora “rigidi” sul fronte normativo (come nel caso delle mansioni aziendali).





## Focus

### L'approccio della PAT al lavoro agile: verso un distretto intelligente

*La Provincia autonoma di Trento ha messo a punto nel corso del 2021, a valle di un percorso di ascolto e confronto degli stakeholder del territorio (tra cui anche Confindustria Trento), il “Piano strategico di promozione del lavoro agile nella Provincia di Trento – Dal lavoro agile al distretto Trentino intelligente” adottato dalla Provincia quale atto di indirizzo il 3 settembre 2021.*

*Il documento definisce linee guida e una traiettoria di sviluppo in grado di dare slancio al nuovo sistema del “distretto Trentino intelligente”, creando nuove opportunità per le imprese e tutto il territorio ma rispettando il ruolo della contrattazione collettiva, senza alcun tentativo di sostituirsi ad essa.*

*L'incentivazione mirata e modulare del lavoro agile, in base alle specifiche esigenze, all'interno delle organizzazioni pubbliche e private, può contribuire a preservare e incentivare l'economia locale, le cui aziende oggi più che mai hanno bisogno di semplificazione (e non – come spesso accade – di un ulteriore sovraccarico di burocrazia e procedure complesse).*

*Inoltre, essendo le aziende trentine in prevalenza realtà di dimensioni medio-piccole, esse richiedono strumenti concreti e facilmente fruibili per implementare, al proprio interno, un vero lavoro «smart» e snello capace di aumentare la produttività.*

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Provincia autonoma di Trento, 2021.



## Focus

### **Il patto sociale promosso dalla Commissione “Future of Work” in California**

*Nel giorno internazionale dei lavoratori (1° maggio 2019), il Governatore della California ha istituito la Commissione “Future of Work”. A marzo 2021, la Commissione ha varato un patto sociale per il lavoro e i lavoratori, presentandolo in un evento dedicato. La visione delineata dal piano include 5 priorità da realizzare entro il 2030:*

- 1 - Far sì che ci siano lavori a sufficienza per tutti i cittadini che intendono lavorare (attraverso la creazione di posti di lavoro nei settori a maggiore potenziale, il rafforzamento dell’istruzione e formazione, e un accesso inclusivo al mondo del lavoro).*
- 2 - Eliminare la povertà lavorativa, soprattutto nei settori e nelle mansioni più vulnerabili (attraverso l’innalzamento dei livelli salariali, il supporto alle associazioni datoriali e di categoria e tutele di welfare).*
- 3- Raddoppiare il numero di lavoratori con accesso a benefit, in particolare per gli outsider (ad esempio, attraverso un portale online per i lavoratori domestici, il rafforzamento dell’apprendistato, nuovi benefit).*
- 4- Creare 1,5 lavori di alta-qualità per ogni nuovo lavoro di bassa qualità (attraverso strumenti per il monitoraggio della qualità del lavoro – in termini di salari, benefit, protezione, ecc. – e del California Job Quality Incubator per migliorare i livelli del Job Quality Index, nonché Forum dedicati).*
- 5- Identificare i “settori del futuro” su cui investire e formare lavoratori con le adeguate competenze (con incentivi alla creazione di posti di lavoro, alla formazione, alla R&S, ecc.).*

*Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati dello Stato della California, 2021.*

## C - RIPENSARE E VALORIZZARE IL “PROGETTONE” DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO IN CHIAVE DI POLITICHE ATTIVE

Ad oggi in Trentino sono previsti strumenti, nell’ambito del “Progettone” lanciato negli anni Ottanta del secolo scorso, volti ad accompagnare alla pensione le persone espulse dal mondo del lavoro a un’età lavorativa avanzata<sup>3</sup>: ogni anno circa **1.700 persone disoccupate** sono accompagnate alla pensione e impiegate nello svolgimento di **lavori socialmente utili** (verde pubblico e manutenzione del territorio, servizi culturali pubblici e privati) da una rete di cooperative finanziate dalla Provincia autonoma di Trento.

Il “Progettone” riguarda misure di **protezione sociale** guidate da un **approccio prevalentemente assistenzialista** e da **politiche passive** che, nel tempo, non hanno permesso di valorizzare figure lavorative che potrebbero essere ancora impiegate nel mondo del lavoro.

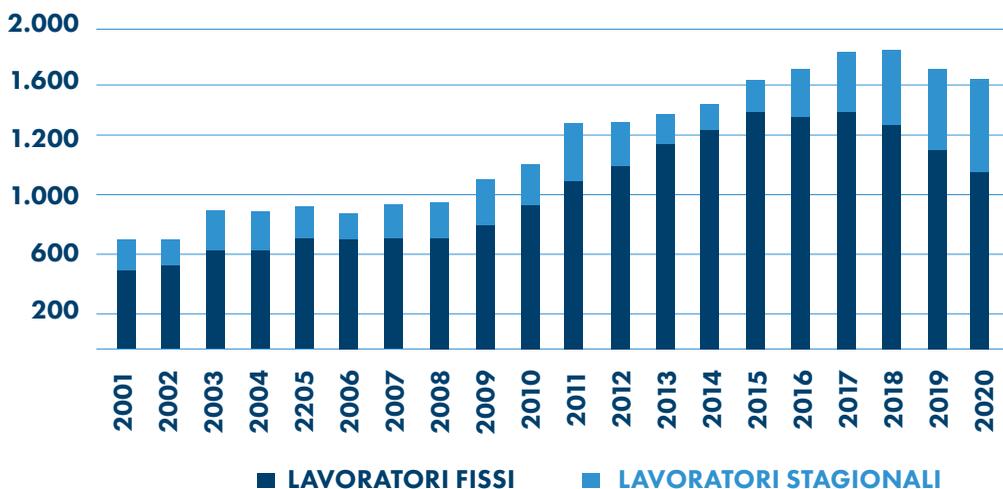
È quindi fondamentale che l’Agenzia Provinciale del Lavoro promuova e persegua l’adozione di **politiche attive** in quanto un rinnovato approccio alla gestione del mercato del lavoro, grazie a un ruolo proattivo del sistema imprenditoriale e alla collaborazione con il settore pubblico, consentirebbe di:

- integrare la ridotta **quota di forza lavoro disponibile** nel territorio con lavoratori over 50, aggiornando e riqualificando le competenze degli addetti in questa fascia d’età
- ottimizzare la gestione dei **lavoratori stagionali** e la loro valorizzazione in altri settori in periodi di bassa stagione (anche attraverso una riconfigurazione delle competenze)

<sup>3</sup> - Il Progettone standard interessa quanti hanno non più di 8 anni mancanti per il primo requisito pensionistico e accompagna alla pensione con un posto di lavoro a tempo indeterminato gli uomini (limite di età di 53 anni) e le donne (49 anni) disoccupati perché licenziati per oggettivo e giustificato motivo economico; il Progettone stagionale coinvolge coloro ai quali manca tale requisito (invalidi di 44 anni per le donne e 48 per gli uomini) con contratti stagionali di 6-9 mesi, con riassunzioni di anno in anno.

- risultare maggiormente attrattivi verso gli **universitari** e i **giovani talenti**, che si orientano altrove nella ricerca della prima occupazione.

L'attivazione di politiche attive per queste fasce della forza lavoro dovrebbe operare in modo integrato con l'operatività della banca dati del sistema di welfare del territorio, di cui alla prima proposta d'intervento.



**Figura 54.**

Stock della forza lavoro impiegata nel Progettone della Provincia autonoma di Trento per tipologia di lavoratori (valori assoluti), 2001-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Servizio per il Sostegno Occupazionale e la Valorizzazione Ambientale (SOVA) della Provincia autonoma di Trento, 2021.

#### **D - AGIRE SUGLI ELEMENTI DELL'OFFERTA TERRITORIALE PER SODDISFARE LA CRESCENTE DOMANDA DI FORZA LAVORO, A PARTIRE DALLA CAPACITÀ DELLE STRUTTURE RICETTIVE E DALLA CONNETTIVITÀ DIGITALE**

In aggiunta a quanto sopra, si deve anche intervenire sui diversi elementi dell'offerta territoriale portandoli ad eccellenza, a partire dalla **disponibilità di strutture** in grado di soddisfare la domanda di lavoratori in Trentino, secondo criteri di qualità, economicità e sostenibilità, e dalla **connettività digitale**.

Tale azione può passare attraverso la definizione di un **piano di rifunzionalizzazione delle strutture disponibili sul territorio**, partendo dalla mappatura dei cespiti attualmente inutilizzati e disponibili per essere riconvertiti e tenendo conto delle caratteristiche differenziali delle aree geografiche e dei bacini di utenza potenziale dei lavoratori in Trentino.

Una volta identificate, le strutture potrebbero essere ristrutturate e riconvertite in modo da destinarle ad uso residenziale, con alloggi per lavoratori a prezzi calmierati e accessibili, anche siglando accordi con le aziende del territorio che intendono attrarre lavoratori provenienti da altre aree.

Un ulteriore fattore a garanzia della qualità dell'offerta riguarda il **completamento dell'infrastrutturazione digitale e della cablatura con banda ultra larga** del territorio, grazie al quale le strutture potrebbero ospitare **hub attrezzati per il co-working e lo smart working** utilizzabili dai lavoratori di aziende (trentine e non), creando così una "community" di smart worker. Questo consentirebbe:

- da un lato, di **risparmiare il tempo trascorso nel tragitto casa-lavoro** durante i giorni di lavoro da remoto, permettendo un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro;
- dall'altro, di **alimentare lo sviluppo delle zone periferiche e delle valli trentine**, grazie ai consumi abilitati dai lavoratori che risiederebbero in strutture che si trovano in questo tipo di zone.

In aggiunta, si potrebbero promuovere interventi di **rigenerazione urbana** che rispondano all'esigenza di conciliare lavoro e vita privata e prevedere incentivi per l'acquisto o l'affitto di case e per chi fornisce alloggi in affitto ai lavoratori o alle aziende per uso foresteria.



Direttrice d'azione n. 2.

## Innovare il sistema educativo in Trentino attraverso un approccio di filiera che allinei la formazione ai nuovi trend del mercato e ai bisogni delle imprese

### Il rationale

Il Trentino, grazie ai suoi spazi di autonomia, è stato – e dovrà essere – un contesto in cui le politiche educative, che interessano l'intera popolazione (dall'infanzia fino al re-skilling dei lavoratori), sappiano rispondere efficacemente al ruolo strategico che esse rivestono.

La competitività delle imprese trentine è strettamente correlata alla filiera scuola-università-formazione. A beneficio dei lavoratori, è indispensabile consolidare e rafforzare le strategie e gli interventi in area education e formazione secondo **un approccio di filiera che pone al centro l'impresa e le sue esigenze** ed è basata su tre pilastri:

- **l'incontro tra domanda e offerta**, attraverso percorsi di studio (scuola tecnica secondaria superiore, istruzione e formazione professionale, ITS/AFP, lauree professionalizzanti, lauree magistrali e dottorati di ricerca industriali, ecc.) in linea con le necessità delle imprese;
- **"imparare lavorando"**, attraverso uno stretto collegamento tra mondo della scuola/università e mondo del lavoro e il maggior ricorso a strumenti quali alternanza scuola-lavoro, tirocini, apprendistato duale, professionalizzante e di terzo livello;
- la **formazione continua**, sotto forma di percorsi di affiancamento e sostegno alle imprese con programmi di formazione continua per l'*up-skilling* ed il *re-skilling* dei lavoratori (utilizzando al meglio lo strumento dei fondi interprofessionali).

