

BILANCIO SOCIALE 2015

Numeri e relazione di gestione



BILANCIO SOCIALE 2015
Numeri e relazione di gestione

p04

Saluto del Vicepresidente e Assessore allo sviluppo economico e lavoro della Provincia autonoma di Trento	p 4
Saluto del Presidente di Trentino Sviluppo	6
Nota metodologica	7

p08

1. IDENTITÀ	8
1.1. Chi siamo	10
- Mission	11
- Valori	11
- Profilo societario	12
- Governance	12
- Personale	15
- Stakeholder	19
1.2. Cosa facciamo	20
1.3. Come lo facciamo: il modello Trentino Sviluppo	23
- Il sistema di governo	23
- Una presenza diffusa sul territorio, sette sedi operative	24
- Un nuovo modello per interpretare il cambiamento	24
- Un sistema integrato per la nascita e lo sviluppo di startup innovative	25

p28

2. RENDICONTO ECONOMICO	28
2.1. I numeri	30
- Gestione propria	31
- Il patrimonio gestito	32
- Interventi in corso	33

p38

3. RELAZIONE SOCIALE	38
3.1. Ambito Attività Economiche	41
- Focus interventi industriali	43
- Focus interventi aree produttive	56
- Focus interventi asset turistici (settore funiviario)	59
- L'impatto sul PIL provinciale degli interventi realizzati	66
3.2. Ambito BIC, Internazionalizzazione, Attrazione e Sviluppo Imprese	69
- Focus BIC e Nuove imprese	70
- Focus Internazionalizzazione	81

Oltre la crisi, a supporto dello sviluppo

La Provincia ha messo in atto tra il 2009 e il 2013 un'imponente manovra anticrisi che ha messo in circolo nell'economia locale oltre un miliardo di euro, riuscendo in gran parte a tamponare le fasi e i fenomeni più acuti di una crisi rivelatasi poi strutturale.

Tra i molti strumenti a supporto della salvaguardia occupazionale Trentino Sviluppo è intervenuta massicciamente, attraverso lo strumento del leaseback e del leasing, in una fase di chiusura da parte del credito bancario. In quegli anni sono state concluse operazioni per 193 milioni di euro complessivi, garantendo centinaia di posti di lavoro altrimenti fortemente a rischio. La grande maggioranza di queste operazioni garantisce tuttora alle aziende su cui si è intervenuti di operare e di provare ad agganciare la crescita.

Certamente alcune aziende hanno dovuto fare i conti con ristrutturazioni, fallimenti, difficoltà, ma non c'è dubbio che senza quelle operazioni di supporto l'emorragia occupazionale sarebbe stata immediata e più consistente. Nel 2015 però la Provincia ha cambiato marcia, riorientando l'attività di Trentino Sviluppo sulle nuove situazioni di sviluppo, sulle opportunità di crescita, sull'attrazione di nuove aziende. Alcuni dati aiutano a fotografare il nuovo corso delle politiche industriali: nel 2015 Trentino Sviluppo ha investito 22,7 milioni di euro per operazioni di grande impatto socio economico, tra cui si possono ricordare tra le più significative gli interventi Mariani-Omr, Silvelox Europe, Costruzioni Meccaniche Valentini, Vetri Speciali, Menz&Gasser.

A fronte di questi interventi sono stati attivati investimenti, finanziati dalle aziende in Trentino, per 128,8 milioni di euro, che in grande parte sono rimasti o rimarranno nella filiera locale dell'indotto. Si pensi a Vetri Speciali, a Spini di Gardolo, per la quale hanno lavorato e stanno lavorando decine di aziende locali dell'edilizia, dell'impiantistica. Persino il forno fusorio, da sempre acquisito all'estero, per la prima volta è stato prodotto a Mezzolombardo da un'azienda che mai sino ad ora aveva lavorato per Vetri Speciali.

E il 2016 è stato altrettanto fecondo, con nuovi investimenti pubblici di Trentino Sviluppo per 28 milioni di euro a fronte di investimenti complessivi da parte delle aziende beneficiarie per 95 milioni di euro circa. Tra queste, ricordiamo gli accordi sottoscritti con Dr. Schär, Fly, Adige, Bonfiglioli.

Tra 2015 e 2016, con queste operazioni, sono stati consolidati oltre 500 posti di lavoro che raddoppieranno, arrivando a superare i 1.000, grazie ai piani di investimento e di sviluppo presentati e sottoscritti dalle aziende beneficiarie degli interventi.

Molto denaro pubblico, dunque, investito per l'economia locale, che però non ha esaurito il nuovo approccio alle politiche economiche di settore. Oltre ai numeri, si è lavorato su una pubblica amministrazione più capace di dialogo con le aziende che crescono: come hanno raccontato a Il Sole 24 Ore Giorgio Mazzer, amministratore delegato di Vetri Speciali, e Marco Bonometti, presidente di OMR, essi non hanno scelto il Trentino perché attratti da contributi, incentivi o rendite di posizione, ma per una semplice ragione: la rapidità e la concretezza con la quale hanno operato le professionalità pubbliche della nostra comunità, Provincia, Comuni, enti strumentali,



che in sinergia, legandosi ad una sfida comune, sono stati e sanno essere interlocutori affidabili, di grande competenza, ai quali chiedere e dai quali pretendere risposte chiare e veloci. La tempistica è infatti per le aziende oggi un aspetto determinante e vincolante rispetto alla scelta di investire in Trentino piuttosto che in altre regioni d'Italia o all'estero. Una scommessa che il sistema Trentino ha meritato di vincere.

Con questo cambio di marcia il Trentino ha dimostrato che, mettendo in sinergia politiche pubbliche, capacità imprenditoriale e responsabilità del mondo del lavoro, ha in sé le energie per reagire ad una crisi che nel caso di Whirlpool o di Gallox, tanto per citare esempi passati, è stata particolarmente dolorosa per le città di Trento e Rovereto.

Abbiamo posto al centro il lavoro, l'impresa, costruendo attorno al suo progetto una rete promozionale di supporto. La Provincia ha saputo interpretare un ruolo che diviene sempre più quello di un'agenzia di servizio e sempre meno di autorità autosufficiente, sempre più coordinatrice di indirizzi, creatrice di consenso tra posizioni e interessi non sempre convergenti, realtà che si fa carico di una programmazione strategica e non autorità decisionale autoreferenziale ed autosufficiente.

Accanto a tutto questo, le politiche industriali sono oggi rappresentate anche dalla promozione dei due poli tematici dell'incubazione d'impresa.

Polo Meccatronica sempre di più sta raccogliendo adesioni ed entusiasmo da parte delle aziende del settore. Da ultimo, ricordiamo l'insediamento di Watts Water Technologies, colosso con quartier generale in America, nel Massachusetts, quotato alla borsa di New York, che in Europa fattura 405 milioni di euro e conta 2.600 dipendenti impiegati in 26 aziende e che tramite Watts Industries Italia, già presente con un proprio stabilimento produttivo a Spini di Gardolo, ha scelto di concentrare a Rovereto le attività di ricerca e sviluppo per lo studio di prodotti innovativi nel campo degli impianti termosanitari.

Progetto Manifattura oggi è un incubatore della green economy che sta diventando sempre più un ecosistema unico. Un polo industriale di rilievo internazionale interamente dedicato alla green economy che conta ad oggi una cinquantina di realtà insediate per un totale di 230 addetti. Nel dettaglio, sui 7 mila metri quadrati disponibili si è raggiunto il 100% di riempimento con 17 startup che occupano 36 addetti e 34 tra aziende e altri attori di sistema che occupano complessivamente 194 addetti.

Non abbiamo dunque dimenticato l'importanza delle politiche industriali di supporto alle fasi difficili delle aziende trentine ma stiamo guardando avanti con maggiore ascolto alle aziende che possono crescere e scelgono il Trentino per farlo.

Con questo "bilancio sociale" dedichiamo attenzione al 2015, anno della svolta, proiettando alcuni risultati sul 2016. Entro il prossimo mese di giugno aggiorneremo lo studio al 2016, valutando per intero i dati e le evidenze che ne conseguiranno.

Il Vicepresidente e Assessore allo Sviluppo Economico PAT
Alessandro Olivi



La Società ha cambiato pelle. Il Bilancio sociale è come “bussola” che ne orienta la rotta

Trentino Sviluppo è molto cambiata negli ultimi anni. Non poteva essere altrimenti perché a mutare profondamente è stato lo stesso tessuto economico locale ma ancor più le dinamiche, i valori, le competenze richieste a chi ogni giorno vive e respira l'impresa, dentro o fuori le fabbriche, le piccole e medie aziende, le startup innovative o qualsivoglia progetto di intrapresa personale.

Un profondo processo di trasformazione che ha visto evolvere in modo sensibile compiti e funzioni della società di sistema provinciale.

Negli ultimi cinque anni, dal 2011 al 2016, il patrimonio gestito dalla nostra società è cresciuto in modo importante, sfiorando ormai gli 1,1 miliardi di euro, ad oggi siamo un'unica società nella quale sono confluite sette diverse realtà (da Trentino Sprint a Tecnofin Trentina, passando per Ceii Trentino, Progetto Manifattura per citarne alcune). Ma a cambiare in modo più importante sono stati gli obiettivi che la “proprietà”, la Provincia autonoma di Trento, ci ha affidato invitandoci a centrarli con sempre maggiore rapidità ed efficienza. La Trentino Sviluppo di oggi è sempre meno assorbita in interventi contingenti ed urgenti finalizzati a contenere l'impatto sfavorevole della congiuntura economica e sempre più focalizzata invece su temi strategici, interventi selettivi nel segno dell'innovazione e dello sviluppo territoriale, percorsi di crescita delle aziende locali su nuovi mercati esteri, iniziative di attrazione di imprese ed investimenti provenienti da altri territori, sostegno alla nuova imprenditorialità e alle startup innovative, promozione dei progetti e delle iniziative rientranti nelle quattro “Smart Specialisation”: Meccatronica, Energia e Ambiente, Qualità della vita, Agrifood.

La nostra Società è andata assumendo una funzione di naturale punto di riferimento per le imprese e i principali stakeholder economici grazie all'implementazione di servizi all'avanguardia e alla capacità di sviluppare reti e poli di eccellenza che coinvolgono diversi attori appartenenti al mondo delle imprese, della formazione e della ricerca. È evidente che queste nuove funzioni non possono non alimentarsi di un meticoloso, puntuale e costante lavoro di monitoraggio e di analisi, fondamentale per valutare gli effetti delle politiche economiche pubbliche a livello di ecosistema imprenditoriale e per suggerire strategie di sviluppo innovative e sostenibili.

Per questo abbiamo avviato un percorso di rendicontazione sociale che sempre più avvicina la nostra società al modo di pensare e di agire delle migliori aziende private.

Lo stesso nuovo assetto organizzativo della Società è orientato a promuovere in modo sempre più integrato attività di attrazione, selezione e supporto delle migliori opportunità imprenditoriali, attraverso l'interazione del marketing strategico, dell'attività di business intelligence e della valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico.

Questo studio, assieme ad altri sui quali stiamo lavorando, ci permette di avere degli strumenti indispensabili per rendere sempre più precisi e raffinati gli strumenti di politica industriale che la Provincia ci affida.

A partire dall'esercizio 2015 il bilancio economico e finanziario sarà quindi accompagnato da un bilancio sociale che “peserà” in modo sempre più puntuale e raffinato le ricadute delle attività di Trentino Sviluppo sul tessuto economico locale.

Non un documento meramente descrittivo e “patinato”, ma uno strumento fondamentale per misurare le nostre performance ed orientare il nostro orizzonte.

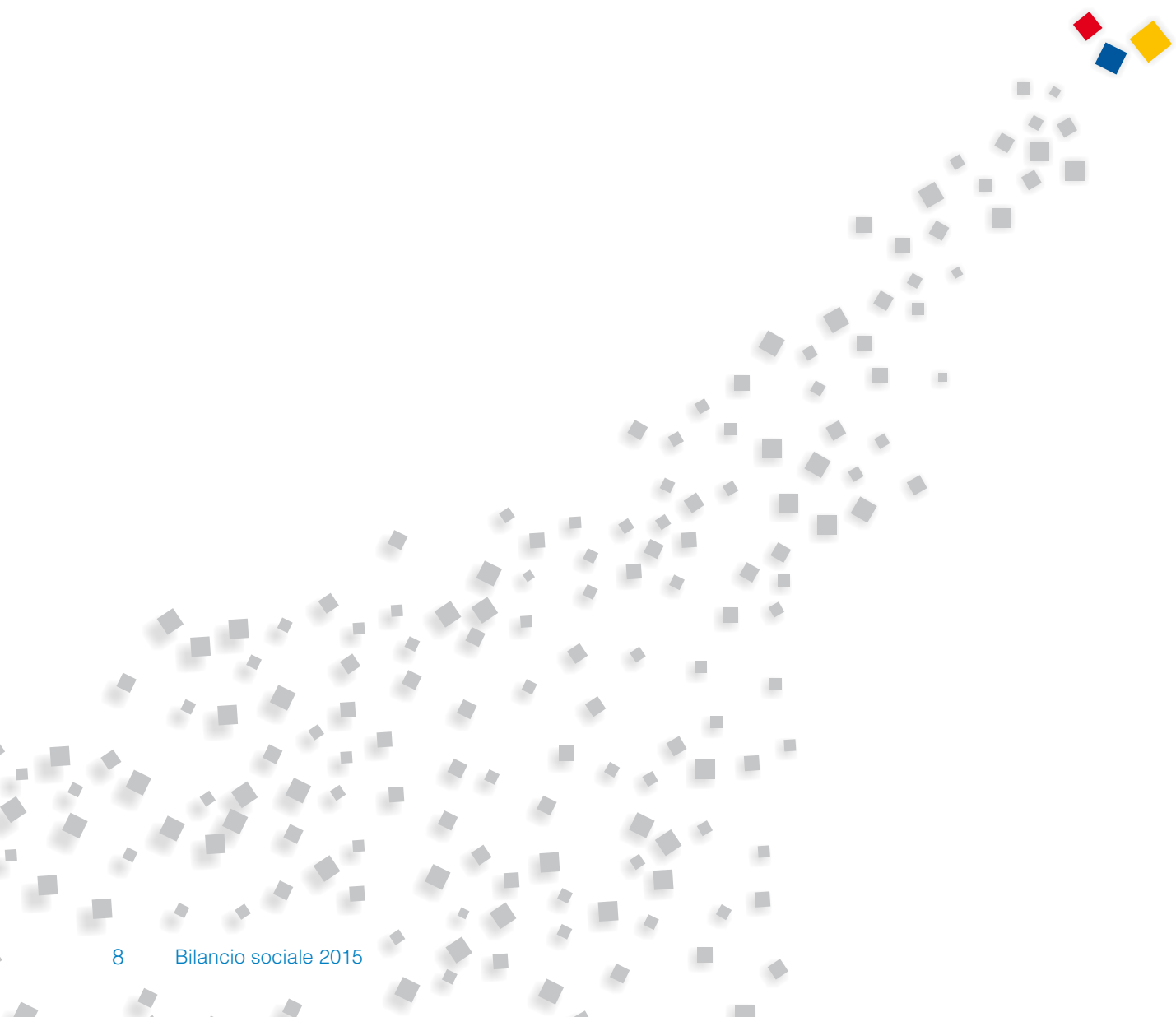
Il Presidente di Trentino Sviluppo
Flavio Tosi

La responsabilità sociale d'impresa è la responsabilità che un'organizzazione si assume in merito alle ricadute dei propri comportamenti e decisioni sui portatori d'interesse. L'accountability, in italiano rendicontazione, è la responsabilità di spiegare cosa si sta facendo per rispettare gli impegni presi con gli stakeholder, in riferimento alla dimensione economica, sociale e ambientale del proprio operato. Un'organizzazione è “accountable” se rende conto periodicamente e comunica in modo trasparente quanto è stato fatto nel corso delle proprie attività. Il bilancio sociale è uno strumento di rendicontazione volontario, che illustra pubblicamente i risultati dell'attività di un'organizzazione.

Il bilancio sociale di Trentino Sviluppo è stato predisposto seguendo la metodologia GBS (Gruppo di studio per il bilancio sociale). Attraverso tale documento Trentino Sviluppo intende dare agli stakeholder un quadro complessivo delle attività realizzate, affinché possano formarsi un'opinione sul suo operato.

Il bilancio sociale 2015 di Trentino Sviluppo, in linea con le ultime novità in materia di rendicontazione sociale sorte in ambito internazionale, ha una maggiore focalizzazione sulla comunicazione degli interventi che hanno maggior impatto di natura strategica, programmatica, economica, reputazionale e sociale per i cittadini e per gli stakeholder.

Il percorso che ha portato alla realizzazione del Bilancio sociale 2015 è stato intrapreso dai vertici di Trentino Sviluppo. Ha lavorato al bilancio sociale un gruppo composto da personale interno, in stretta collaborazione con la Direzione Operativa e con la supervisione scientifica di esperti esterni. È stata definita la struttura del documento, curata la raccolta e l'elaborazione delle informazioni, attraverso il confronto col personale impegnato nelle diverse attività.





1.1. Chi siamo

1.1.1. Mission

“...favorire lo sviluppo sostenibile del Trentino attraverso azioni e servizi volti a supportare la crescita della capacità imprenditoriale e di innovazione del territorio con azioni di promozione dei fattori di attrattività, operando in una logica di rete secondo principi di imprenditorialità, innovazione, coesione sociale, qualità della vita, del lavoro e dell'ambiente per costruire il Trentino del futuro...”

Trentino Sviluppo è l'agenzia di sviluppo territoriale che favorisce lo sviluppo sostenibile del sistema trentino. È promotrice di azioni e servizi volti a supportare la crescita dell'imprenditorialità e la capacità di fare innovazione, sostenendo la collaborazione tra imprese e lo sviluppo di filiere e cluster strategici per il territorio. Promuove il territorio in modo unitario e cerca di valorizzarlo in tutti i suoi punti di forza, dal settore turistico, settore di primaria importanza, all'innovazione messa in campo dalle aziende e allo sviluppo di filiere produttive.

1.1.2. Valori

La crescita ed il successo di Trentino Sviluppo sono resi possibili dai valori che ne contraddistinguono l'attività: l'**integrità**, la **responsabilità** ed il **lavoro di squadra**. Per rafforzare e sostenere questi valori, anche in considerazione dei notevoli cambiamenti organizzativi e statuari degli ultimi anni, Trentino Sviluppo si adopera ad un miglioramento continuo dell'efficienza della struttura aziendale. La Società è infatti volta a valorizzare l'attività lavorativa, coinvolgendo i propri collaboratori (interni ed esterni) nella formulazione delle decisioni finali e nel perseguimento degli obiettivi aziendali, con la massima **efficienza**, **diligenza**, **trasparenza** e **riservatezza**. Si impegna inoltre quotidianamente per la salvaguardia di principi fondamentali, quali la **dignità**, la **privacy**, la **salute** e la **sicurezza** delle proprie risorse umane, nonché per la **tutela dell'ambiente**.

1.1.3. Profilo societario

Trentino Sviluppo è una società per azioni il cui capitale sociale, che ammonta a 193.553.725,92 euro, è interamente detenuto dalla Provincia autonoma di Trento. Sotto il profilo soggettivo si tratta di una Spa unipersonale il cui controllo fa capo ad un socio unico, la Provincia autonoma di Trento, che ne esercita direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 *sexies* del Codice Civile.

In passato nella compagine sociale dell'agenzia di sviluppo locale erano presenti anche istituti di credito locali. Successivamente l'ente Provincia ha optato per il modello della società in **house providing**, così da poter agire tramite uno strumento operativo al quale affidare direttamente fondi, risorse e progetti per lo sviluppo del territorio.

1.1.4. Governance

Gli organi di governo di Trentino Sviluppo sono il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio sindacale. La nomina dei componenti del Consiglio e del Collegio Sindacale spetta alla Giunta della Provincia autonoma di Trento.

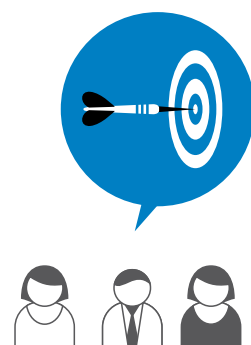
Come previsto dallo Statuto, la Società è amministrata da un Consiglio di amministrazione composto da 3 fino ad un massimo di 5 membri, compresi Presidente e Vicepresidente. I membri del Consiglio di Amministrazione durano in carica per un periodo massimo di tre esercizi consecutivi e possono venire confermati: essi scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Il Consiglio di Amministrazione è investito di ogni più ampio potere per la gestione ordinaria e straordinaria della Società e provvede a tutto quanto non sia, per legge o per statuto, riservato all'Assemblea. Le attribuzioni che sono per legge delegabili possono essere delegate dal Consiglio di Amministrazione al Presidente, al Vicepresidente o ad altri Consiglieri.



Il **Consiglio di Amministrazione**, definito dalla Giunta provinciale nel mese di luglio 2015, è composto da 5 membri:

- **Flavio Tosi, Presidente** con deleghe alle attività riguardanti l'Area Marketing Strategico e Comunicazione e la Direzione Affari Generali, in particolare bilancio e gestione del personale
- **Fulvio Rigotti, Vicepresidente** con deleghe relative alle attività della Divisione Turismo e Promozione (promozione e marketing turistico territoriale) e della Divisione Attività Economiche per gli asset turistici (infrastrutturazione turistica, partecipazione nel capitale sociale di società funiviarie)
- **Sergio Anzelini, Consigliere delegato** con deleghe relative ad operazioni e strumenti finanziari e alle attività proprie del Dipartimento Attività Economiche, quindi tutte le operazioni e le attività ordinarie e straordinarie di natura immobiliare, mobiliare e di partecipazione nel capitale sociale di imprese ad esclusione di quelle relative al settore turistico
- **Giovanna Flor, Consigliere delegato** con delega a seguire le attività di servizio della società di sistema: dall'internazionalizzazione agli incubatori, dalle filiere e distretti all'innovazione, passando per i rapporti con l'Università e i centri di ricerca locali, ma anche con il sistema nazionale ed internazionale della ricerca pubblica e privata
- **Tiziana Carella, Consigliere.**

Durante il proprio operato, il Consiglio di Amministrazione di Trentino Sviluppo Spa è affiancato dal collegio sindacale, organo di vigilanza la cui attività è definita negli artt. dal 2397 al 2409 del Codice civile. Nello specifico, vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; assicurare il rispetto della legge e dello statuto e, in caso di non conformità, impugnare le delibere dinanzi al tribunale; verificare l'adeguatezza dell'organizzazione amministrativa e contabile e la corretta amministrazione della società segnalando all'Assemblea eventuali fatti rilevanti.



Il **Collegio sindacale** di Trentino Sviluppo è composto da:

- **Mauro Caldonazzi**, Presidente
- **Mariarosaria Fait**, Sindaco
- **Patrizia Gentil**, Sindaco

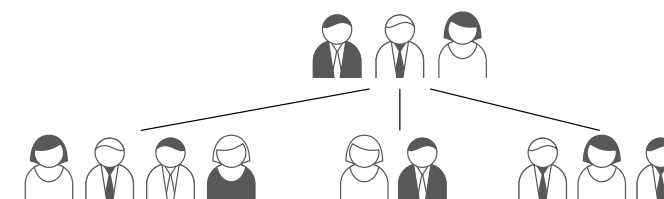
L'art 28 dello Statuto prevede inoltre che "il Consiglio di Amministrazione possa deliberare la costituzione di un organismo di consultazione (**Advisory Board**), composto da esperti espressione di significative realtà economiche, sociali ed istituzionali esterne alla Società cui è affidato il compito di elaborare raccomandazioni e pareri, non obbligatori né vincolanti, riguardanti le attività svolte e i programmi di sviluppo della Società, e di contribuire all'individuazione delle azioni e delle risorse necessarie per attuarne la strategia". All'organo consultivo spetta il compito di proporre nuove linee strategiche e di suggerire pratiche di raccordo con il mondo produttivo e la dimensione esterna.

Nominato per la prima volta nel gennaio 2013, nel 2015 l'Advisory Board non era tuttavia formalmente in funzione.



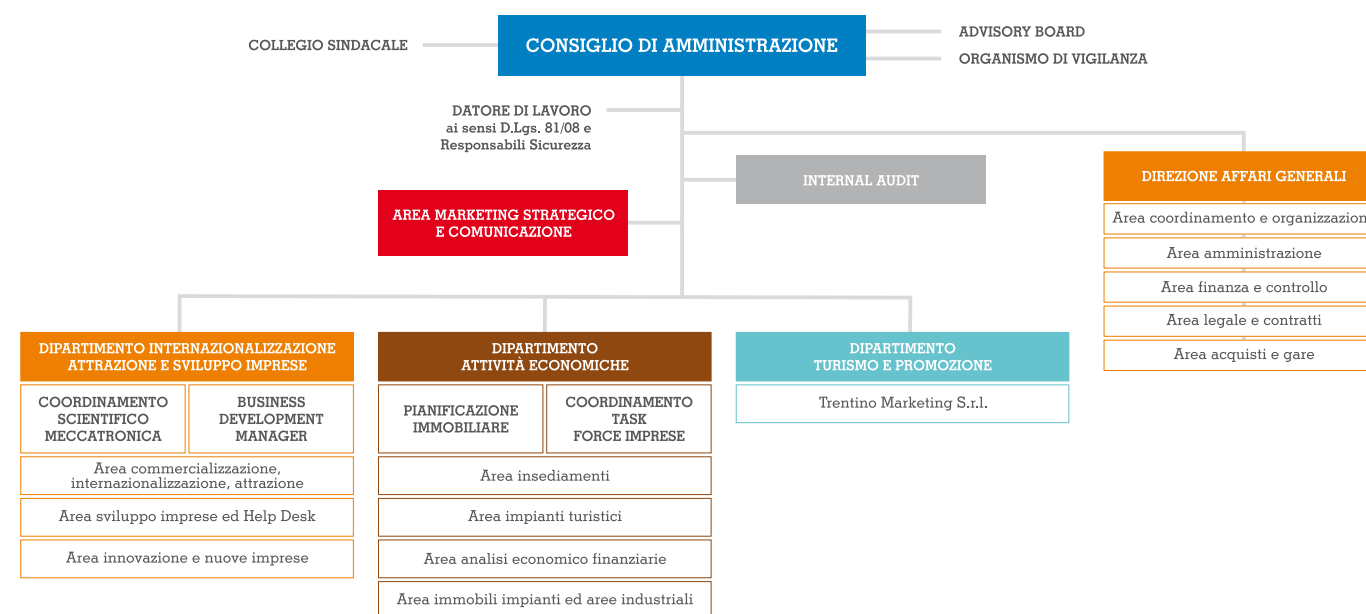
Infine, vi è l'**Organismo di Vigilanza** (OdV) preposto alla vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs 231/2001; l'OdV ricopre il ruolo di Responsabile dell'attuazione del Piano di prevenzione della corruzione e di Responsabile Trasparenza. L'OdV è composto da:

- **Roberto Ceola**, Presidente
- **Silvia Arlanch**
- **Michela Lorenzini**



1.1.5. Personale

Il modello organizzativo - risultato di un processo di implementazioni successive che ha visto crescere, negli anni, le funzioni svolte dalla struttura organizzativa di Trentino Sviluppo - sottolinea l'importanza della condivisione di informazioni tra settori, aree, funzioni di staff, gruppi di lavoro e la compartecipazione alle attività: presupposti ottimali per una traduzione efficace delle azioni proposte dal Consiglio di Amministrazione.