In un mondo globalizzato, apprendere le lingue straniere è il **presupposto per comunicare, lavorare, studiare all'estero** e, a tendere, **accedere a migliori possibilità nel mondo del lavoro**: questa possibilità deve essere garantita a tutti sin dall'infanzia, affinché le nuove generazioni non siano esposte al rischio di "povertà educativa". L'Italia è 30<sup>ma</sup> su 100 Paesi nell'English Proficiency Index: circa il 40% degli studenti dei licei raggiunge il **livello B2** (il livello di apprendimento minimo richiesto dal mercato del lavoro e iniziale requisito d'accesso per molte università straniere) e tale quota

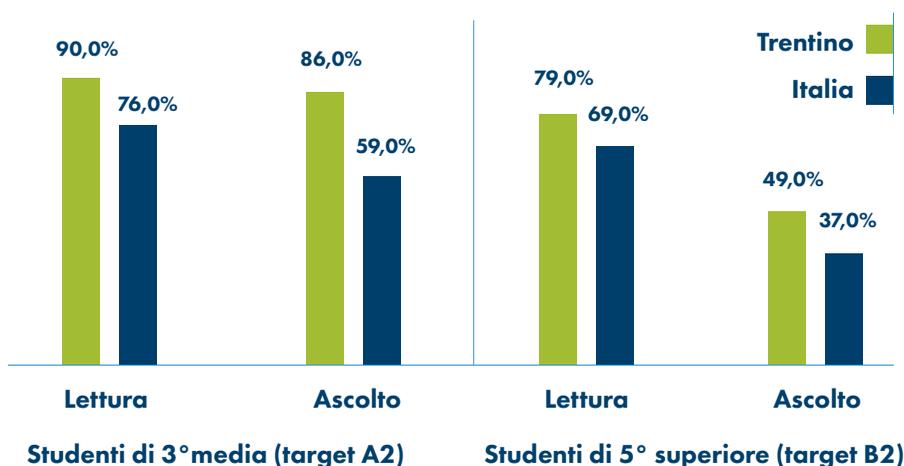


Figura 55.

Capacità di comprensione della lingua inglese nelle scuole medie e superiori: confronto tra Trentino e media nazionale (percentuale sul totale), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su prove INVALSI 2021 ed edizioni 2019 e 2020 dell'EF EPI, 202

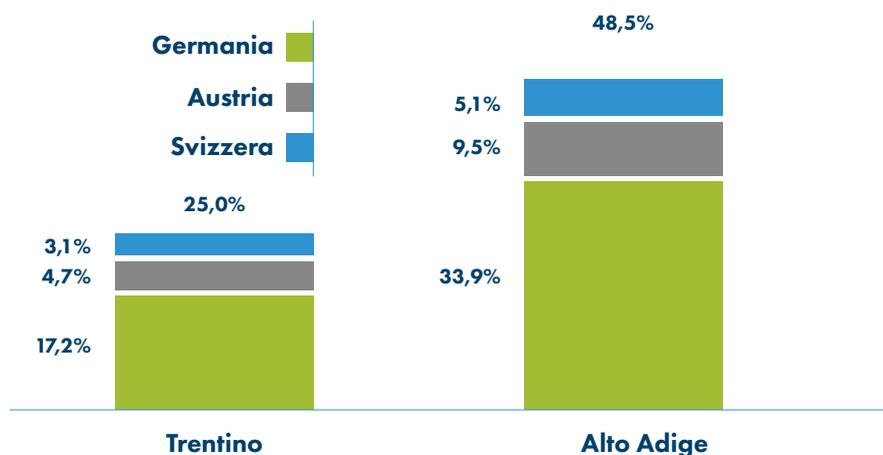
## BEST PRACTICE CONFINDUSTRIA TRENTO

### Tu Sei

Il progetto "Tu Sei" è un'iniziativa annuale nata nel 2008 dalla collaborazione tra la Provincia autonoma di Trento e Confindustria Trento. Il progetto insegna ai giovani a comprendere meglio il contesto in cui sono inseriti, prendere maggiore consapevolezza del proprio talento e scoprire la propria voglia di fare impresa. Alle imprese consente di essere parte attiva nel processo di orientamento e di complessiva crescita dello studente. Nei tredici anni di attività di "Tu Sei" sono stati coinvolti: 9.933 studenti, 230 partecipazioni di Istituti scolastici, 252 partecipazioni di Aziende. In totale 236 i progetti realizzati.



scende al 20% negli istituti tecnici e professionali italiani. Il Trentino mostra un buon posizionamento nella **comprensione della lingua inglese** (parlata e scritta) tra gli studenti al termine delle scuole medie e superiori, ma questa competenza deve essere potenziata nel percorso di studi scolastici, con l'obiettivo di offrire ai giovani la **conoscenza di lingue straniere utili all'ingresso nel mondo del lavoro** e di misurare i risultati raggiunti nel tempo. In Trentino, lo studio di due lingue straniere è previsto dalla scuola primaria fino al primo biennio del secondo ciclo, compresa la Formazione Professionale.



**Figura 56.**

Esportazioni di Trentino e Alto Adige verso i principali mercati europei di lingua tedesca (percentuale sul totale), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Coeweb-Istat, 2021.

## Eureka! Funziona!

"Eureka! Funziona!" è una gara di costruzioni tecnologiche per piccoli inventori", promossa in tutta Italia da Federmeccanica con il patrocinio del MIUR e organizzata in Trentino da Confindustria Trento, che ogni anno offre la partecipazione a circa 400 studenti. "Eureka! Funziona!" ha l'obiettivo di educare all'imprenditorialità, stimolare l'ingegno e l'attitudine al lavoro di gruppo dei bambini al terzo, quarto e quinto anno della scuola primaria. La quarta edizione, svoltasi nel 2021, ha voluto mettere al centro delle realizzazioni il tema dell'energia rinnovabile.



Il **Piano Straordinario “Trentino Trilingue”**, approvato a gennaio 2014, ha introdotto un sistema educativo trilingue (italiano, tedesco e inglese) dai nidi d’infanzia fino alla scuola secondaria di secondo grado, con l’adozione del metodo **CLIL** (Content and Language Integrated Learning), ovvero “un apprendimento integrato di contenuto e lingua” che, oltre alle ore di studio della lingua straniera, aggiunge l’insegnamento di una o più discipline non linguistiche in lingua straniera. Tuttavia, tale riforma è stata modificata a partire dall’anno scolastico 2020/2021 con la previsione di iniziative autonome delle singole scuole per il perseguimento dell’obiettivo di potenziamento delle lingue.

In particolare, la **conoscenza della lingua tedesca** può essere un **fattore competitivo del territorio** e di **riqualificazione professionale**.

Infatti, ad oggi, i tre principali mercati di lingua tedesca (Germania, Austria e Svizzera) rappresentano solo un quarto dell’export totale del Trentino e questo valore è ampiamente sottodimensionato rispetto al suo potenziale. Pur essendo due economie molto simili, il vantaggio competitivo dell’Alto Adige nei confronti del Trentino è riconducibile alle esportazioni delle imprese verso il mondo tedesco. L’export dell’Alto Adige verso la Germania è infatti quasi triplo rispetto al Trentino (1,67 miliardi di Euro rispetto a 593 milioni di Euro nel 2020).

### Le proposte d’intervento

#### A - REALIZZARE UN PIANO DI AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA EDUCATIVO TRENINO

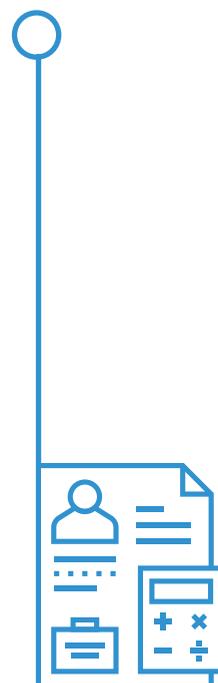
Per l’industria è fondamentale incrementare il numero complessivo di giovani con specializzazione tecnica, scientifica e professionale. Si propone quindi di creare un **sistema integrato di orientamento** che indirizzi i giovani e le loro famiglie verso la scelta dei **percorsi formativi più vicini alle esigenze attuali ed evolutive delle imprese**. È quindi complessivamente necessario proseguire nel:

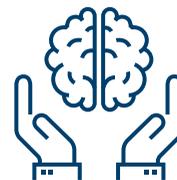
- riformare la **didattica della scuola** sui principi della personalizzazione, dell’innovazione metodologica e della laboratorialità;

- mantenere ed accentuare la centralità di esperienze di alternanza **scuola-lavoro** nei programmi di tutta la filiera scuola-università-formazione e nelle durate fissate nel 2015 (favorire sul tema percorsi formativi per docenti, non solo referenti dell'ASL, con diretto contatto con aziende e organizzazioni), degli stage e dei praticantati;
- promuovere l'**apprendistato**
- aumentare l'efficacia dell'insegnamento delle **lingue straniere** per consentire una maggiore padronanza al termine dei cicli scolastici

La definizione di un **piano di aggiornamento del sistema educativo trentino**, dagli asili nido alle scuole superiori di secondo grado, dovrebbe prevedere – sulla base delle riforme adottate negli ultimi anni – **una maggiore collaborazione con le imprese** e ispirarsi ai seguenti criteri-guida:

- **potenziamento della didattica del trilinguismo** (italiano, inglese e tedesco), per porre le basi per le nuove generazioni per un approccio più aperto alle richieste del futuro mercato del lavoro o all'ingresso nel sistema universitario;
- piena integrazione nei curricula scolastici delle materie scientifiche, tecnologiche, digitali e sociali, con particolare attenzione verso le **discipline STEM** (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica);
- **utilizzo multifunzionale** degli spazi scolastici con una fruizione "aperta" durante la giornata e **adattabilità/flessibilità** degli spazi di apprendimento per l'educazione (formale e informale) e comprensivi di strumenti / infrastrutture per la scuola digitale;
- apertura di **Scuole Internazionali** nel territorio;





- previsione di **corsi di aggiornamento professionale per i docenti e di orientamento per genitori e studenti** (con particolare attenzione alla componente femminile, ad oggi non adeguatamente rappresentata nei corsi di discipline STEM) per favorire l'incontro tra le competenze ricercate dalle imprese e i corsi formativi scolastici.

L'attivazione di queste misure è resa possibile dall'**Autonomia** del Trentino (con la possibilità di definire le scelte e le politiche dell'istruzione dalle scuole dell'infanzia fino all'università) e costituisce un asset strategico su cui il territorio può far leva per sviluppare e implementare una nuova dimensione del sistema formativo su scala locale.

Si raccomanda infine di istituire un sistema di governo e una gestione coordinata delle risorse – anche attraverso un **fondo dedicato con obiettivi annuali** e un **sistema rigoroso di monitoraggio** – per garantire che i fondi siano destinati, vincolati ed allocati secondo priorità di medio-lungo termine e ottimizzare tutti i canali (pubblici e privati), disponibili per il reperimento delle risorse.

## **B - VALORIZZARE IL RUOLO DELL'IMPRESA COME LUOGO DI FORMAZIONE ED AMBIENTE PROFESSIONALIZZANTE**

Si propone di istituire un **programma di collaborazione tra le Associazioni industriali dell'Euregio** – l'Euroregione alpina formata da Tirolo, Alto Adige e Trentino – volto a favorire **scambi formativi di studenti** basati su esperienze di **tirocinio nelle aziende**, anche attraverso l'impiego di fondi come sperimentato con il progetto **EuregioMobilityFund**<sup>4</sup>: estendere alle imprese questo tipo di scambi formativi permetterebbe anche

<sup>4</sup> - Il progetto "EuregioMobilityFund" sostiene le attività delle Università di Bolzano, Innsbruck e Trento, stanziando dei fondi per la mobilità. Lo scopo è intensificare lo scambio e la mobilità di professori e studenti all'interno dell'Euregio attraverso la proposta di iniziative didattiche congiunte. L'ammontare complessivo è stato fissato per 100.000 Euro all'anno. Finora sono stati promossi 43 progetti tri- o bilaterali in vari campi scientifici e sono stati coinvolti circa 1.200 studenti e 200 docenti.

di potenziare la conoscenza delle lingue straniere degli studenti attraverso un'occasione e un metodo di apprendimento diverso da quello scolastico e propedeutico all'ingresso nel mondo del lavoro e/o alla scelta del percorso universitario.