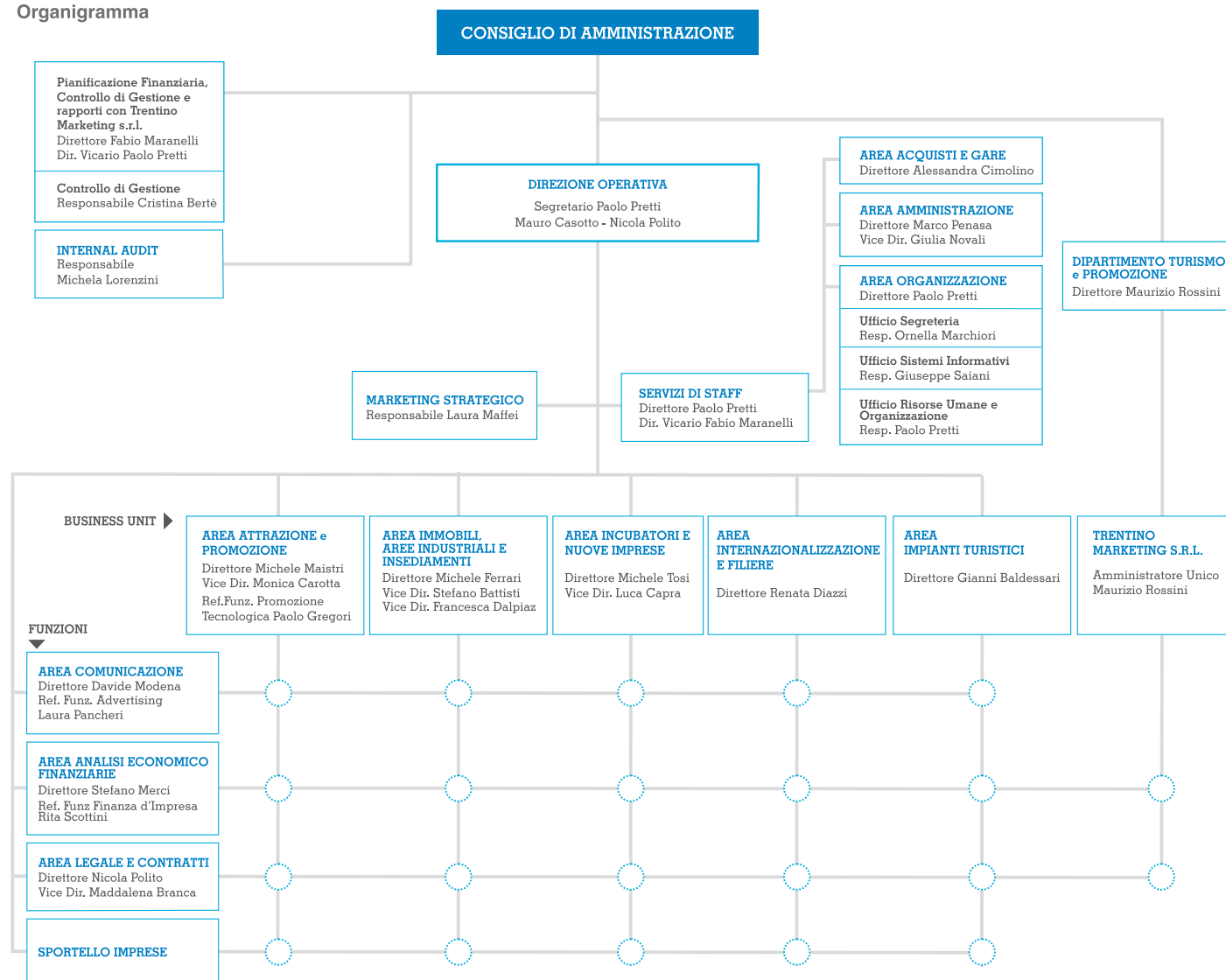


La struttura aziendale decisa dal Consiglio di Amministrazione a marzo 2015 - come emerge dall'organigramma sopra riportato - è composta da: Direzione Affari Generali, Dipartimento Attività Economiche, Dipartimento Internazionalizzazione, Attrazione e Sviluppo Imprese, Dipartimento Turismo e Promozione¹, Aree e posizioni di staff.

¹ NB: nel presente documento non verranno esaminati dati ed attività del Dipartimento Turismo e Promozione, in quanto competenza della società Trentino Marketing Srl, società controllata da Trentino Sviluppo Spa.

Questa struttura è stata poi ulteriormente modificata nel 2016, per unificare l'attività delle aree di operatività aziendale sotto un'unica Direzione Operativa, superando la suddivisione in due dipartimenti di business, ed una Direzione Affari Generali. Il 2016 non è oggetto d'analisi di questo bilancio sociale, ma pare importante dare ai lettori la prospettiva organizzativa:

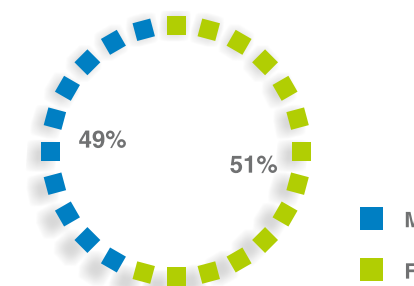
Organigramma



Trentino Sviluppo nel 2015 ha potuto contare su 82 dipendenti (al netto dei dipendenti distaccati presso la Trentino Marketing Srl), ai quali si aggiungono 3 dipendenti in comando dalla Provincia autonoma di Trento e 1 dipendente in distacco dalla Fondazione Bruno Kessler.

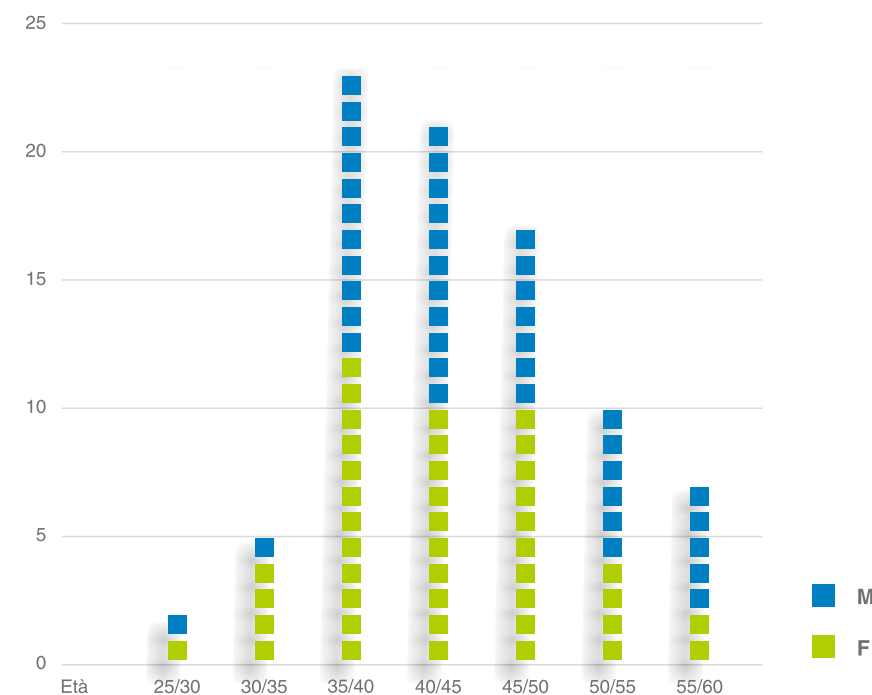
Il 51% del personale dipendente è di sesso femminile, dimostrando una buona propensione dell'azienda alle pari opportunità, sebbene la presenza di donne sia più consistente nei livelli non direttivi.

Distribuzione maschi/femmine



L'età media dei dipendenti è di 43,33 anni, appena più alta negli uomini (44,71) che nelle donne (42).

Distribuzione maschi/femmine per fasce d'età



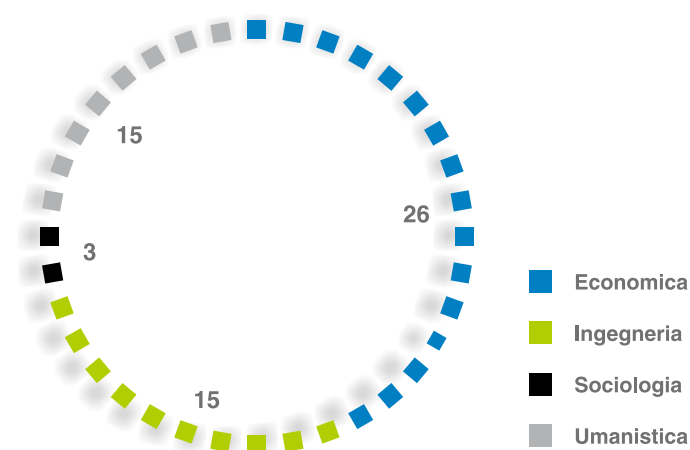
La società Trentino Sviluppo applica alla maggioranza del proprio personale dipendente il Contratto Nazionale del Commercio e dei Servizi, oltre al Contratto Nazionale dei Giornalisti e al Contratto Nazionale dei Metalmeccanici.

Dal punto di vista dell'inquadramento, l'organizzazione include: 4 dirigenti, 14 quadri, 67 impiegati e 1 operaio. Differenze di genere un po' più marcate si vedono nei livelli di inquadramento. Il personale femminile ha prevalentemente un inquadramento al 2° livello, mentre il personale maschile ha un inquadramento prevalentemente al 1° livello (e quadro). Nessun dirigente è di genere femminile. Se si confrontano questi dati con il titolo di studio emerge che non ci sono elevate differenze di genere in termini di formazione di ciascun individuo.

I dati evidenziano come sia gli uomini che le donne abbiano un titolo di istruzione elevato (laurea 75% donne e 62% uomini) a dimostrazione dell'elevata formazione del personale.

In dettaglio: 26 sono i laureati in economia, 15 in ingegneria, 3 in sociologia e 15 in ambito umanistico.

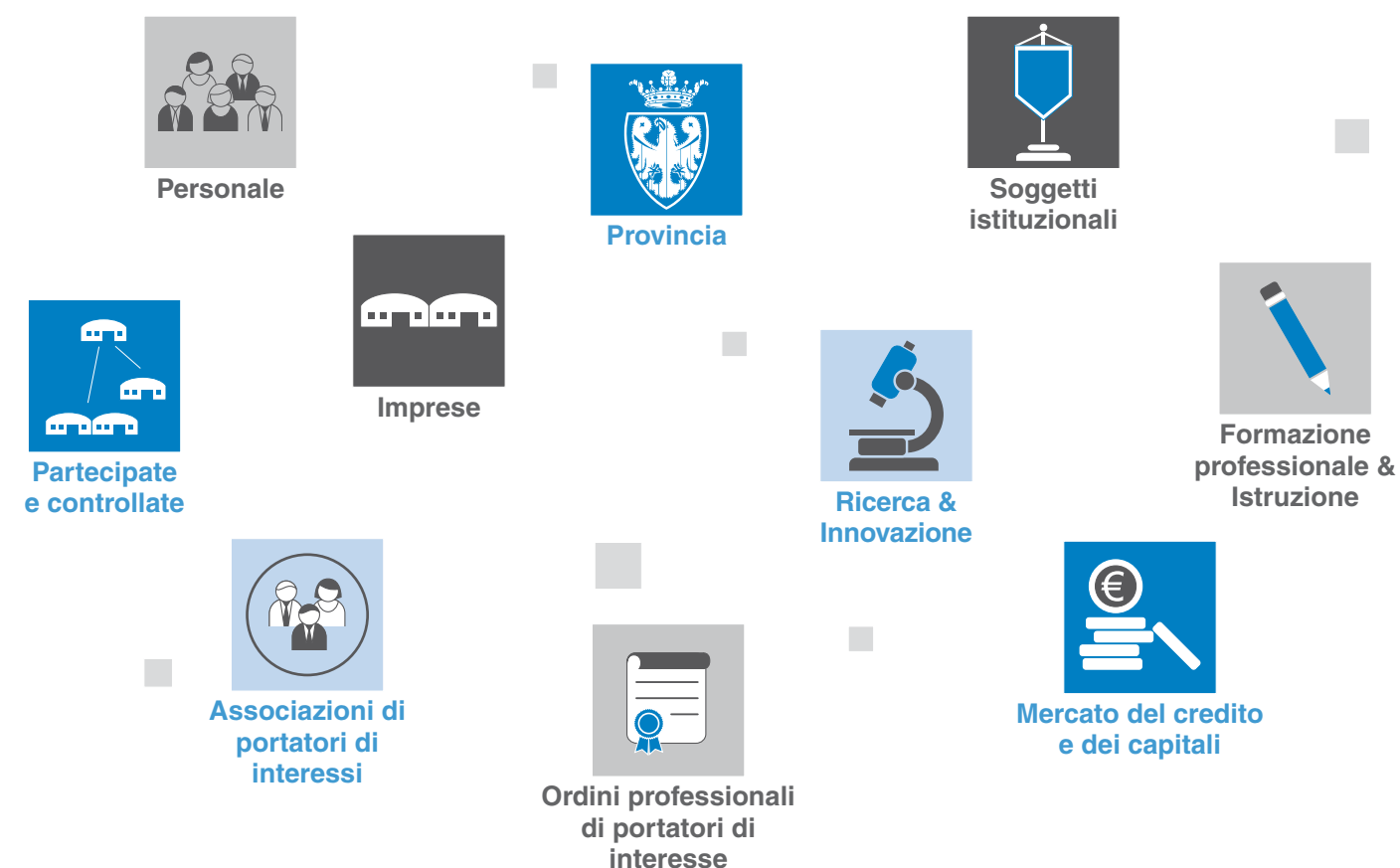
Laurea | Area di riferimento



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

1.1.5. Stakeholder

Per stakeholder si intende un individuo o un gruppo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento di un obiettivo aziendale, in quanto "titolare di interessi di fatto", non "di diritto", come nel caso degli azionisti, che invece sono proprietari di azioni dell'impresa. Il termine si riferisce anche a soggetti influenzati dall'utilizzo di specifiche risorse, sebbene non direttamente coinvolti in esso (per es. la comunità locale che confina con i siti produttivi, le associazioni per la tutela dell'ambiente e dei consumatori, i lavoratori dell'indotto, ecc.). Considerato la varietà delle azioni svolte da Trentino Sviluppo, è facile intuire che numerosi e diversificati sono i suoi stakeholder. Se ne riporta qui di seguito una mappa riassuntiva:



1.2. Cosa facciamo

Le attività svolte da Trentino Sviluppo sono molteplici. Si passa dai servizi di supporto alla nuova imprenditorialità, all'internazionalizzazione d'impresa, all'attrazione di attività imprenditoriali tecnologicamente avanzate fino alle operazioni immobiliari, alle gestione dei siti produttivi e degli asset turistici, fino alla promozione del territorio in chiave turistica.

In linea con il proprio statuto Trentino Sviluppo svolge, tra gli altri, compiti e funzioni di:

- **Business Innovation Centre e Parco Scientifico e Tecnologico**, anche attraverso la prestazione di servizi;
- acquisto, vendita, permuta, costruzione, ristrutturazione di **compendi immobiliari**, la locazione, anche finanziaria, e la gestione di immobili, nonché l'acquisizione di impianti, macchine ed attrezzature destinati ad attività economiche e di aree destinate all'insediamento e all'utilizzo per tali attività;
- assunzione di incarichi e svolgimento di attività nei settori previsti dall'art. 2, comma 1, del D.Lgs. 1 dicembre 1997 n. 468, anche in qualità di **"agenzia di promozione di lavoro e di impresa"** ai sensi della Legge n. 196 del 24 giugno 1997 e ss.mm.;
- sviluppo e **trasferimento tecnologico, ricerca e assistenza all'innovazione** finalizzate alla qualificazione del sistema economico trentino;
- promozione di servizi di informazione, documentazione e stimolo alla **internazionalizzazione**;
- prestazione di servizi di supporto alla Provincia;
- organizzazione di corsi di **formazione**;
- attività di supporto, assistenza e informazione nell'accesso alle **opportunità di ricerca per l'innovazione tecnologica** e per le opportunità **di finanziamento**; servizi di animazione territoriale e produzione di beni e servizi di utilità collettiva di supporto allo sviluppo locale;
- **promozione dell'uso di macchinari e strumentazioni tecnologiche**;
- promozione, informazione, propaganda, pubblicità e assistenza per la conoscenza e la **valorizzazione del Trentino e del relativo patrimonio** naturalistico, paesaggistico, artistico, storico, culturale e produttivo;
- gestione, **promozione e difesa del marchio "Trentino"** disciplinandone l'impiego da parte di enti, associazioni, aziende alle quali viene concesso l'utilizzo del marchio;
- **promozione e coordinamento di attività**, iniziative, manifestazioni, convegni e congressi **di interesse per il turismo**, anche in collaborazione con altre aziende, enti ed associazioni locali;
- promozione, coordinamento, sostegno e/o gestione di attività relative alla prenotazione e/o commercializzazione di prodotti, servizi e pacchetti turistici;
- assunzione e cessione di **partecipazioni in società** funzionali al sostegno economico di iniziative aventi sede in Trentino, con espressa esclusione dell'esercizio professionale nei confronti del pubblico delle attività previste dal D.Lgs. 1 settembre 1993 n. 385;

- assunzione di partecipazioni in altre società o enti nel rispetto dei limiti di cui all'art. 13 della legge 248/2006. La Società può compiere tutte le operazioni mobiliari, immobiliari e finanziarie che risulteranno strumentali all'attuazione dell'oggetto sociale.

Trentino Sviluppo **gestisce inoltre molteplici fondi in nome proprio e per conto della Provincia autonoma di Trento**, rispetto ai quali agisce secondo una tipologia giuridica assimilabile a quella del mandato senza rappresentanza. I piani e programmi di attività, relativi ai vari fondi provinciali gestiti dalla società, sono i seguenti:

- Piano triennale di attività ex artt. 33 e 34 della L.P. 6/1999 anni 2014-2016;
- Programma Operativo annuale per l'anno 2015 del "Fondo Marketing";
- Piano triennale 2011-2013 delle acquisizioni e degli apprestamenti di aree per attività economiche ex art. 25 della L.P. 6/1999 ("Fondo Aree");
- Piano attività 2015-2017 e Piano di dettaglio 2015 di cui agli artt. 20, 21 e 24 della L.P. 6/1999 e art. 17 c. 2 della L.P. 11/2002;
- Piano Annuale 2015, relativo alla gestione del "Fondo Brevetti";
- Fondo per il sostegno all'innovazione;
- Fondo Professioni;
- Gestione dei Fondi FAS riferiti alla valorizzazione del compendio ex Manifattura Tabacchi di Rovereto e alla gestione del "Progetto Baite";
- Fondo per la promozione dell'attività di cava, relativo ad interventi per la qualificazione dell'attività di utilizzo del porfido e delle pietre trentine.

A livello operativo nel 2015 le attività descritte hanno fatto riferimento:

- alla **Direzione Affari Generali**, che fornisce supporto al Consiglio di Amministrazione e servizi trasversali di supporto (amministrazione, finanza, legale, acquisti ed organizzazione) all'intera struttura organizzativa;
- al **Dipartimento Attività Economiche**, che fornisce supporto al Consiglio di Amministrazione e/o al Consigliere Delegato nelle seguenti attività: gestione patrimonio immobiliare, ivi compresa la definizione dei contenuti e la contrattualizzazione dei rapporti locativi sulla base della Linea guida¹ con il supporto dell'Area Legale e Contratti, gestione partecipazioni industriali e turistiche, erogazione di garanzie e strumenti finanziari (tramite gli strumenti previsti dalla Legge e dalla Convenzione oltre che dagli Indirizzi, come ad esempio partecipazioni, leasing, prestiti obbligazionari, ecc.). In particolare, il Dipartimento Attività Economiche

¹ Trentino Sviluppo Spa: Riferimento LG-TS-02 "I contratti stipulati da Trentino Sviluppo nell'esercizio dell'attività aziendale".

si rivolge a tre tipologie di **clientela: imprese che richiedono interventi partecipativi, insediativi e/o strutturali², imprese funiviarie ed imprese partecipate industriali ed imprese in crisi e/o da rilanciare;**

- al **Dipartimento Internazionalizzazione, Attrazione e Sviluppo Imprese** che fornisce supporto al Consiglio di Amministrazione e/o al Consigliere Delegato nelle attività di commercializzazione, attrazione, promozione, nello sviluppo e creazione di servizi alle imprese e nel coordinamento con gli altri enti che operano sinergicamente sul territorio, nell'accompagnamento e tutoraggio, per le imprese esistenti che operano sul territorio della Provincia autonoma di Trento, comprese quelle insediate negli immobili della società, nell'attività connessa alle nuove imprese (startup), nel funding e nell'attrazione di finanza/capitali. In particolare il Dipartimento Internazionalizzazione, Attrazione e Sviluppo Imprese si rivolge alle seguenti tipologie di **imprese clienti: tutte le imprese** che entrano in contatto con Trentino Sviluppo; **imprese che vogliono** creare, predisporre, migliorare la propria rete vendita per **commercializzare i propri prodotti in Italia o all'estero; imprese** che sono **interessate al** - o che sono interessanti per - il **"Sistema Trentino"**; **imprese esistenti con business/progetti da sviluppare** e nuove imprese e/o **imprese insediate nei BIC e negli INCUBATORI della società**. Il dipartimento opera in stretta sinergia con il Dipartimento Attività Economiche per quanto attiene le attività di "location service" e di supporto nelle analisi economico-finanziarie, che così come per l'ambito attrazione nuove imprese e per le attività di "funding" ed attrazione di finanza/capitali. Opera in stretta contatto con tutti gli attori del "Sistema Trentino" (Università, Centri di ricerca, ecc.);
- al **Dipartimento Turismo e Promozione**. L'attività di competenza è stata affidata alla Società controllata Trentino Marketing Srl che, nelle modalità e nei termini definiti dalla procura e dalla convenzione in essere, provvede all'attuazione complessiva dei piani di attività approvati da Trentino Sviluppo e dal Socio, garantendone la congruenza attraverso il coordinamento delle strategie e dei progetti, proponendo gli eventuali correttivi e gestendo funzionalmente il personale di Trentino Sviluppo distaccato.

Se si analizza l'operato svolto nell'esercizio 2015, si evidenzia un **risultato economico** positivo pari a **398.297 euro**, in linea con l'esercizio precedente (371.921 euro), al netto di ammortamenti per 2.839.049 euro e accantonamenti ai fondi rischi ed oneri per 2.700.000 euro. Se per una società avente finalità istituzionali il risultato di esercizio rappresenta un elemento di valutazione dell'accortezza della gestione amministrativa, non ne costituisce tuttavia adeguato indice di efficacia. Significativo, in termini gestionali, è il dato sul **patrimonio gestito** che al 31 dicembre 2015 ammonta a **1 miliardo e 100 milioni di euro**, ma ancor più rilevanti sono le ripercussioni positive generate dalle operazioni portate a termine nei diversi ambiti.

² Riferimento: LP 6/1999, art. 33 ss.mm.

1.3. Come lo facciamo: il modello Trentino Sviluppo

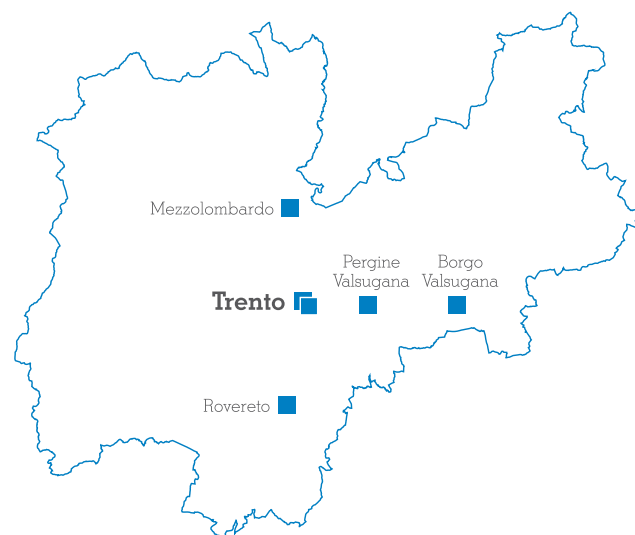
1.3.1. Il sistema di governo

La società, pur a partecipazione pubblica (99,9% Provincia autonoma di Trento), è gestita con criteri privatistici ed è caratterizzata da una struttura operativa contenuta rispetto al patrimonio gestito (1 mld e 100 milioni di euro, come scritto precedentemente). Secondo una logica di gruppo societario, il Socio Provincia indirizza e coordina l'attività di Trentino Sviluppo attraverso indicazioni di indirizzo strategico orientate ad assicurare:

- le sinergie operative con altre società del gruppo Provincia;
- la valutazione e l'analisi dei bilanci e l'approvazione dei rendiconti dei fondi gestiti in nome proprio e per conto del Socio;
- il coordinamento dell'attività e dell'organizzazione strategica della Società per un efficace perseguimento degli obiettivi strategici della Provincia; in quest'ultima categoria, si possono collocare i cosiddetti "Indirizzi per gli interventi effettuati da Trentino Sviluppo", approvati dalla Giunta provinciale con propria delibera n. 1820/2010, che proprio nel 2015 è stata aggiornata suddividendo gli "Indirizzi provinciali" per il settore industriale (approvati con deliberazione n. 2181/2015) e per il settore dell'infrastrutturazione turistica (approvati con deliberazione n. 1901/2015).