Nonostante l'esistenza di un buon dialogo tra scuola e imprese, in Trentino si deve rafforzare un approccio in grado di creare un **sistema formativo integrato** nel quale la scuola non è l'unica istituzione formativa in cui si svolge il percorso educativo dei giovani, ma si riconosce all'impresa il ruolo di ambiente professionalizzante. A tal fine, si potrebbe:

- **certificare le imprese come luogo formativo**, attraverso lo svolgimento di alternanza scuola-lavoro e praticantati, premiando anche le aziende più virtuose attraverso il riconoscimento di **incentivi fiscali**
- incentivare la **formazione continua in azienda**, soprattutto su tematiche tecniche/produttive dove è necessario un aggiornamento continuo, e facilitare l'accesso da parte delle aziende agli incentivi per la formazione dei dipendenti, semplificando gli iter burocratici
- **costruire una filiera terziaria professionalizzante** che rappresenti un'alternativa alla formazione terziaria accademica offerta dalle università, sull'esempio dell'esperienza tedesca delle Berufsakademien e Fachschulen (accademie professionali e istituti di specializzazione post-secondaria) e delle Fachhochschulen (istituti terziari professionalizzanti di durata triennale ed equiparati alle Università). Perno di tale sistema sarà l'**AFP** (Alta Formazione Professionale)<sup>5</sup> che si caratterizza per co-progettazione didattica con le imprese, partecipazione di imprese e associazioni datoriali alla governance, offerta formativa integrata da tirocinio/praticantato di durata pressoché equivalente all'aula, laboratorialità e docenze dal mondo industriale.

5 - L'AFP in Trentino è equivalente al sistema ITS nazionale.



Infine, occorre porre attenzione all'adeguamento delle infrastrutture scolastiche, e in particolare alla **salubrità dell'aria** nelle aule e negli spazi comuni e alla **riqualificazione dell'edilizia scolastica**<sup>6</sup>.

Tale approccio è in linea con quanto sperimentato da anni in alcuni Paesi del Nord Europa (come Svezia, Finlandia e Paesi Bassi), i cui sistemi scolastici sono intervenuti sulle caratteristiche degli spazi e delle attività svolte nelle scuole per concretizzare la transizione dal paradigma scolastico "tradizionale" verso quello tipico della "**scuola del futuro**". Infatti, la didattica "per competenze" sostituisce totalmente la didattica frontale e implica una riorganizzazione degli spazi, e quindi delle modalità didattiche, con caratteristiche degli edifici e delle infrastrutture diverse dal passato.



<sup>6</sup> - Tale tema verrà approfondito nel secondo Position Paper di "Duemilatrentino" sulla transizione sostenibile.



Direttrice d'azione n. 3.

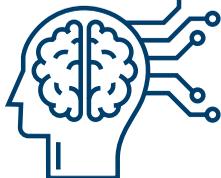
## Posizionare il Trentino e la sua immagine come territorio “life-friendly e work-friendly” per attirare talenti e competenze

### Il razionale

Ad oggi, le campagne di comunicazione dedicate al Trentino sono **focalizzate principalmente su aspetti distintivi già noti** all'esterno del territorio (es. bellezze paesaggistiche, attività outdoor, qualità dell'ambiente, ecc.). Tuttavia, il Trentino possiede **competenze distintive e servizi di eccellenza** anche in **ambiti industriali e tecnologici** che possono rafforzare l'attrattività del Trentino verso forza lavoro qualificata, tra cui:

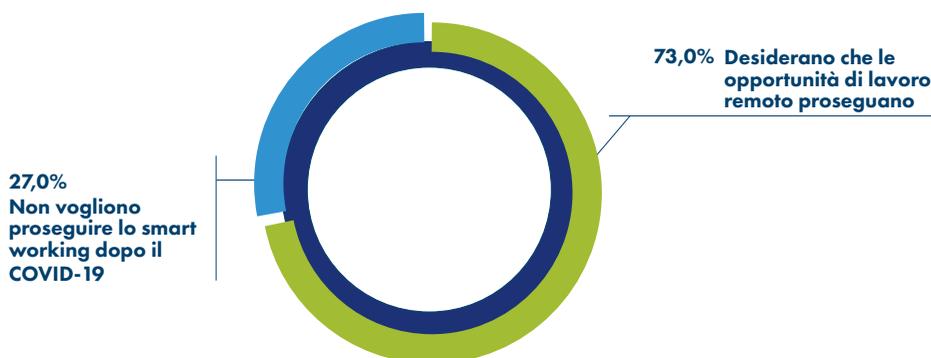
- specializzazioni produttive in settori ad alto Valore Aggiunto: meccanica e meccatronica, chimica, ICT, alimentare, trasporti e logistica, legno, carta, tessile e abbigliamento;
- opportunità di lavoro con alta qualificazione professionale
- ecosistema della Ricerca e dell'Alta Formazione (Università di Trento, Fondazione Bruno Kessler, Fondazione Edmund Mach, Museo delle Scienze, Hub Innovazione Trentino, EIT Digital, Polo della Meccatronica e Be Factory).

Nel nuovo scenario post-pandemico, un aspetto che merita particolare attenzione è rappresentato dallo **smart working**. A partire dalla fase di emergenza, lo smart working ha visto aumentare la platea di utilizzatori: durante il lockdown, il 90% delle grandi imprese, il 73% delle medie, il 37% delle piccole e il 18% delle microimprese hanno introdotto o esteso lo smart working. Si stima che il potenziale effetto strutturale legato allo smart working in





Italia riguarda **oltre 5 milioni di lavoratori**. In questo contesto, **il 46% dei lavoratori prevede di trasferirsi** cogliendo l'opportunità di lavorare da remoto: molti lavoratori potranno quindi valutare di trasferirsi dai grandi centri urbani verso **territori che offrono una qualità della vita migliore**.



**Figura 57.**

Posizione dei lavoratori rispetto allo smart working (valori percentuali, media globale), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati World Trend Index 2021 di Microsoft, Assolombarda e fonti varie, 2021.



In questo scenario, il Trentino può rappresentare un **luogo ideale per conciliare lavoro da remoto e un'elevata qualità della vita**, grazie alla qualità del sistema sanitario e dei servizi per l'individuo e le famiglie e alla possibilità di vivere in un territorio con un patrimonio naturalistico e paesaggistico distintivo, consumare prodotti di qualità e praticare sport all'aria aperta.

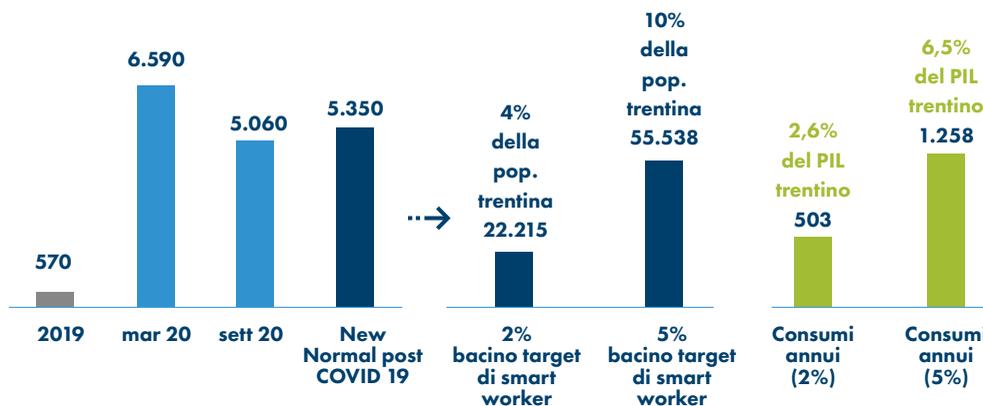
## BEST PRACTICE CONFINDUSTRIA TRENTO

### Digital Innovation Hub

Per affiancare le imprese associate nel processo di trasformazione digitale, Confindustria Trento ha costituito il Digital Innovation Hub (DIH) Trentino-Alto Adige. Membro della rete nazionale, il DIH del Trentino è gestito in collaborazione con Fondazione - Hub Innovazione Trentino e svolge attività di sensibilizzazione nei confronti delle aziende sui temi di Industria 4.0. Tra i servizi, il DIH propone un assessment per la valutazione della maturità digitale delle imprese. [www.dih-taa.eu](http://www.dih-taa.eu)



Si stima che l'attrazione di una quota tra il 2% e il 5% degli smart worker dalle aree produttive del Nord Italia possa generare in Trentino un **PIL aggiuntivo compreso tra 0,5 e 1,3 miliardi di Euro all'anno** (pari rispettivamente al 2,6% e al 6,5% del PIL provinciale)<sup>7</sup>.



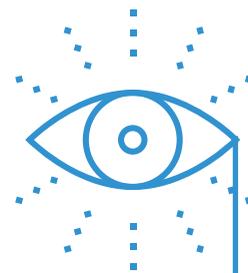
**Figura 58.**

Numero di lavoratori in smart working in Italia (migliaia): confronto tra 2019, 2020 e scenario New Normal post COVID-19 (a sinistra) e simulazione dell'attrazione in Trentino tra il 2% e il 5% dei lavoratori in smart working del settore privato nel bacino di riferimento del Nord Italia (valori assoluti e milioni di Euro) (a destra). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assolombarda, Istat, Ispat e Confcommercio-Centro Studi G.Tagliacarne, 2021.

<sup>7</sup> - È stata considerata la totalità dei lavoratori con potenzialità di lavorare in remoto uno o più giorni a settimana. Per la simulazione è stato considerato un range compreso tra il 2% e il 5% di un bacino target di utenza di potenziali smart worker del settore privato (grandi imprese, PMI e micro-imprese) in aree a vocazione produttiva nel Nord Italia (Veneto e province lombarde di Milano, Brescia, Pavia, Cremona, Mantova, Lodi e Monza-Brianza) pari a 1,11 milioni di lavoratori; sono stati presi in considerazione un consumo medio annuo pari a 22.645 Euro per abitante in Trentino attualizzato al 2021 e il PIL del Trentino a fine 2020 pari a 19,4 miliardi di Euro.

## Una certa idea di futuro

Confindustria Trento e Università degli Studi di Trento, attraverso questa iniziativa, da due anni riflettono sui nuovi scenari in una serie di appuntamenti con le idee. L'approccio adottato è quello di conciliare i contributi di testimoni accademici e del mondo delle imprese di respiro nazionale e internazionale, al fine di offrire spunti di riflessione, non solo alla classe imprenditoriale, ma all'intera cittadinanza.



## Le proposte d'intervento

### A - RIORIENTARE E COMUNICARE L'IMMAGINE DEL TRENTINO, VALORIZZANDO GLI ELEMENTI DI DISTINTIVITÀ SECONDO LA VISIONE STRATEGICA DI TERRITORIO "LIFE-FRIENDLY E WORK-FRIENDLY", CON SERVIZI ALL'AVANGUARDIA PER CITTADINI E IMPRESE

Il Trentino può lanciare una **campagna di comunicazione business-oriented** ispirata al motto "Trentino per la vita e il lavoro", affermandosi quindi come un **territorio "life-friendly e work-friendly"**.