L'attività di Trentino Sviluppo è altresì disciplinata dall'art. 33 della legge provinciale n. 6/1999 (cd. "Legge Unica per l'Economia") cui si riferiscono altresì gli artt. 20, 21, 24, 24**bis**, 34 riguardanti diverse funzioni di supporto all'economia affidate a Trentino Sviluppo dal socio unico Provincia.

La norma di legge, a propria volta, pone un rinvio dinamico in primo luogo agli "Indirizzi" sopra richiamati, ed in secondo luogo ad una Convenzione tra il Socio Provincia e la Società, in scadenza al 31 dicembre 2021, redatta e formalizzata sin dal 2004 e da ultimo stipulata in data 04.10.2013, con la quale sono poste le regole dettagliate di funzionamento della Società, in attuazione delle strategie ad essa demandate dalla Provincia di Trento.



1.3.2. Una presenza diffusa sul territorio, sette sedi operative

Trentino Sviluppo svolge la propria attività nella sede principale di Rovereto, in via Zeni n. 8, dentro il Polo Tecnologico avviato a metà degli anni '80 dalla riconversione dello storico compendio industriale "ex Cotonificio Pirelli", ma anche nelle unità operative di:

- Trento, via Romagnosi n. 11, dove hanno sede alcune Aree ed Uffici di staff e la società controllata Trentino Marketing Srl;
- Trento, via Solteri n. 38, dove ha sede il BIC di Trento;
- Borgo Valsugana, via Armentera n. 8/10, dove ha sede il BIC di Borgo;
- Pergine Valsugana, viale Dante n. 300, dove ha sede il BIC di Pergine;
- Mezzolombardo, viale Trento n. 115/117, dove ha sede il BIC di Mezzolombardo;
- Rovereto, piazza Manifattura n. 1, dove ha sede il BIC Progetto Manifattura.

Dal 7 aprile 2015 il Business Innovation Centre di Pieve di Bono è stato trasformato in condominio industriale, cessando quindi la funzione di "incubatore di imprese".

1.3.3. Un nuovo modello per interpretare il cambiamento

Costituita come **Agenzia per lo Sviluppo** nel 1999, negli ultimi anni Trentino Sviluppo ha profondamente "cambiato pelle", aumentando in modo esponenziale competenze, settori d'intervento, risorse gestite ma soprattutto l'approccio verso mercato e imprese, passando "dall'emergenza della crisi all'orizzonte delle opportunità".

Nel progressivo processo di cambiamento dei compiti affidati alla società di sistema della Provincia di Trento risulta significativo il ruolo di regia sui progetti di reindustrializzazione dei siti produttivi, sull'attrazione di nuove attività, sulla realizzazione dei poli di innovazione (Polo Meccatronica e Progetto Manifattura), sulla nuova imprenditorialità, sul sostegno all'internazionalizzazione.

La caratteristica di questa fase è costituita dalla flessibilità delle proposte offerte ad imprese sane che intendono avviare nuove iniziative o sviluppare il proprio mercato.

In nome di questa flessibilità si inserisce la stagione inaugurata nella primavera 2015 con gli avvisi pubblici internazionali emessi nel rispetto delle norme comunitarie sugli immobili ex Whirlpool di Spini di Gardolo, ex Italpumps di Storo, ex Gallox di Rovereto, ex Martinelli di Ala.

Il cosiddetto "**modello Whirlpool**", per usare il termine con il quale è ormai riconosciuto, è una nuova modalità di valorizzazione degli immobili produttivi dismessi che mette al centro investimenti ed occupazione rispetto al mero valore economico dei "capannoni". In meno di tre anni si è passati dalla chiusura dello stabilimento Whirlpool (febbraio 2014) con la collocazione in cassa integrazione di 450 lavoratori, all'uscita della prima bottiglia dal nuovo forno di Vetri Speciali (25 ottobre 2016). In mezzo per il sistema pubblico tanta strategia, regia ed un investimento minimo (442.000 euro). Significativo l'investimento privato (44 milioni di euro) e la prospettiva di 250 posti di lavoro entro il 2021.

Fondamentale è poi l'attenzione alla tempistica, che rappresenta per le aziende un aspetto determinante rispetto alla scelta di investire in Trentino piuttosto che in altre regioni d'Italia o all'estero.

Con questo cambio di marcia il Trentino ha dimostrato che, mettendo in sinergia politiche pubbliche, capacità imprenditoriale e responsabilità del mondo del lavoro, ha in sé le energie sia per sviluppare un proprio modello produttivo vocato all'innovazione, sia per reagire ad eventuali situazioni di crisi.

1.3.4. Un sistema integrato per la nascita e lo sviluppo di startup innovative

Trento è la provincia più innovativa d'Italia. Il Trentino è il territorio con la più elevata densità di startup innovative, 144 startup ogni 10 mila società di capitali.

Un primato non nuovo, ribadito e consolidato anno dopo anno a partire dal 2012, ovvero dall'istituzione presso le Camere di Commercio del registro riservato alle imprese innovative.

Il Trentino ha iniziato a parlare di startup, ma soprattutto ha cominciato a parlare alle startup, quando il termine non era "di moda". Nel 1986 la decisione di riconvertire il Cotonificio Pirelli di Rovereto per farlo diventare uno dei primi Business Innovation Centre (BIC) d'Italia e d'Europa, ovvero un "incubatore" deputato ad accogliere e far crescere aziende innovative, fissa l'avvio di un percorso che negli ultimi trent'anni ha fatto segnare diverse tappe significative.

Sono due, in particolare, le fasi che contraddistinguono il racconto dell'esperienza trentina di vicinanza e prossimità alle imprese innovative.

La prima fase, quella della "semina", nella storia recente si concentra in particolare negli anni che vanno dal 2007 al 2013. Iniziative come il Premio D2T Start Cup, mutuato nel 2007 dall'allora "Premio 50mila dollari" del M.I.T. di Boston, la pubblicazione nel 2009 del primo bando Seed Money-FESR, l'avvio dei Forum di Investimento, la costruzione di incubatori tematici quali Progetto Manifattura (2009) e Polo Meccatronica (2013), l'allestimento di appositi spazi di "preincubazione" dentro i BIC (2009), luoghi dove potersi "mettere alla prova" come imprenditori senza per forza già esserlo formalmente, sono strumenti che hanno il medesimo obiettivo: coltivare la cultura imprenditoriale fin dai più giovani, favorire la messa a terra dei talenti dentro un contesto di impresa e di mercato, stimolare la nascita di aziende innovative, attrarre "cervelli" in Trentino.

In questa fase si è lavorato per far crescere la massa critica, creando un ecosistema in grado di ascoltare le startup, di capirle e di accompagnarle. E i risultati non sono mancati. Nei tre programmi Seed Money-FESR ad oggi attivati (2009, 2011, 2013), ad esempio, sono stati immessi nel sistema circa 11 milioni di euro (cofinanziati da Unione Europea, Stato italiano e Provincia di Trento), grazie ai quali sono state avviate in Trentino 100 nuove imprese innovative, 86 delle quali sono attive e danno lavoro a circa 350 addetti.

Con il trascorrere del tempo e l'emergere di nuove esigenze da parte del mercato, sia gli strumenti finanziari sia le infrastrutture immobiliari si sono adattati. È così che l'ecosistema ha iniziato a popolarsi: sono nati gli hub specialistici e gli acceleratori d'impresa, i primi caratterizzati da servizi di base a supporto di progetti imprenditoriali per lo più con spiccate ricadute sociali, i secondi dedicati a far crescere rapidamente, per mezzo di servizi specialistici ed acquisto di "equity", progetti imprenditoriali ad alto potenziale di mercato. Hanno poi preso vita i cosiddetti mercati complementari quali quello della formazione (tutor, mentoring, coaching, corsi universitari), dei servizi (business, legale, ecc.) e dell'accesso al credito (Istituti di Credito, Business Angel, Private Equity, Venture Capital, ecc.).

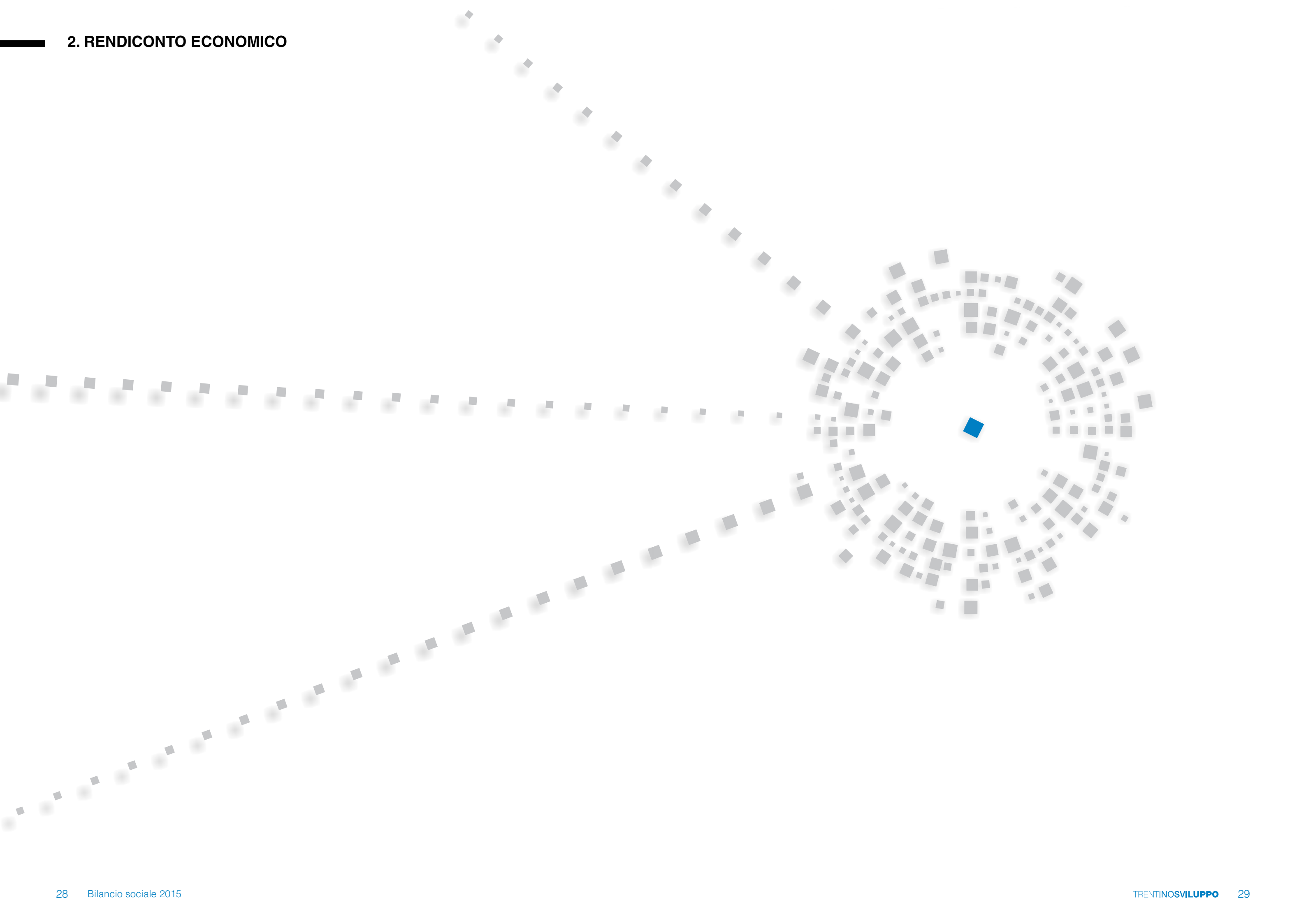
Grazie ad un numero crescente di interessanti idee imprenditoriali, quel terreno che prima era di esclusivo dominio pubblico, ora diventa un'appetibile piattaforma d'investimento privato. Un luogo d'innovazione che oggi non esisterebbe se si fosse atteso il mercato o se il pubblico si fosse limitato a starsene in disparte, osservando passivamente e preoccupandosi di garantire solo le attività basilari.

La seconda fase, più recente, che ci vede ad oggi molto concentrati, è quella della "selezione" che viene dopo la "semina". È questo il momento in cui gli strumenti e i programmi pubblici vengono "virati" verso il sostegno alla crescita e allo sviluppo delle aziende con il maggiore potenziale di innovazione e di crescita, con l'obiettivo di creare prodotti innovativi: i migliori che il sistema sia in grado di offrire e che il mercato sia in grado di "premiare".

Nasce in questo contesto la sperimentazione avviata in Trentino per la prima volta in Italia (2013) che introduce il principio del "Matching Fund": la startup viene cioè finanziata dal pubblico solo se e nella misura in cui il mercato, ovvero i privati, decidono di investire dei soldi. Il contributo pubblico è cioè subordinato, e di pari entità, rispetto all'ammontare del finanziamento privato. Un circolo virtuoso in grado di produrre maggiore competitività in minor tempo.

Va in questa direzione anche la scelta della Provincia di Trento (2013-2014) di non aiutare più indistintamente tutte le idee innovative ma di focalizzare i finanziamenti pubblici su quattro settori ritenuti prioritari per lo sviluppo del territorio, ovvero meccatronica, energia e ambiente, agrifood e qualità della vita, quattro "Smart Specialisation". La sperimentazione effettuata sulla base del concetto di "Matching Fund" apre la strada a scenari interessanti: primo tra tutti l'incentivo ad attrarre nel sistema ulteriori programmi di accelerazione imprenditoriale di natura esclusivamente privata, per favorire dinamiche di crescita e sviluppo imprenditoriale ed industriale nei settori considerati prioritari per la competitività del territorio. Ma il ragionamento trova un suo sviluppo anche in campo finanziario, dove l'apporto di risorse private è non solo necessario, considerato che quelle pubbliche tendono a ridursi sempre più, ma auspicabile per creare un "effetto leva" che generi ulteriore valore e permetta di reinvestire in iniziative imprenditoriali ritenute prioritarie per il territorio.

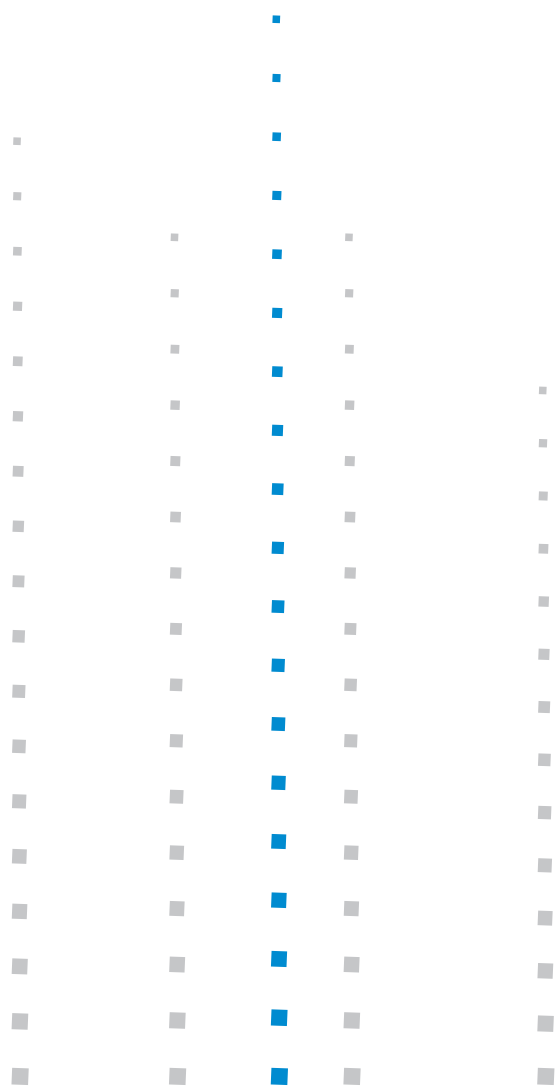
Due fasi, quindi, ed uno stesso filo conduttore che le lega in modo evidente. Un'agenzia, Trentino Sviluppo, che in trent'anni di storia ha dimostrato di saper essere concreta, veloce nel leggere i cambiamenti, propositiva rispetto alle strategie da mettere in atto, pronta a cambiare pelle più volte non appena la realtà lo richiedeva senza tuttavia snaturare il proprio DNA che è anche quello che la rende unica nel panorama italiano: la capacità di tenere assieme l'hardware e il software, i muri e i servizi, i mattoni e la finanza, le grandi industrie e le startup. E' una politica economica pubblica non invasiva ma sempre presente quando serve, capace di vedere oltre la crisi, convinta dell'importanza di investire nei processi di generazione della conoscenza e dell'innovazione.



I risultati economici confermano l'oculata gestione della società, che ha chiuso il 2015 in attivo, registrando un utile netto di circa 400 mila euro, ma soprattutto a dare la dimensione dell'attività di Trentino Sviluppo è il patrimonio gestito, salito a 1,1 miliardi di euro, composto principalmente da fondi amministrati per conto della Provincia.

2.1. I numeri

La gestione dei fondi ha concorso in modo significativo a stimolare la competitività del sistema economico e a sostenere le attività e i programmi per il territorio dalle attività economiche alle aree industriali, dalla promozione delle imprese al marketing turistico, dall'artigianato ai brevetti.



2.1.1. Gestione propria

	2015	2014
STATO PATRIMONIALE ATTIVO		
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0
B) Immobilizzazioni	274.862.136	302.428.960
C) Attivo circolante	52.945.853	16.264.235
D) Ratei e risconti	245.824	120.940
	328.053.813	318.814.135

STATO PATRIMONIALE PASSIVO		
A) Patrimonio netto	200.298.065	199.899.768
B) Fondi per rischi e oneri	10.954.580	8.157.875
C) TFR lavoro subordinato	1.327.666	1.296.065
D) Debiti	113.627.125	107.523.340
E) Ratei e risconti	1.846.377	1.937.087
	328.053.813	318.814.135

	2015	2014
CONTI D'ORDINE		
1) Rischi assunti dall'impresa	1.467.828	5.838.384
2) Impegni assunti dall'impresa	645.703.899	675.169.499
3) Beni di terzi presso l'impresa	249.854	252.883
4) Altri conti d'ordine	79.566.640	70.047.410
	726.988.221	751.308.176

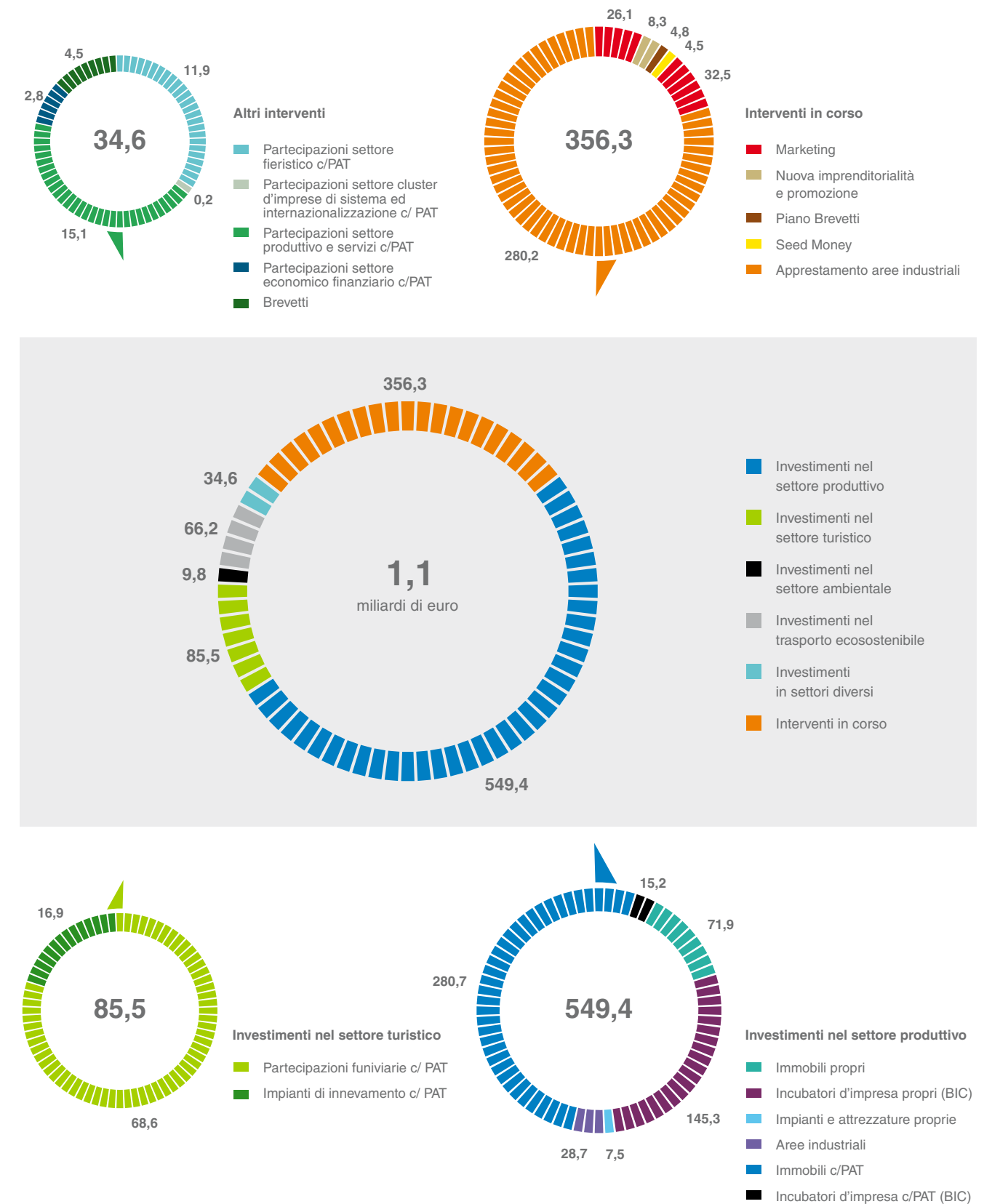
	2015	2014
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione	21.192.736	27.937.324
B) Costi della produzione	19.492.916	26.139.543
C) Proventi e oneri finanziari	-14.279	-263.423
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	-200.000
E) Proventi e oneri straordinari	-132.487	-124.514
22) Imposte	1.154.757	837.923
23) Utile	398.297	371.921

2.1.2. Il patrimonio gestito

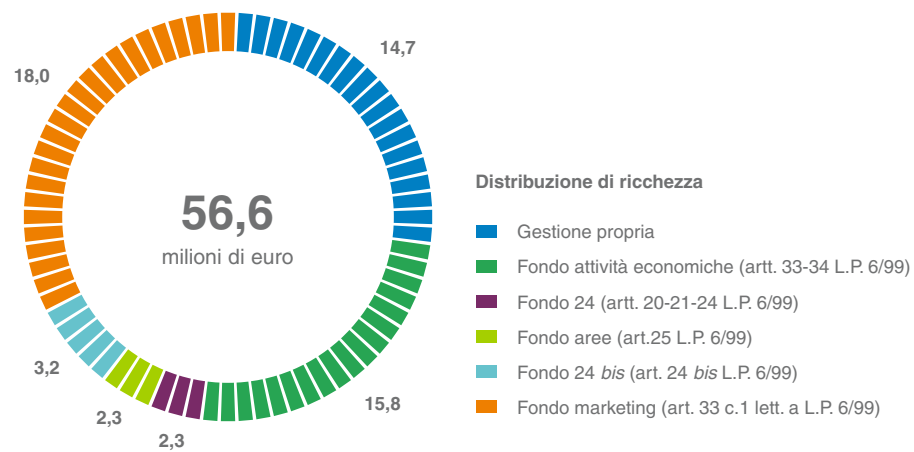
	2015	2014
Investimento nel settore produttivo	549,4	553,5
Immobili propri	71,9	120,4
Incubatori d'impresa propri (BIC)	145,3	134,8
Impianti e attrezzature proprie	7,5	7,3
Aree industriali	28,7	28,6
Immobili c/ PAT	280,7	236,7
Incubatori d'impresa c/ PAT (BIC)	15,2	25,5
Impianti e attrezzature c/ PAT	0,2	0,2
Investimenti nel settore turistico	85,5	107,4
Partecipazioni funiviarie c/ PAT	68,6	96,8
Impianti di innevamento c/ PAT	16,9	10,5
Investimenti nel settore ambientale	9,8	9,8
Investimenti nel trasporto ecosostenibile	66,2	50,8
Investimenti in settori diversi	34,6	34,4
Partecipazioni settore economico finanziario proprie	0,0	1,2
Partecipazioni settore fieristico c/ PAT	11,9	10,8
Partecipazioni settore cluster imprese di sistema e internazionalizzazione c/ PAT	0,2	0,2
Partecipazioni settore produttivo e servizi c/ PAT	15,1	15,1
Partecipazioni settore economico finanziario c/ PAT	2,8	2,8
Brevetti	4,5	4,4
Interventi in corso	356,3	283,7
Marketing	26,1	33,2
Nuova imprenditorialità e promozione	8,3	2,1
Piano Brevetti	4,8	0,1
Seed money	4,5	4,5
Apprestamento aree industriali	32,5	32,5
Interventi immobiliari e partecipativi approvati ed in esecuzione	280,2	211,3
TOTALE COMPLESSIVO	1.101,7	1.039,6

2.1.3. Interventi in corso

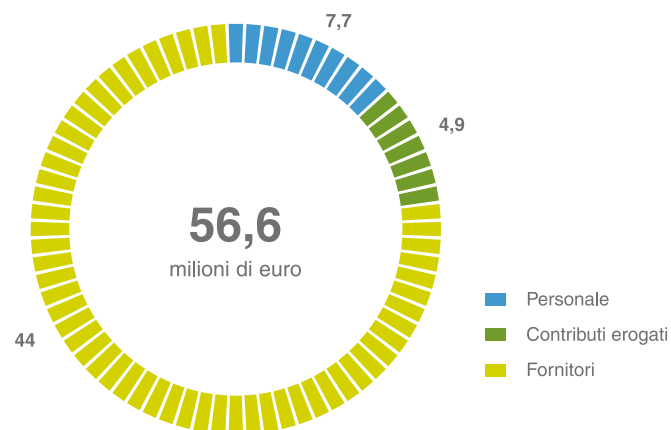
Il patrimonio gestito da Trentino Sviluppo
(milioni di euro)



Tra le spese sostenute si evidenzia una rilevante ricaduta sugli stakeholder per 56,6 milioni di euro per effetto dell'attività posta in essere da Trentino Sviluppo sia attraverso il patrimonio proprio sia per la gestione dei fondi provinciali.