Questa campagna non dovrebbe puntare solo sui tratti distintivi già riconosciuti, ma integrare le opportunità offerte dal contesto produttivo, contribuendo a consolidare una **nuova immagine** del Trentino non solo come sede di vacanze ma anche come luogo di opportunità dove vivere, lavorare e fare business, e coinvolgendo nella sua realizzazione tutti i soggetti (pubblici e privati) del territorio.

Per concretizzare tale posizionamento, il Trentino deve promuovere la conoscenza dell'offerta di servizi di qualità e all'avanguardia cui i cittadini e le aziende possono accedere, dal sistema formativo a quello dell'innovazione e della ricerca, dalla P.A. alle agevolazioni per il fare impresa, dalle eccellenze del sistema agro-alimentare a quelle dell'industria manifatturiera.



**B - VALORIZZARE LE LEVE DI POSIZIONAMENTO DEL TRENTINO, CREANDO E ALIMENTANDO NEL TEMPO UNA RETE DI PERSONALITÀ AL DI FUORI DEL TERRITORIO, CHE POSSANO AGIRE DA “AMBASCIATORI” DEL TRENTINO NEL MONDO**

Per rafforzare l’impatto e l’efficacia della campagna di comunicazione si potrebbe creare un network di personalità del Trentino con ruoli di responsabilità e cariche di prestigio nel sistema imprenditoriale o in altri settori che agiscano da “ambasciatori” del territorio nel mondo.

Si potrebbero inoltre ingaggiare opinion leader e influencer (per sensibilizzare le nuove generazioni), che:

- siano testimonial dell’attività svolta da imprese, università e centri di ricerca del territorio, e delle campagne di comunicazione volte a rendere note le **opportunità di business** che il territorio offre, al fine di **attrarre talenti** in Trentino
- a fronte di periodi di permanenza in Trentino completamente pagati, **divulghino sui social network contenuti** riguardanti il territorio, con particolare attenzione verso le imprese e i luoghi meno conosciuti presso il grande pubblico
- attraverso **sponsorizzazioni e advertisement** sui social media in collaborazione con le aziende del territorio, pubblicizzino i **prodotti di qualità** del Trentino, aumentandone la notorietà e, di conseguenza, le vendite





Direttrice d'azione n. 4.

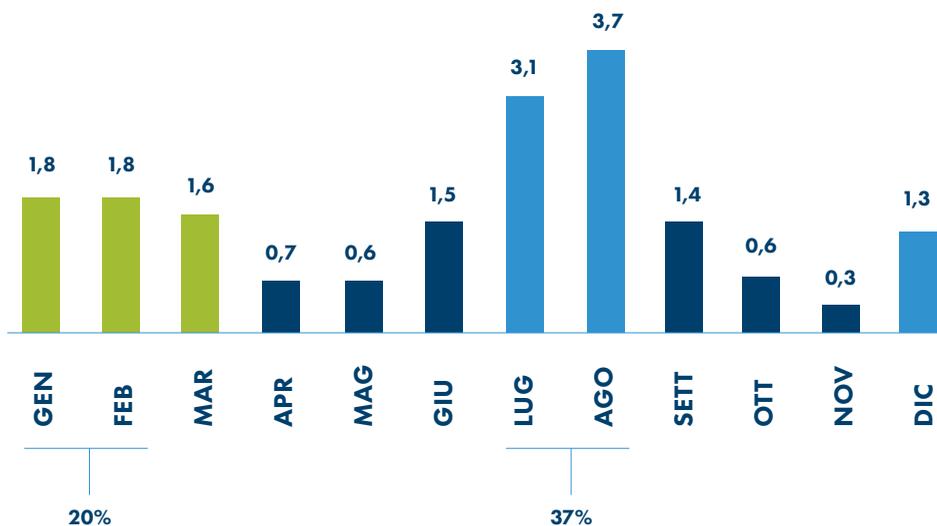
## Affermare un nuovo modello per il turismo in Trentino a partire dallo sviluppo delle attività sportive e delle filiere industriali e di servizio associate, integrando la collaborazione in ambito sportivo

### Il rationale

Il Trentino **è la meta ideale per lo sport 365 giorni all'anno**, di cui sono un esempio le manifestazioni di sci alpinismo, le regate internazionali di vela e windsurf sul Garda trentino, il mountain running, lo sci nordico, il ciclismo e l'arrampicata. Questo è reso possibile grazie ad una **rete diffusa di impianti sportivi** per:

- sport invernali (800 km di piste da sci, 500 piste di sci da fondo, 239 impianti di risalita, 25 snowpark, 20 ski area, 24 impianti di ghiaccio)
- ciclismo e sport outdoor (5.843 km di sentieri di montagna, 13 grandi percorsi di trekking, 430 km di piste ciclabili, 8 bike park e 400 km di ippovie)
- sport d'acqua (50 km di acque navigabili, 20 laghi balneabili)

Poiché le presenze turistiche in Trentino si concentrano nei mesi invernali ed estivi, la possibilità di praticare sport tutto l'anno potrebbe essere valorizzata come leva per **potenziare le altre stagioni (primavera e autunno) e sostenere la filiera sottostante** di prodotti e servizi per lo sport, che rappresentano la componente più visibile e immediata di una catena del valore più estesa e che non è a diretto contatto con il cliente finale.



**Figura 59.**

Presenze turistiche negli esercizi ricettivi del Trentino (milioni), 2019. Nota: è stato considerato il 2019 per neutralizzare l'effetto della pandemia da COVID-19 sulle presenze turistiche in Trentino (-36,5% nel 2020). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.

Inoltre, il turismo trentino si è tradizionalmente caratterizzato per la presenza di un'importante quota di **turisti stranieri**, pari al **42%** del totale nel 2019. La pandemia da COVID-19 ha causato nel 2020 una **contrazione delle presenze straniere** del **51,5%** rispetto al 2019 (rispetto al -25,8% delle presenze di turisti italiani), riducendo la quota di turisti stranieri sul totale al 32%. È quindi necessario riaffermare la **componente internazionale** del turismo trentino, che risulta inoltre maggiormente premiante dal punto di vista economico.

Per sostenere lo sviluppo del settore turistico e valorizzare le eccellenze della manifattura e dei servizi per le attività sportive presenti in Trentino (ad esempio, nella produzione di abbigliamento e calzature per lo sport e di attrezzature sport-tech per attività outdoor) occorre valorizzare la capacità di fruizione del territorio nelle sue diverse declinazioni e di rafforzare il dialogo tra mondo produttivo e della ricerca scientifica.



## Le proposte d'intervento

### A - RAFFORZARE L'INTEGRAZIONE TRA LE FILIERE DELLO SPORT E IL SISTEMA DELLA RICERCA SCIENTIFICA SU FILONI DI STUDIO ALL'AVANGUARDIA

Si propone di promuovere una maggiore collaborazione con enti dedicati alla ricerca in ambito sportivo presenti in Trentino, come il Centro di Ricerca Sport Montagna e Salute, lo SPIN Accelerator Italy, il corso di Laurea in Scienze dello sport e della prestazione fisica dell'Università di Trento e il Centro Interdipartimentale Mente/Cervello.

A tale scopo, le imprese potrebbero finanziare borse di studio per ricercatori e call 4 ideas in ambito sportivo, nell'ottica di attrarre in Trentino talenti da tutta Italia (e potenzialmente da tutto il mondo) interessati a sviluppare prodotti e servizi per il mondo dello sport a 360 gradi e su ambiti innovativi, tra cui:

- materiali innovativi (ad esempio, tessuti traspiranti, leghe metalliche, ecc.) per migliorare le prestazioni sportive per atleti e attrezzature
- ricerca sulle performance sportive di alto livello (es. studio fisiologico e nutrizionale, preparazione mentale degli atleti, ecc.), le cui analisi possono coinvolgere l'industria farmaceutica e alimentare
- utilizzo di materiali riciclati (ad esempio, biopolimeri, ecc.) per la produzione di capi di abbigliamento e attrezzature sportive
- sensoristica in grado di rilevare e correggere il movimento dello sportivo e di monitorare l'affaticamento fisico durante le prestazioni
- soluzioni high-tech e digitali per attività di fisioterapia per il ripristino fisico e muscolare degli atleti





### **Progetto per la mobilità sostenibile nelle aree dolomitiche**

Abbiamo gettato le basi per definire una programmazione che tenga conto delle esigenze straordinarie dettate dall'appuntamento di Milano Cortina 2026, per tracciare una visione di lungo termine dello sviluppo infrastrutturale delle Dolomiti. Così, le Associazioni degli industriali delle province di Trento, Bolzano e Belluno hanno affidato all'Università di Padova uno studio preliminare che definisca scenari pre e post Olimpiadi del sistema delle infrastrutture di trasporto che interessano questo territorio, in un'ottica di miglioramento della sostenibilità ambientale.

### **Polo Edilizia 4.0**

L'Associazione si pone ormai da anni in prima linea sul fronte dell'edilizia 4.0. Coerentemente, Confindustria Trento è tra i soci fondatori del "Polo Edilizia 4.0", uno spazio dedicato alle imprese del settore che possono ricevere servizi, avere informazioni e far crescere nuove idee di impresa in un processo di innovazione continua.



## Focus

### Il caso dell'hub internazionale dello sport a Vaud in Svizzera

Il Cantone di Vaud, dove sono presenti più di 60 organizzazioni sportive (tra cui il Comitato Olimpico Internazionale), è uno dei co-fondatori di **ThinkSport**, il primo network che riunisce le competenze e le eccellenze legate allo sport, con l'obiettivo di facilitare nuove partnership, condividere conoscenza, innovazione creativa e progetti, stimolando lo sviluppo del settore.

A Vaud si può accedere a una solida expertise accademica e aziendale, che stimola l'innovazione:

- *Stöckli (brand di sci) ha collaborato con il laboratorio di materiali compositi avanzati della Scuola Politecnica Federale di Losanna (EPFL) per creare un innovativo modello di sci alpino;*
- *l'Innovation Park dell'EPFL ospita aziende hi-tech, che hanno accesso a laboratori avanzati e capitali privati delle imprese: una di queste è Gait Up, che combina sensori intelligenti e biomeccanica per offrire soluzioni wearable per l'analisi del movimento per l'industria sportiva e della salute;*
- *l'Università di Losanna ha creato l'Istituto sugli studi dello sport (ad esempio, anti-doping, etica, fisiologia, marketing, traumatologia, ecc.) e un centro di ricerca interdisciplinare che coordina 120 ricercatori;*
- *le altre istituzioni della ricerca offrono corsi su tematiche attigue (hospitality, design e nuove tecnologie per lo sport, impatto dello sport e dell'attività fisica, ecc.).*

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Invest in Vaud, 2021.

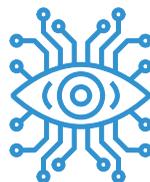


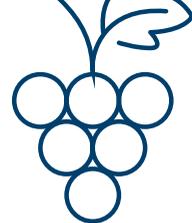
## B - CONSOLIDARE IL POSIZIONAMENTO DEL TRENTINO COME POLO DI RIFERIMENTO IN ITALIA PER PRATICARE ATTIVITÀ SPORTIVE DURANTE TUTTO L'ANNO

In coerenza con le caratteristiche del nuovo paradigma di turismo che unisce la dimensione del tempo libero con quella business e della ricerca, si propone di consolidare il posizionamento del Trentino quale **polo di riferimento** italiano per praticare attività sportive 365 giorni all'anno. Questo permetterebbe di valorizzare le **competenze** presenti nella filiera industriale locale dello sport facendo leva sul patrimonio **naturale-paesaggistico**, attraverso più iniziative tra loro coordinate.