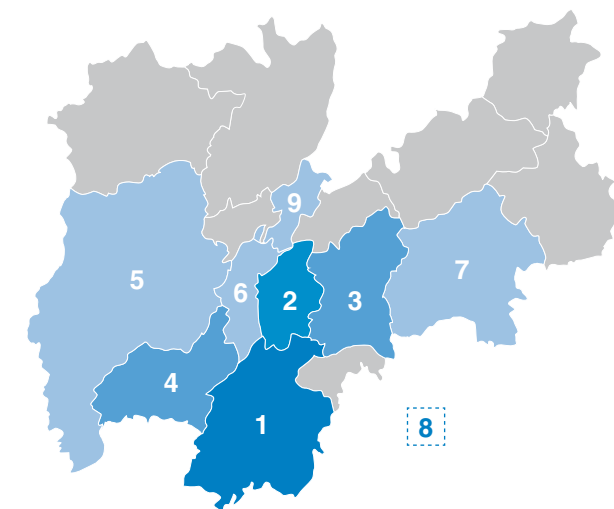


Di particolare rilevanza la suddivisione della ricchezza distribuita per i fornitori, il personale e i contributi erogati.



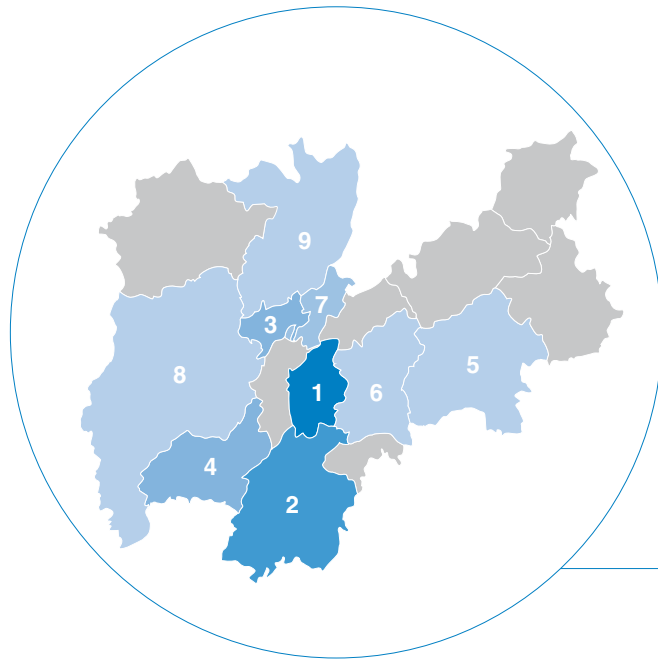
Suddivisione ricchezza distribuita per tipologia:

Personale



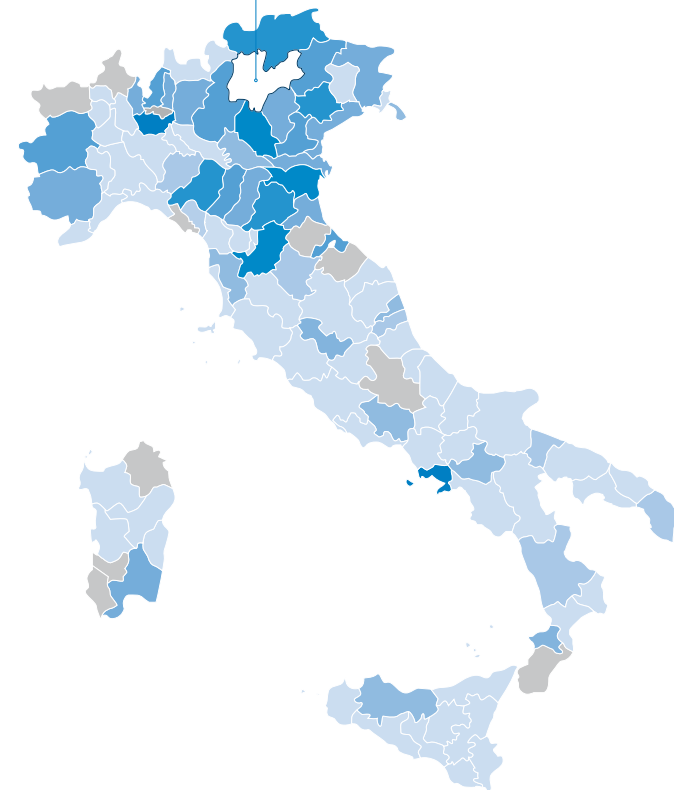
Comunità di valle	Totale
	100,00%
1 Comunità della Vallagarina	50,82%
2 Territorio Val d'Adige	27,03%
3 Comunità Alta Valsugana e Bersntol	8,64%
4 Comunità Alto Garda e Ledro	4,71%
5 Comunità delle Giudicarie	3,11%
6 Comunità della Valle dei Laghi	2,02%
7 Comunità Valsugana e Tesino	1,60%
8 Extra PAT	1,41%
9 Comunità Rotaliana-Königsberg	0,66%

Fornitori



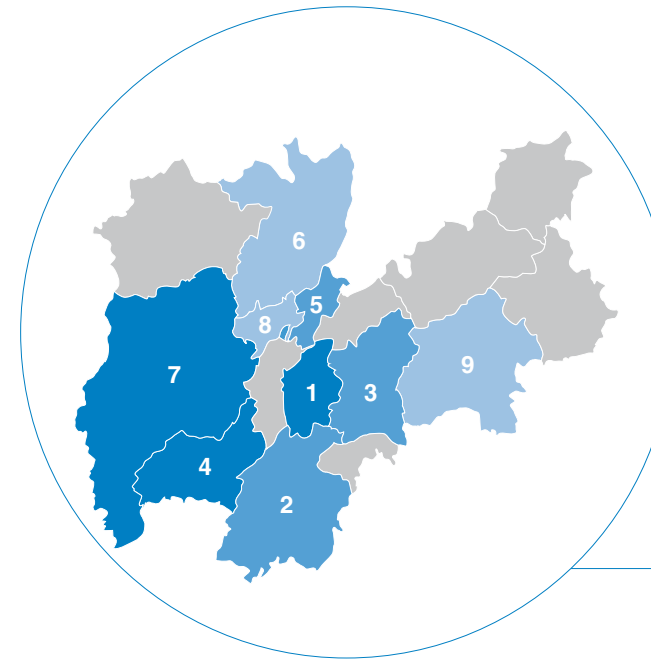
* Comunità di valle	Relativo per Cd /	Totale
	100,00%	100,00%
1 Territorio Val d'Adige	50,55%	17,35%
2 Comunità della Vallagarina	28,97%	9,94%
3 Comunità della Paganella	7,51%	2,58%
4 Comunità Alto Garda e Ledro	4,71%	1,62%
5 Comunità Valsugana e Tesino	3,75%	1,29%
6 Comunità Alta Valsugana e Bersntol	2,43%	0,83%
7 Comunità Rotaliana-Königsberg	1,42%	0,49%
8 Comunità delle Giudicarie	0,45%	0,16%
9 Comunità della Val di Non	0,22%	0,07%
-	0,00%	65,68%

Provincia	Relativo (ext. PAT)	Totale
	100,00%	100,00%
Milano	46,30%	20,01%
-	19,81%	8,59%
Napoli	10,04%	4,34%
Firenze	5,66%	2,45%
Verona	4,50%	1,94%
Ferrara	2,86%	1,24%
Treviso	1,72%	0,74%
Bolzano	1,16%	0,50%
Bologna	1,15%	0,50%
Parma	0,95%	0,41%
Padova	0,66%	0,29%
Torino	0,56%	0,24%
Brescia	0,56%	0,24%
Reggio-Emilia	0,37%	0,16%
Belluno	0,37%	0,16%
Como	0,37%	0,16%
Rimini	0,34%	0,15%
Bergamo	0,30%	0,13%
Rovigo	0,29%	0,13%
Cagliari	0,27%	0,12%
Cuneo	0,26%	0,11%
Modena	0,24%	0,10%
Lecco	0,19%	0,08%
Vicenza	0,18%	0,08%
Varese	0,17%	0,07%
Udine	0,17%	0,07%
Ravenna	0,15%	0,06%
Venezia	0,15%	0,06%
Terni	0,07%	0,03%
Vibo-Valentia	0,05%	0,02%
Avellino	0,04%	0,02%
Frosinone	0,03%	0,01%
Pisa	0,02%	0,01%
Mantova	0,01%	0,00%
Fermo	0,01%	0,00%
Palermo	0,01%	0,00%
Forlì - Cesena	0,01%	0,00%
Trieste	0,01%	0,00%
Lecce	0,01%	0,00%



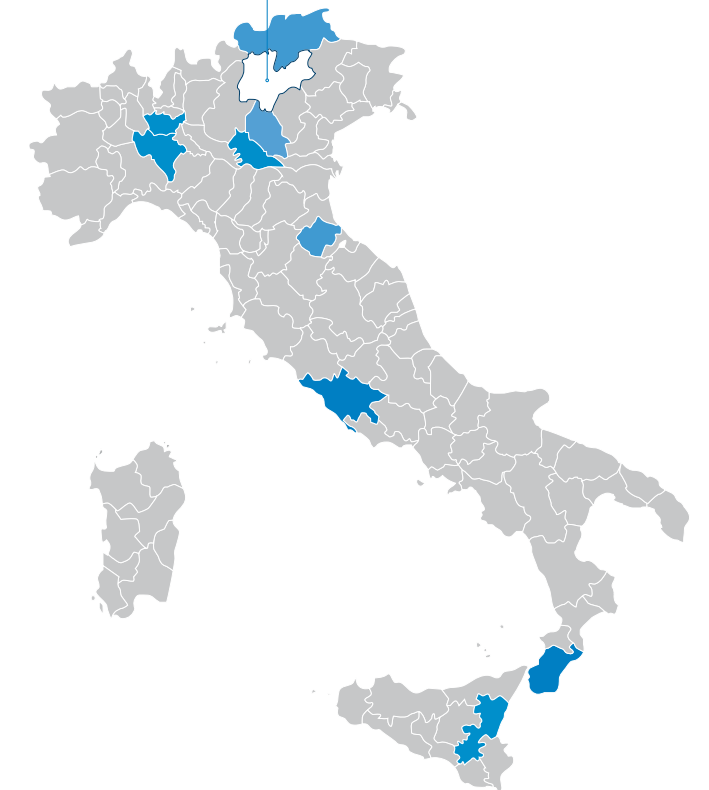
Provincia	Relativo (ext. PAT)	Totale
	100,00%	100,00%
Barletta-Andria-Trani	0,00%	0,00%
Cosenza	0,00%	0,00%
Arezzo	0,00%	0,00%
Massa-Carrara	0,00%	0,00%
Ascoli-Piceno	0,00%	0,00%
Piacenza	0,00%	0,00%
* Trento	0,00%	56,75%
Matera	-0,02%	-0,01%