In primo luogo, si potrebbe realizzare una **grande manifestazione fieristica** che unisca la dimensione leisure e business, ospitata - ad esempio - a Trento o Riva del Garda (come evoluzione di "Trentino Sport Days") a fine aprile/inizio maggio, per soddisfare le esigenze del mercato e favorire l'incontro tra domanda e offerta, con:

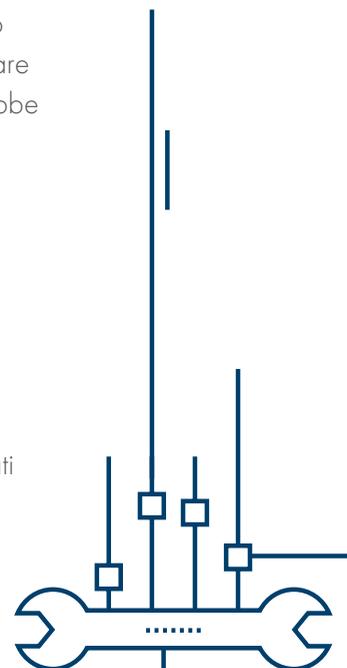
- la presenza, in qualità di espositori, delle aziende trentine specializzate nella produzione di abbigliamento e calzature per lo sport e di attrezzature sport-tech;
- una sezione dedicata alla realtà aumentata per simulare l'esperienza della pratica degli sport outdoor tipici del Trentino;
- un contest/hackaton dedicato agli e-sport (mercato globale di \$950 milioni nel 2020, atteso a crescere a 1,6 miliardi di Dollari entro il 2023), che riunisca i migliori game designer e i maggiori esperti di produzione di software e all'interno della quale si organizzino competizioni online, con una finale di richiamo internazionale da tenersi nella cornice di Trento.





Per diffondere la consapevolezza del posizionamento di qualità del Trentino sul fronte manifatturiero e dei servizi e dell'offerta in ambito sportivo e stimolare al tempo stesso l'attrazione di nuovi investitori e operatori industriali, si potrebbe progettare un **ciclo di roadshow** itineranti sul territorio nazionale (ad es. "Road to Olympics 2026") in cui il Trentino sia protagonista, attraverso presentazioni, seminari e interventi di atleti di fama riconosciuta come testimonial delle opportunità offerte dal Trentino a chi ama lo sport e delle eccellenze sportive locali.

Infine, per potenziare ulteriormente il turismo nelle stagioni ad oggi meno presidiate in Trentino, anche in un'ottica di rafforzamento della capacità di attrazione di turisti stranieri, si potrebbero prevedere **investimenti** finalizzati a promuovere segmenti di **turismo di nicchia** (tra cui, ad esempio, visite aziendali e visite a cantine ed imprese agricole) facendo leva sulle specializzazioni del territorio.



**Direttrice d'azione n. 5.**

## **Avviare un'azione concertata tra pubblico e privato di forte semplificazione amministrativa nell'ambito dell'autonomia speciale del Trentino**

## Il razionale

**In tutta Europa** sono diffuse forme di autonomia a livello nazionale (ad esempio, in comunità autonome in Spagna, Cantoni svizzeri e Länder tedeschi) o in maniera differenziata su base regionale o provinciale (ad esempio, in Italia, Francia, Regno Unito, Grecia, ecc.). L'autonomia può costituire una leva **per una gestione più efficace dei servizi pubblici** (in ragione della prossimità al territorio e della migliore comprensione delle sue realtà), la tutela della **concorrenza** e **la lotta alla corruzione**, ma anche per la **semplificazione** e la **sostenibilità economica** delle finanze pubbliche nazionali (derivante da una maggiore responsabilizzazione degli enti locali), determinando così ricadute positive su cittadini e imprese.

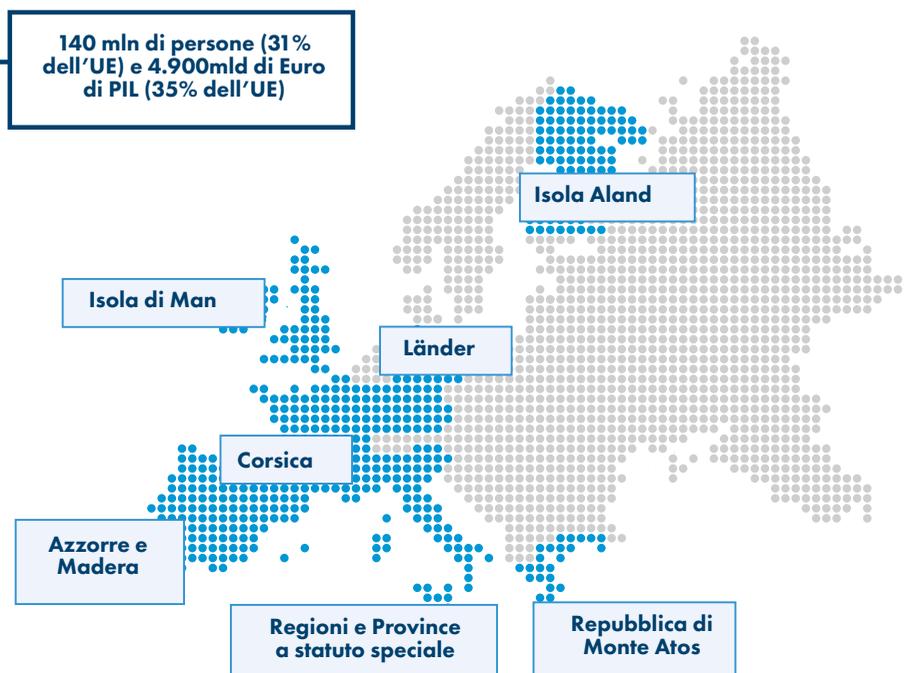


Figura 60.

Stati, Regioni e Province autonome in Europa. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2021.

L'**Autonomia speciale del Trentino** (e dell'Alto Adige/Südtirol, con cui il Trentino forma la Regione autonoma Trentino-Alto Adige) nasce dall'accordo italo-austriaco sottoscritto a Parigi il 5 settembre 1946 dall'allora Presidente del Consiglio italiano e Ministro degli Esteri Alcide De Gasperi e dal Ministro degli Esteri austriaco Karl Gruber. Successivamente, il testo dello Statuto, approvato dall'Assemblea costituente italiana, è diventato la legge costituzionale n.5, promulgata il 26 febbraio 1948. Questo Statuto viene solitamente indicato come il primo Statuto di autonomia, per distinguerlo dal secondo (1972).

L'essere spesso vista dagli altri territori a statuto ordinario come un'**istituzione privilegiata** ha spinto la Provincia autonoma di Trento ad "**arroccarsi in difesa**": è dunque necessario promuovere una **riflessione corale** sul perimetro dell'autonomia derivante dalle leggi speciali degli statuti del 1948 e del 1972 e sul suo **aggiornamento delle deleghe** nell'ottica di una semplificazione dell'apparato amministrativo.

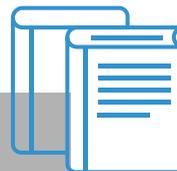
Inoltre, il Trentino non è riuscito a sfruttare al meglio la **leva dell'autonomia** rispetto al vicino Alto Adige: negli ultimi anni, si è infatti ampliato il divario tra le due Province e dagli anni Settanta del secolo scorso ad oggi l'Alto Adige è cresciuto più rapidamente del Trentino. Infine, le imprese trentine segnalano un **eccesso di burocrazia** e di **complessità di norme, regolamenti e procedure** come fonte di incertezza, maggiori costi, minore competitività rispetto alle imprese estere e scarsa capacità di attrarre investimenti produttivi, in ogni settore di attività economica.

## BEST PRACTICE CONFINDUSTRIA TRENTO

### Gruppo di lavoro semplificazione

Spesso le imprese associate segnalano all'Associazione l'eccesso di burocrazia e la complessità di norme. La semplificazione amministrativa costituisce un fattore di considerevole miglioramento della qualità della vita individuale sia nella sfera personale, sia nell'esercizio delle attività economiche. In quest'ottica, Confindustria Trento ha costituito il "Gruppo di lavoro Semplificazione".





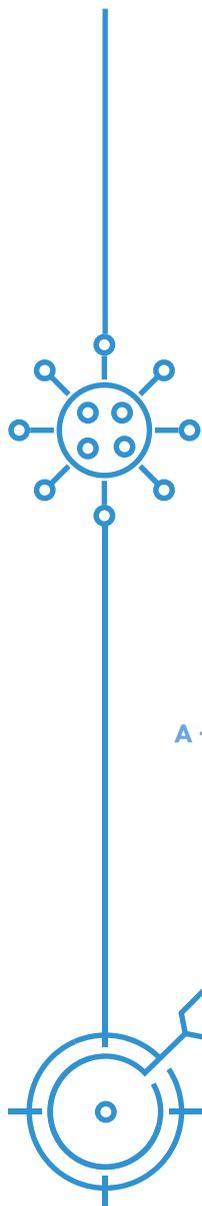
**Atti dell'Assemblea Costituente – Seduta del 29 gennaio 1948,  
intervento dell'allora Presidente del Consiglio dei Ministri, Alcide De  
Gasperi:**

*«Io che sono pure autonomista convinto e che ho patrocinato la tendenza autonomista, permettete che vi dica che le autonomie si salveranno, matureranno, resisteranno, solo ad una condizione: **che dimostrino di essere migliori della burocrazia statale, migliori del sistema accentrato statale, migliori soprattutto per quanto riguarda le spese.** Non facciano la concorrenza allo Stato per non spendere molto, ma **facciano in modo di creare una amministrazione più forte e che costi meno.** Solo così le autonomie si salveranno ovunque, perché se un'autonomia dovesse sussistere a spese dello Stato, questa autonomia sarà apparente per qualche tempo e non durerà per un lungo periodo».*

Negli anni, i **tentativi di semplificazione della P.A.** trentina si sono dovuti confrontare con una pluralità di fattori, tra i quali:



- la crescente domanda di semplificazione della P.A. da parte della collettività a seguito della digitalizzazione e dell'utilizzo massivo dei social media, con conseguente **incremento del gap tra l'accesso ai servizi pubblici e a quelli privati**
- l'accentuazione della **frammentazione delle competenze** (con crescente necessità di dotarsi di figure specializzate interne alle imprese e/o di intermediari di varia natura nei rapporti con la P.A.) e della **regolamentazione** di ogni settore, anche quale effetto di politiche per il contrasto della corruzione poco attente alle ripercussioni sulla burocrazia, con un bilanciamento spesso mal ponderato tra legalità ed efficienza e tra regole e discrezionalità
- la crescente **diffidenza** nei confronti della discrezionalità amministrativa, con un apparato burocratico che ben di rado agisce senza procedure, protocolli e linee guida e che spesso ricade, per il timore di responsabilità amministrativo-contabili o addirittura penali, nella cd. "**amministrazione difensiva**"



- una tradizionale **rigidità organizzativa** e una diffusa **resistenza all'innovazione** nella P.A.
- il fenomeno del “**goldplating**”, che, nonostante il relativo divieto, continua ad affliggere cittadini e imprese, soprattutto nelle materie in cui la legislazione europea e statale è affiancata da normative e regolamentazioni regionali o provinciali
- le **misure di contrasto alla pandemia**, che, malgrado la spinta decisiva alla digitalizzazione dei servizi, hanno reso più difficoltoso l'accesso ai servizi pubblici e, più in generale, il dialogo con la Pubblica Amministrazione

### Le proposte d'intervento

#### A - **AVVIARE UN PERCORSO DI CONFRONTO SULLE MISURE PER UNA FORTE SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA DELLA P.A. TARENTINA**

Si propone di avviare un percorso di confronto tra settore pubblico e privato, su base permanente, per la standardizzazione delle procedure e della documentazione amministrativa, con le seguenti caratteristiche:

- orizzonte temporale di **medio-lungo termine** (2025/2030);
- coinvolgimento della Provincia autonoma di Trento, del Consorzio dei Comuni Trentini (ente rappresentativo delle autonomie locali), di Confindustria Trento e delle altre organizzazioni imprenditoriali;
- focalizzazione su tre **macro-ambiti iniziali per l'efficiamento della P.A.**, da porre al centro di un'agenda di lavoro per tutti i Comuni e gli enti pubblici del Trentino, nella direzione di concretizzare la sostenibilità dei processi burocratici che gravano su imprese e cittadini<sup>8</sup>:

<sup>8</sup> -Si potrebbe valorizzare il Tavolo per la Semplificazione Amministrativa creato dalla Provincia autonoma di Trento, prendendo a modello alcuni aspetti l'esperienza consolidata dei Tavoli in materia di Appalti e definendo una Agenda per la semplificazione che dovrebbe definire le priorità in materia e raccogliere, anche mediante consultazioni on line dedicate aperte a cittadini e imprese, segnalazioni, proposte e idee, affermandosi come un laboratorio di innovazione per attuare una “semplificazione paziente”, come definita da Banca d'Italia (si vedano i Quaderni di Ricerca Giuridica, “Gli appalti pubblici tra istanze di semplificazione e normativa anticorruzione - Alla ricerca di un equilibrio tra legalità ed efficienza” a cura di Luigi Donato, giugno 2020).

- applicazione concreta della **standardizzazione di procedure e protocolli e della documentazione amministrativa a tutti i settori** (a partire da edilizia, urbanistica e contratti pubblici), prevedendo la completa digitalizzazione delle modalità di accesso ai servizi pubblici e la redazione di una **modulistica unica** per i vari enti e di **documenti-tipo** (ad esempio, un fac-simile di domande e di istanze, bandi e capitolati di gara, ecc.);

- **rispetto del principio “once only”** (già previsto a livello nazionale e presente nelle Linee guida del “Piano triennale per l’informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019”) da parte di tutti gli enti pubblici trentini in base al quale i cittadini non sono tenuti a fornire le stesse informazioni più di una volta, se sono già in possesso della P.A.; ogni processo deve essere pensato per essere quanto più semplice e usabile possibile, sostituendo le vecchie procedure quando necessario;

- **costruzione di un sistema di indicatori di efficienza della P.A.** che siano rilevanti per le imprese, al fine di monitorare le performance degli enti pubblici del Trentino e garantire la certezza dei tempi (uno dei fattori che influenza le scelte di localizzazione di possibili investitori). In tal senso, si potrebbero valorizzare le iniziative in parte già in corso e che potrebbero essere implementate e accelerate con la definizione di tempistiche precise e con il coinvolgimento delle associazioni rappresentative dei principali beneficiari degli interventi di semplificazione, gestendo quindi i processi di cambiamento non in modo unilaterale e autoreferenziale, ma coinvolgendo gli attori in grado di segnalare le principali criticità, anche in fase attuativa (dialogo e governance multistakeholder);

- **verifica periodica della trasparenza della P.A. trentina,**

promuovendo le eccellenze ed evidenziando le criticità per le imprese (come, tra gli altri, gli adempimenti legati alla pubblicazione del Piano e del Responsabile ex D.Lgs. 33/2013 e L.190/2012);

- organizzazione di **eventi formativi** per il personale amministrativo e la collettività (valorizzando una P.A. aperta ad un ruolo propositivo da parte della cittadinanza, incluse – per i Comuni – le forme di partecipazione popolare e di democrazia diretta ammesse dal Codice degli Enti Locali della Regione e dai rispettivi Statuti comunali), anche attraverso iniziative di valorizzazione delle best practice nell’ambito dell’Euregio.





## Focus

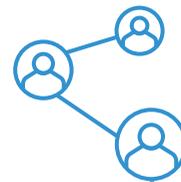
### Alcune iniziative in corso nella Provincia di Trento in materia di semplificazione dell'attività amministrativa

La **semplificazione amministrativa** è un fattore di considerevole miglioramento della qualità della vita individuale sia nella sfera personale, sia nell'esercizio delle attività economiche, soprattutto in Trentino, dove la presenza dell'intervento pubblico nell'economia e in ogni settore della vita sociale è capillare e in cui l'iper-regolazione è resa ancora più evidente dall'esercizio dell'autonomia provinciale e, in via assai residuale, regionale.

L'amministrazione provinciale ha promosso alcune iniziative volte a contrastare la burocrazia, promuovere una maggiore trasparenza e ridurre gli oneri a carico di cittadini e imprese:

- nel 2019 la Provincia autonoma di Trento ha istituito il **Tavolo per la semplificazione amministrativa**, con una struttura dedicata (Unità di Missione Strategica Semplificazione e Digitalizzazione);
- al fine di evitare duplicazioni deleterie nei controlli sulle imprese la Provincia autonoma ha istituito un **Tavolo "Prassi 231 PMI"** mirato a valorizzare le pratiche delle imprese ove si traducano in **modelli di organizzazione, controllo e gestione** in una prospettiva di virtuosa autodisciplina;
- in materia di **contrattualistica pubblica**, è attivo da anni il Tavolo Appalti, che si riunisce con cadenza periodica trimestrale e si compone di una decina di "sotto-tavoli tecnici" che affrontano tematiche specifiche con la partecipazione della Provincia autonoma di Trento, del Consorzio dei Comuni Trentini e delle associazioni datoriali e sindacali più rappresentative nel territorio provinciale;
- sempre in tema di **appalti**, l'Agenzia Provinciale per gli Appalti e i Contratti svolge il ruolo di **centrale di committenza e soggetto aggregatore**;
- negli ultimi 7 anni il **numero delle Amministrazioni Comunali** si è ridotto di 74 enti a seguito di fusioni e incorporazioni: il numero totale dei Comuni ammonta ora a 166 (la limitrofa Provincia di Bolzano, con una popolazione analoga e una superficie più ampia, ne conta 116).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.

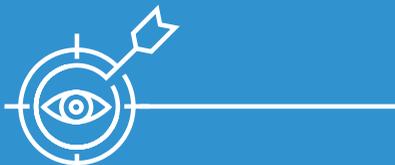


## B - ATTIVARE UNA PIATTAFORMA DI DIALOGO TRA IL TRENTINO E GLI ALTRI TERRITORI EUROPEI SUL RUOLO E LE OPPORTUNITÀ DELL'AUTONOMIA

Per favorire un ripensamento del ruolo dell'autonomia e della P.A. trentina ed esercitare un'azione di traino nel Nord Est d'Italia, nell'Euregio e nell'Unione Europea come fattore di competitività per il territorio e il sistema produttivo, il Trentino potrebbe potenziare la responsabilizzazione e accountability della P.A. verso cittadini e imprese, attraverso:

- la **certificazione** della qualità e *customer satisfaction*, secondo i modelli già in uso nelle imprese private
- la **valutazione dell'impatto della regolazione** (già presente a livello statale ex L. 246/2005), che permetterebbe di introdurre delle verifiche a valle sull'efficacia delle normative provinciali e delle disposizioni regolamentari attuative, con l'obiettivo di diminuire il numero di leggi e regolamenti e migliorare la qualità normativa, secondo i principi fondamentali della qualità della regolazione;
- la creazione di una **piattaforma di confronto con altre Regioni e Province autonome europee**, con un ruolo di guida del Trentino organizzando un evento annuale (ad esempio, il "Forum europeo dei territori autonomi") per discutere dello stato dell'arte e delle opportunità offerte dall'autonomia e dal regionalismo nel nuovo contesto europeo, dibattendo dei problemi comuni e di possibili azioni da promuovere in sinergia. Al fine di favorire un'attività inclusiva di discussione e dialogo sulle tematiche trattate, è fondamentale il coinvolgimento non solo degli enti locali, ma anche di quelli nazionali e sovra-nazionali. Inoltre, l'evento potrebbe essere organizzato in modo speculare al calendario delle celebrazioni a livello locale – le cosiddette "giornate dell'autonomia" (es. a settembre in Trentino-Alto Adige, a maggio in Sicilia, a febbraio in Valle d'Aosta).





## Focus

### Il centro OCSE a Trento per lo Sviluppo Locale

*L'Italia è un importante polo formativo dell'OCSE grazie alla presenza di tre Centri – oltre a Trento, anche a Caserta per la formazione in favore delle P.A. dei Paesi dell'area del Medio Oriente e del Nord Africa (dal 2012) e ad Ostia con la Scuola Internazionale per le indagini sui reati fiscali.*

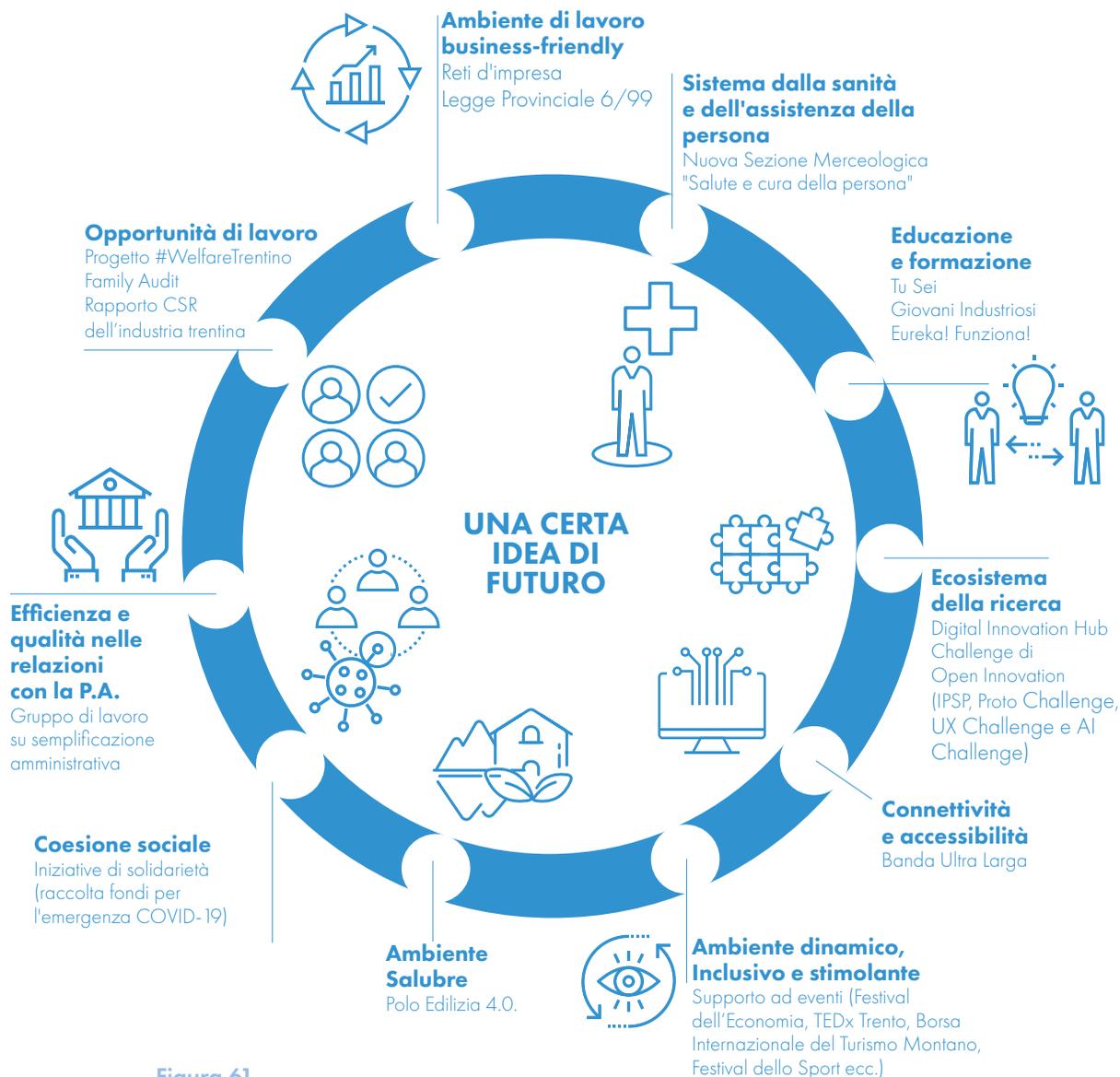
*Il Centro di Trento per lo Sviluppo Locale è il primo ad essere stato istituito in Italia nel **2003** dall'OCSE in cooperazione con il Governo italiano e la Provincia autonoma di Trento, sulla base di un Memorandum d'Intesa quinquennale, rinnovato a dicembre 2020.*

*Il Centro è attivo nella **formazione in materia di sviluppo locale e Piccole e Medie Imprese** e fa parte integrante del Centro dell'OCSE per l'Imprenditorialità, le PMI, le Regioni e le Città, che costituisce una piattaforma in tema di sviluppo regionale, locale, urbano e rurale, imprenditorialità, PMI e turismo. Le attività del Centro sono finanziate con il contributo della Provincia autonoma di Trento e della Regione Autonoma Trentino-Alto Adige.*

*Il Centro di Trento si è specializzato nelle analisi sul concetto di **produttività territoriale**, osservando in quale misura la produttività aggregata dipende dalle economie di agglomerazione generate nelle città e dai meccanismi di ripresa della produttività regionale ed intende rafforzare il proprio ruolo internazionale nelle attività di capacity building per persone, territori e Istituzioni sui temi legati allo sviluppo locale.*

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OCSE e Provincia autonoma di Trento, 2021.

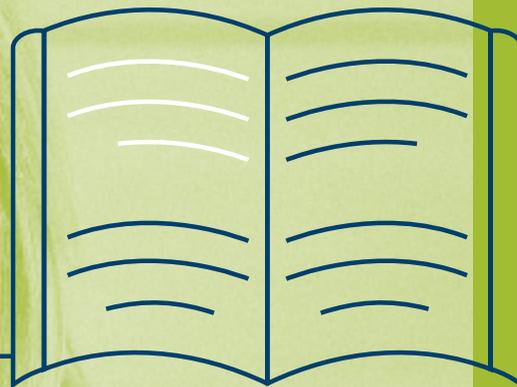
Le idee progettuali ipotizzate e descritte nel presente rapporto potranno dialogare e trovare sinergie con le numerose iniziative già promosse da **Confindustria Trento** a sostegno della qualità della vita in tutte le sue declinazioni, a partire dal progetto "Una certa idea di futuro".



**Figura 61.**

Le iniziative promosse da Confindustria Trento a sostegno della qualità della vita. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Confindustria Trento, 2021.

# Ornella Riolfatti



## CASE HISTORY - LA VOCE DELLE IMPRESE

**In oltre 35 anni di storia Erickson, pioniera nell'ambito dell'inclusione scolastica e sociale, è diventata una realtà leader in Italia sui temi dell'educazione, della didattica, della psicologia e del lavoro sociale. Un'azienda della conoscenza che ha avuto e continua ad avere un ruolo centrale nella diffusione di una cultura dell'inclusione grazie al rigore scientifico che la contraddistingue nella realizzazione di libri, formazione, software e giochi educativi.**

Erickson è una realtà che, negli ultimi 35 anni, ha contribuito in maniera significativa a diffondere in Italia una cultura dell'inclusione, a cercare di innovare il mondo della scuola e di tenere sempre al passo coi tempi l'ambito dei servizi e delle professioni d'aiuto per favorire una società più equa e sostenibile. Questo è stato possibile grazie alle nostre pubblicazioni, alle attività formative, al prezioso contributo scientifico dei nostri editori Dario Ianes e Fabio Folgheraiter e il fondamentale apporto di tutti i nostri autori. Questi valori li viviamo anche al nostro interno. Siamo un'azienda della conoscenza e il nostro valore aggiunto non sono macchinari o tecnologie (per quanto l'innovazione tecnologica sia sempre stata una priorità), ma sono le persone. Siamo convinti che la differenza la facciano le persone e la libertà di esprimere le proprie idee per essere sempre al passo coi tempi, ascoltare le necessità degli ambiti di riferimento, rispondere con prontezza e concretezza, talvolta essere addirittura in grado di anticipare i bisogni e "andare oltre". Ricalcando lo spirito pionieristico che

**Dipendenti**  
112

**Sede**  
Trento e Roma

**Settore**  
Editoria

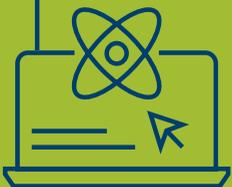
**Fatturato**  
€ 20 milioni



# EDIZIONI CENTRO STUDI ERICKSON

contraddistingue Erickson dalla sua nascita, nei primi anni Ottanta. Non è un caso che una realtà come la nostra, attenta al sociale, alle persone, ai valori della solidarietà, sia nata in un territorio come il Trentino, sensibile a questi aspetti e attento alla qualità della vita. Questo contesto ci permette di essere attrattivi e lo dimostra il fatto che una percentuale significativa dei 112 dipendenti provenga da altre regioni. A renderci attrattivi sono una serie di fattori: siamo una realtà giovane, con un'età media attorno ai 35 anni e con oltre il 60% di occupazione femminile. Poniamo attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, strutturando anche un sistema di smart working. Abbiamo una sede rinnovata e all'avanguardia, con importanti spazi aperti al territorio, che ci permette di fare rete e avviare sinergie con altre realtà.

Negli ultimi anni stiamo vivendo un periodo storico unico. La pandemia ha stravolto il nostro modo di vivere, le relazioni e impegna tutti verso un cambiamento. Sarà sempre più importante fare rete e aprirsi, mettendo al centro parole come sostenibilità e inclusività, come indicato anche all'interno dell'Agenda 2030. Parole care anche a Erickson. Credo che un'azienda come la nostra – e in generale tutto il sistema delle imprese – abbia bisogno che venga sempre stimolata la competitività delle aziende, siano facilitati gli investimenti e si mantenga una buona qualità dei servizi e un ambiente favorevole per un'alta qualità della vita. Questo permetterà al Trentino di continuare sulla strada intrapresa e affrontare prontamente le sfide che si presenteranno da qui al 2030.





# Mauro Franzoni

## CASE HISTORY - LA VOCE DELLE IMPRESE

**Levico Acque opera nel mercato delle bevande analcoliche in particolar dell'acqua minerale. Abbiamo scelto, da sempre, di imbottigliare solo in vetro dedicando la maggior parte delle nostre energie a promuovere, incentivare e sviluppare questo sistema. L'azienda è Società Benefit da ottobre 2020.**

Siamo diventati Società Benefit in virtù della natura stessa dell'istituto giuridico nato pochi anni fa: rendere il concetto di beneficio comune parte indissolubile del modello di business. Non quindi una scelta estemporanea ma un impegno di lungo, lunghissimo periodo.

Assumerci questa responsabilità ha significato fornire all'organizzazione una mappa chiara e non interpretabile del percorso che vogliamo compiere. Siamo decisi a diventare un modello di organizzazione che - anche tramite l'ascolto dei propri portatori d'interesse - innova, ispira e contribuisce allo sviluppo di modelli economici rigenerativi. Ci auspichiamo che la nostra visione ci porti a diventare un punto di riferimento, un modello d'impresa virtuoso riconosciuto in quanto promotore di cambiamento e protagonista di una economia rigenerativa capace di creare oltre al valore economico anche valore sociale e ambientale.

"Essere Società Benefit ci guiderà in un percorso di cambiamento e innovazione nelle competenze non solo dei dipendenti, ma anche di tutti gli appartenenti alle filiere a noi connesse. A supporto di ciò sono stati avviati percorsi pluriennali di formazione e analisi che mirano a potenziare: capacità decisionali, capacità creative nella risoluzione dei problemi,



**Dipendenti**  
30

**Sede**  
Levico Terme

**Settore**  
Alimentare

**Fatturato**  
€ 5 milioni



**LEVICO ACQUE SB**

comunicazione efficace ed engagement, empatia ed intelligenza emotiva. Ad oggi, cioè in poco meno di 12 mesi dalla trasformazione, abbiamo potuto già registrare una maggiore coesione del team di collaboratori grazie alla chiarezza dell'obiettivo comune e una maggior consapevolezza da parte di tutti del valore del proprio agire, delle interconnessioni tra le diverse funzioni e del nesso causale di ogni singolo gesto.

In altre parole, potremmo dire che il primo beneficio misurabile è stata una maggior coesione, consapevolezza e condivisione di una identità aziendale, preconditione importante per costruire azioni e progetti ambiziosi e coerenti.

Il supporto che l'Associazione può dare a tutte le aziende che ne fanno parte è mettere in campo quelle risorse di visibilità, relazioni e cultura che sono necessarie per portare maggior consapevolezza e sensibilità sul territorio realizzando innovazione non solo industriale ma anche sociale. Dobbiamo assumerci come imprenditori la responsabilità di diventare interlocutori e facilitatori delle relazioni tra territorio e politica dando maggiore spazio alle realtà più giovani che hanno uno sguardo diverso e più responsabile verso il futuro. Le persone sono i nostri interlocutori e insieme alla politica dobbiamo raggiungerle per costruire qualcosa d'importante. Servono eventi sul territorio, strumenti di ascolto e testimonianze coinvolgenti. Serve il senso d'urgenza perché di tempo ne resta poco, serve l'orgoglio di saperlo e volerlo fare, qui ed ora.





# Federica Finco

CASE HISTORY - LA VOCE DELLE IMPRESE

**Casearia Monti Trentini nasce a fine degli anni '80 come evoluzione del piccolo caseificio artigianale di Gianfranco Finco. Nei primi anni i collaboratori sono pochi e i litri di latte lavorati modesti. Ora i collaboratori sono circa 120 e i litri di latte lavorati all'anno sono più di 40 milioni che si trasformano in più di 4 milioni di chili di formaggi.**

Siamo una realtà imprenditoriale che dalla fine degli anni 90 ad oggi si è trasformata da piccolo caseificio ad industria casearia. Negli anni gli investimenti ci hanno permesso di essere più performanti, ma soprattutto hanno fornito un importante aiuto a tutti i nostri collaboratori che quotidianamente si vedono impegnati in azienda. Infatti, nonostante la nostra attività sia ormai industriale rimane costante l'anima artigianale di Monti Trentini. Sebbene quindi ci avvaliamo di nuove tecnologie e impianti innovativi l'uomo per noi è rimasto sempre al centro.

Questa attitudine e il numero elevato di personale rendono indispensabile il promuovere una cultura aziendale ricca di inclusività nella quale i collaboratori possano sentirsi parte di un progetto con un obiettivo comune. Alcuni dei nostri collaboratori sono con noi da quando abbiamo iniziato e conoscono bene i nostri obiettivi nonché la nostra realtà e vita in azienda. Queste persone sono ambasciatori dei nostri valori e del senso di comunità proprio di Monti Trentini e sono di conseguenza un supporto importante per l'inserimento di nuove figure e la coesione in azienda.

La coesione sociale non si trova però solamente all'interno della nostra

**Dipendenti**  
120

**Sede**  
Grigno

**Settore**  
Lattiero Caseario

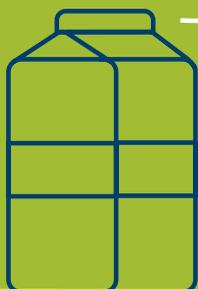
**Fatturato**  
€ 40 milioni



# CASEARIA MONTI TRENTINI SPA

realità imprenditoriale ma anche all'esterno, basti pensare al lavoro quotidiano delle aziende agricole e delle aziende di trasporto che raccolgono il latte giornalmente. Il nostro obiettivo è la sostenibilità, intesa non solo come quella ambientale ma anche sociale, attraverso la salvaguardia delle aziende agricole, il benessere animale e il supporto ad associazioni ed attività sul territorio.

Casearia Monti Trentini è anche certificata SMETA, ente che certifica i valori etici dell'azienda nei confronti sia dei dipendenti sia della comunità. Il nostro impegno è costante e in linea con il progetto "Duemilatrentino – Futuro Presente" lanciato proprio da Confindustria Trento.



A portrait of Lorenzo Cipriani, a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark sweater over a white collared shirt and a patterned tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a blurred industrial setting, possibly an aircraft hangar, with a large white structure visible.

# Lorenzo Cipriani



## CASE HISTORY - LA VOCE DELLE IMPRESE

**CTE spa è un costruttore di piattaforme aeree autocarrate e cingolate e di trasportatori su scala. Work Becomes Easy è la sua filosofia. Oggi l'azienda si conferma tra i leader mondiali del settore con una produzione di piattaforme aeree autocarrate che si attesta a oltre mille unità all'anno e con una rete di dealer presenti in più di cento paesi diversi.**

Sono le persone a comporre le organizzazioni. Credendo profondamente in questo pensiero, nel 2017 CTE è stata tra le prime aziende metalmeccaniche a conseguire la certificazione Family Audit, creando valore all'interno e al di fuori dell'azienda, grazie ad azioni di welfare territoriale, spingendo l'innovazione organizzativa, valorizzando le differenze e aprendo al cambiamento, individuando nelle misure per "fare cultura della conciliazione" l'ambito più strategico.

Già dal 2017, a seconda delle mansioni e nei reparti in cui è stato possibile implementarla, abbiamo proposto la possibilità di smart working per alcuni giorni al mese; dove non era possibile adottare questa soluzione, si sono trovate forme di conciliazione diverse, ricorrendo a orari e turni personalizzati.

Oltre a ciò, CTE ha riorganizzato il lavoro in termini di processi, ridisegnando il layout delle linee produttive e dei magazzini in modo da garantire maggiore efficienza ed efficacia al mercato e, al tempo stesso, maggior benessere a chi lavora in azienda.

Riguardo invece ai servizi che liberano tempo, sono state attivate diverse tipologie di convenzioni con esercizi commerciali sul territorio trentino e

**Dipendenti**

100

**Sede**

Rovereto

**Settore**

Metalmeccanico

**Fatturato**

€ 40 milioni

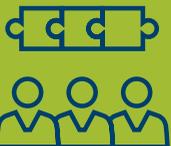


veronese, proponendo inoltre un “prodotto del mese” con consegna in ufficio di prodotti a prezzi agevolati, privilegiando prodotti locali a km zero oppure provenienti da aziende operanti nel campo del sociale.

I benefici, riscontrabili trasversalmente nelle varie misure di conciliazione, sono molti e rappresentativi della positività di questo strumento. La certificazione Family Audit infatti, non è solamente un traguardo, bensì uno strumento manageriale in continua evoluzione con una costante attenzione al bilanciamento tra presente e futuro. Dal punto di vista dei risultati abbiamo riscontrato: un benessere generalizzato manifestato dai dipendenti, il basso turnover degli ultimi anni, l’aumento di assunzioni in diversi reparti a partire da quello produttivo. Abbiamo anche rivolto la nostra attenzione verso il mondo dei più giovani finanziando borse di studio e tirocini per i figli dei dipendenti all’interno dell’azienda.

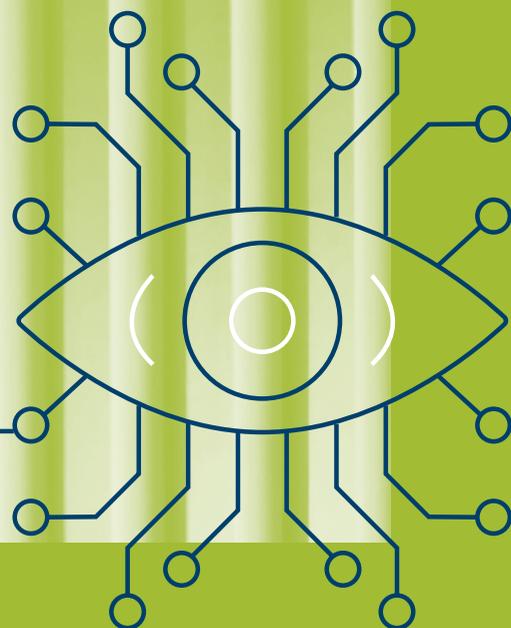
Rivolgendo lo sguardo verso il futuro facciamo riferimento alla visione di “comunità educante” grazie anche alla rete creata con altre aziende del territorio roveretano. A fine 2020 è nato infatti il Distretto Family Audit “Città della Quercia” Il risultato di due anni di lavoro non solo da parte di CTE, ma insieme a realtà quali Trentino Sviluppo, Suanfarma, Cooperativa Punto D’Approdo e Habitec.

Il Distretto nasce con l’intento di condividere e diffondere una cultura d’impresa orientata all’attenzione per le persone, per le famiglie coinvolte nelle diverse aziende e per il nostro territorio. Il fine è quello di creare sensibilità e coinvolgimento per diventare leader per costruire best practices da condividere anche con altre realtà sia all’interno che all’esterno del territorio trentino.





# Massimiliano Vece



## CASE HISTORY - LA VOCE DELLE IMPRESE

**Presente a Trento, Milano e a Lille in Francia, Lizard srl, in qualità di system integrator si occupa della fornitura, consulenza e alta formazione ict nei settori enterprise e telco. Nello specifico ha sviluppato competenze nei settori audio-video, sicurezza informatica, apparati di rete dati e intelligenza artificiale.**

Lizard nasce con la consapevolezza che ogni realtà aziendale sia formata da persone: per questo motivo punta da sempre sul potenziale dei propri collaboratori per un continuo sviluppo e miglioramento. Coerentemente con questa visione abbiamo deciso di aderire alla rete #WelfareTrentino, grazie alla quale abbiamo portato in azienda gli strumenti adeguati a regolamentare quello che già da tempo veniva fatto, ovvero la diffusione di servizi di welfare aziendale ai propri collaboratori.

L'implementazione della piattaforma si è rivelata estremamente semplice e grazie alla sua eccezionale personalizzazione siamo riusciti a rispondere alle diverse esigenze dei nostri collaboratori. Attraverso la configurazione e condivisione della piattaforma, in Lizard abbiamo predisposto un apposito regolamento e formato le persone ad utilizzare lo strumento in piena autonomia.

Lizard crede nei valori di ogni collaboratore come motore di cambiamento

**Dipendenti**

13

**Sede**

Trento

**Settore**

Information Technology

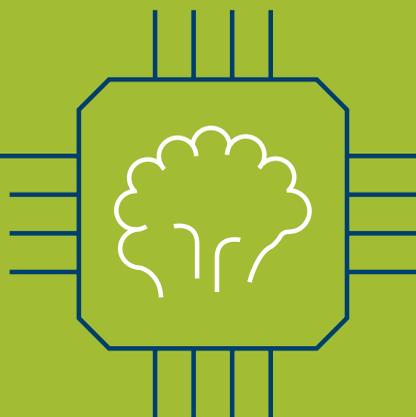
**Fatturato**

€ 4 milioni



spingendolo ad una crescita personale, lavorativa e culturale. Da questo l'azienda ne trae vantaggio perché muta e prende nuova forma modellandosi su questi principi. Per questo motivo vogliamo valorizzare il benessere dei nostri collaboratori attraverso l'uso della piattaforma, non solo per fidelizzarli, ma anche per regolamentare il metodo con il quale vengono erogati i premi di risultato.

Per continuare ad offrire un livello di benessere elevato ai propri collaboratori, Lizard si aspetta da parte del sistema certamente una continua affiliazione e un costante aggiornamento normativo e non meno importante un supporto concreto per sviluppare i servizi di welfare aziendale.





CONFINDUSTRIA TRENTO

MAIN PARTNER

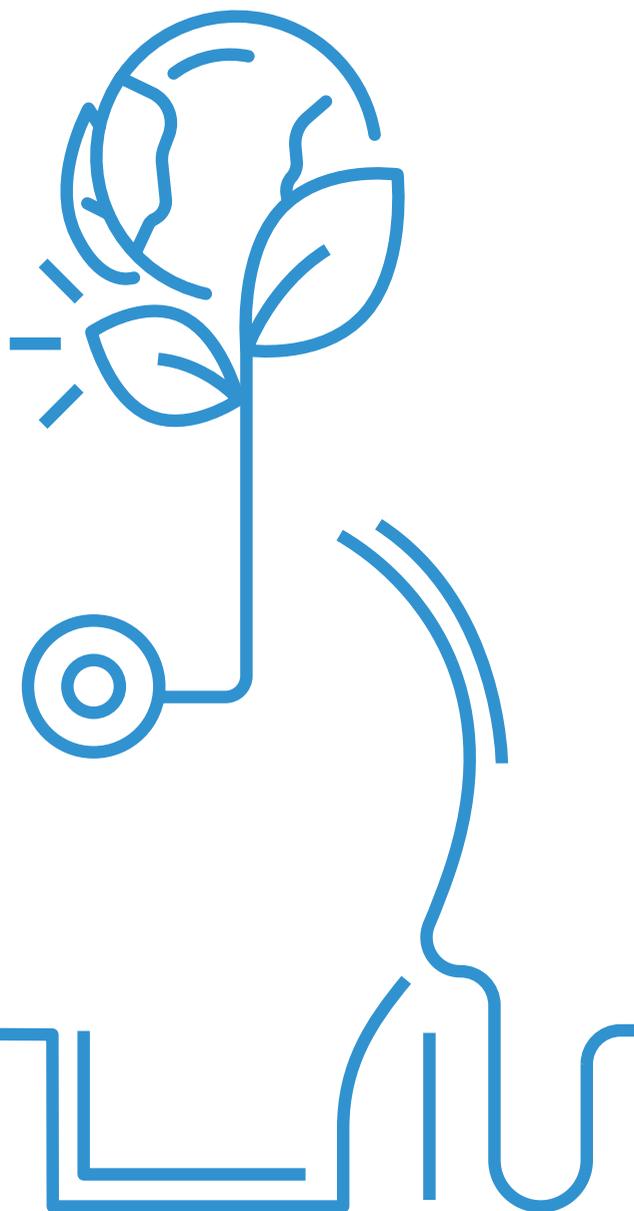


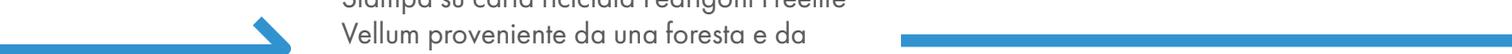
**SPARKASSE**  
CASSA DI RISPARMIO

IN COLLABORAZIONE CON



**The European House**  
**Ambrosetti**





Stampa su carta riciclata Fedrigoni Freelif  
Vellum proveniente da una foresta e da  
una filiera di approvvigionamento gestite in  
modo responsabile, con certificazione FSC.

Concept e grafica: **KILLERIDEA**

Stampa: tipografia Esperia

2030NTINO

DUEMILATRENTINO  
FUTURO PRESENTE



CONFINDUSTRIA TRENTO

---