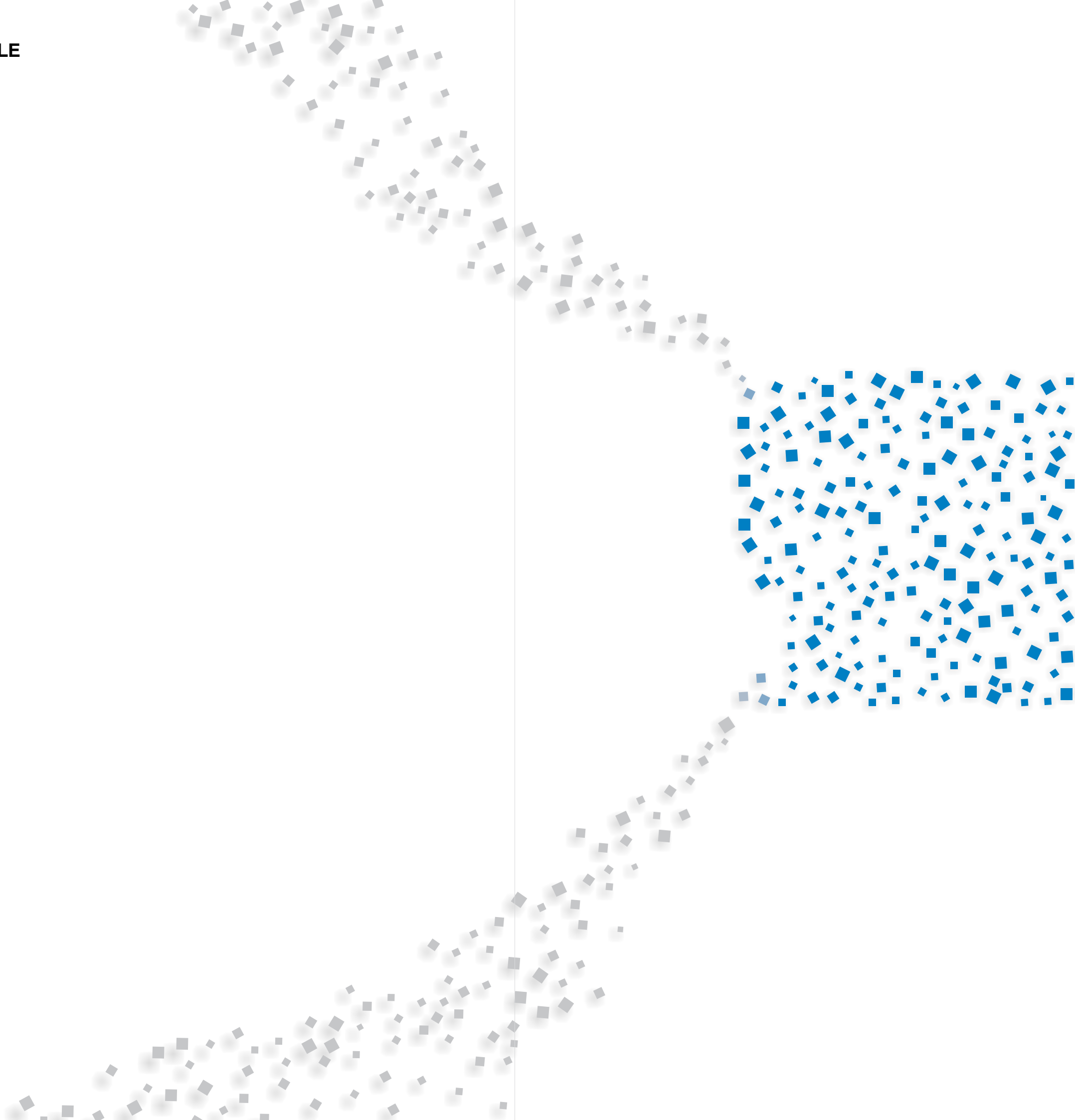
Contributi



* Comunità di valle	Relativo per Cd /	Totale
	100,00%	100,00%
1 Territorio Val d'Adige	46,10%	41,26%
2 Comunità della Vallagarina	28,07%	25,12%
3 Comunità Alta Valsugana e Bersntol	6,96%	6,23%
4 Comunità Alto Garda e Ledro	6,40%	5,73%
5 Comunità Rotaliana-Königsberg	6,31%	5,64%
6 Comunità della Val di Non	2,57%	2,30%
7 Comunità delle Giudicarie	1,80%	1,61%
8 Comunità della Paganella	1,04%	0,93%
9 Comunità Valsugana e Tesino	0,75%	0,67%
-	0,00%	10,51%

Provincia	Relativo (ext. PAT)	Totale
	100,00%	100,00%
Reggio Calabria	26,64%	2,34%
Roma	14,38%	1,27%
Milano	12,58%	1,11%
Catania	11,87%	1,04%
Mantova	11,06%	0,97%
Pavia	10,17%	0,89%
	4,20%	0,37%
Forlì - Cesena	4,11%	0,36%
Bolzano	4,04%	0,36%
Verona	0,95%	0,08%
* Trento	0,00%	91,20%







3.1. Ambito attività economiche

Sul fronte produttivo-industriale sono state portate a termine alcune importanti operazioni previste dal Piano attività 2014-2016. A febbraio 2015 la sottoscrizione del prestito obbligazionario di 10 milioni di euro emesso da **Menz&Gasser**, finalizzato a sostenerne il piano di sviluppo che prevede nei prossimi quattro anni ulteriori 33,6 milioni di euro di investimenti e l'impegno a passare da 110 dipendenti a 230 dipendenti entro il 2017.

Altro prestito obbligazionario di 2 milioni di euro sottoscritto ad ottobre e finalizzato a sostenere i piani di crescita di **CMV Costruzioni Meccaniche Valentini** di Roncone, azienda che ha investito quasi 5 milioni di euro in una sede più ampia e nuove linee produttive arrivando ad occupare 40 persone in aggiunta ai 160 posti di lavori indiretti della filiera di fornitori della Valle del Chiese.

Attraverso il **"Fondo impianti"** Trentino Sviluppo è quindi intervenuta a giugno per circa 1,2 milioni di euro anticipando le spese sostenute da **CPT Srl**, controllata da Capi Group di Calliano, per l'acquisto di due sofisticati banchi prova con i quali testare il corretto funzionamento di assali, trasmissioni e di altri pezzi meccatronici, garantendo il mantenimento per tre anni di almeno 60 unità lavorative. Nello scorso esercizio si sono inoltre firmati importanti accordi che sono stati finalizzati poi nei primi mesi del 2016 quali quelli con le imprese Mariani, Fly, Bonfiglioli, Dr Schär.

Ma il 2015 sarà ricordato in particolare come l'anno del **"modello Whirlpool"**, ovvero di una nuova modalità di valorizzazione degli immobili produttivi inutilizzati e/o dismessi che mette al centro investimenti ed occupazione rispetto al mero valore economico dei "capannoni". In quest'ottica sono stati emessi avvisi pubblici internazionali per la ricerca di attività sostitutive interessate ai compendi ex Whirlpool di Spini di Gardolo, ex Italpumps di Storo, ex Gallox di Rovereto, ex Martinelli di Ala. In tutti i casi i bandi si sono chiusi con successo e le attività industriali sostitutive che hanno rimesso in vita fabbriche spente – **Vetri Speciali** a Trento Nord, **Waris** a Storo, **Mariani** a Rovereto e **Le Nappage Italia** ad Ala – si sono impegnate complessivamente ad **investire in Trentino 54,2 milioni di euro**, a fronte di una **spesa pubblica tramite Trentino Sviluppo pari a 6,5 milioni di euro**, e a creare 340 nuovi posti di lavoro arrivando a regime ad occupare **532 addetti**.

Per quanto riguarda l'acquisizione e l'apprestamento di **aree produttive** nel 2015 si sono completati gli interventi sull'area industriale nel Comune di Castello Molina di Fiemme in **"Località Ruaia"**, per la quale sono già arrivate concrete manifestazioni d'interesse, la nuova viabilità e le opere di apprestamento interne all'area **Casotte** a Mori, tra cui l'interramento dell'elettrodotto. Si è infine conclusa la progettazione per l'area in **"Località Patone"** nel Comune di Arco.

Sul fronte **asset turistici** Trentino Sviluppo partecipa al capitale sociale di 16 società funiviarie (su 56 attive sul territorio) che operano in 14 ambiti sciistici, contano oltre 25 milioni di passaggi l'anno, producono 50 milioni di

euro di ricavi dando lavoro nella stagione invernale ad oltre 400 persone. Il 2015 è stato l'anno dell'approvazione, da parte della Giunta provinciale, delle nuove linee guida per gli interventi nel settore funiviario, dopo un approfondito iter di analisi del Consiglio e della struttura. Secondo i nuovi indirizzi nelle società di grandi dimensioni e "di mercato", per lo più situate in zone di pregio da un punto dell'attrattiva turistica, Trentino Sviluppo potrà agire con la logica dell'investitore privato, oppure per garantire grandi infrastrutture di mobilità integrata ed alternativa, che valorizzino il pregio ambientale del contesto, mentre nelle società di piccole dimensioni e per lo più riferite ad aree turistiche classificate come "di interesse locale" che rappresentano la "palestra sci" a disposizione della cittadinanza e delle piccole località periferiche, Trentino Sviluppo potrà intervenire con supporto all'infrastrutturazione generale della stazione sciistica, sia per la parte funiviaria, sia per il "sistema acqua" funzionale all'innevamento ma anche all'irrigazione o all'antincendio in quota, potendo cedere contestualmente le proprie quote di capitale delle società di gestione ai privati, secondo una prospettiva per cui la proprietà degli asset rimane pubblica, ma la gestione diviene interamente privata.

Iter quest'ultimo già avviato nei casi del risanamento delle stazioni sciistiche di "Panarotta, Lavarone, Brentonico e San Valentino, Alta Val di Non, Monte Bondone" dove nei prossimi anni si potranno auspicabilmente cogliere i frutti positivi di questo lavoro. Nel 2015 Trentino Sviluppo ha anche dato il là ad un importante piano di risanamento del sistema delle società funiviarie di **Folgaria** e sostenuto la realizzazione della nuova funivia bifune che collega l'abitato di **Alba di Canazei** con l'area sciistica del Belvedere, fungendo da anello di congiunzione con il Ciampac ed il carosello sciistico del Sella Ronda, che peraltro stando alle prime analisi pare davvero dare ottime prestazioni di fatturato.

Nel 2014, con l'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione di Trentino Sviluppo e la nuova delega esclusivamente dedicata al settore degli asset turistici, unitamente ad un ruolo di forte coordinamento strategico ed operativo con l'Assessorato e il Dipartimento al Turismo provinciali, si è avviata una intensa attività di analisi del settore e delle modalità di intervento di Trentino Sviluppo.

Si avvertiva l'urgente necessità di razionalizzare il sistema delle società partecipate e di definire il ruolo del pubblico, del privato e della comunità locale (in particolare dei comprensori sciistici) con società di gestione degli impianti che dimostravano bilanci non sostenibili. Ciò significava ripensare la strategia di spesa e di investimento di queste società affinché potessero continuare ad essere strumenti di sostegno e di sviluppo dell'economia turistica, con tutto il suo indotto.

Trentino Sviluppo si è dunque posta l'obiettivo di concorrere a definire un nuovo approccio alle società partecipate per una gestione efficiente che responsabilizzasse le componenti pubbliche e private delle relative comunità, al fine di ottimizzare i costi e supportare lo sviluppo del territorio attraverso le ricadute ottenibili.

3.1.1. Focus interventi industriali

GENNAIO

Ducati Energia sceglie di investire in Trentino potenziando la propria presenza nel Polo Meccatronica. Nuova e più ampia sede per il Centro Ricerche Ducati attivo a Rovereto dal 2006, ma soprattutto un innovativo progetto che la multinazionale con sede a Bologna ha deciso di affidare proprio all'unità di ricerca trentina. Riguarda la prototipazione di sistemi di segnalamento ferroviario di nuova generazione che Ducati svilupperà con ricadute occupazionali e di indotto per le aziende della filiera. Il progetto, nel quale **Ducati Energia investirà 5,7 milioni di euro nei prossimi tre anni**, potrà contare sui contributi alla ricerca applicata garantiti dal sistema di incentivi varato dalla Provincia autonoma di Trento. Ducati assumerà altre tre persone, in aggiunta ai 17 ricercatori già occupati a Rovereto, arrivando quindi a 20 addetti, ma soprattutto garantirà **un indotto in termini di fatturato per altre aziende del territorio** che le stime quantificano **fino a 9 milioni di euro**. Trentino Sviluppo ha garantito, oltre l'ottimizzazione dello spazio produttivo in funzione delle modalità specifiche dell'azienda, investendo circa 60.000 euro per adeguare gli spazi scelti dall'azienda, il supporto necessario per incrementare e valorizzare l'aggancio con la filiera delle aziende locali sottolineando anche l'importanza dello sforzo congiunto nelle attività di comunicazione e promozione della grande opportunità rappresentata dal Polo Meccatronica per le imprese italiane ed estere interessate ad investire in Trentino.

Guidalberto Guidi,

Presidente Ducati Energia:

«Mentre a Bologna abbiamo un centro di ricerca e sviluppo che segue i prodotti correnti, il rapporto con la clientela ed il mercato, a Rovereto seguiamo la progettazione e la prototipazione di quello che intendiamo fare nei prossimi 5-10 anni. Qui proviamo ad inventarci cosa sarà Ducati nel futuro. In Trentino abbiamo trovato un ambiente favorevole al fare impresa, un'ottima università, personale ben formato e qualificato a tutti i livelli, una pubblica amministrazione rapida ed affidabile nelle decisioni ed una burocrazia meno impattante rispetto ad altre città italiane. Ora per noi Rovereto è diventata una scelta definitiva».

Una dimostrazione concreta della bontà del sistema territoriale trentino come elemento di attrattiva per nuove tecnologie. Un progetto di ricerca che, oltre alle nuove ricadute di natura sociale e pubblica, non solo per quanto riguarda l'occupazione che viene mantenuta ed incrementata, rappresenta un modo nuovo per coinvolgere il territorio in un processo di contaminazione virtuosa.

FEBBRAIO

Trentino Sviluppo sigla il 16 febbraio l'intesa con **Menz&Gasser** a supporto del piano di investimenti e di crescita occupazionale del più grande produttore italiano di confetture, marmellate e conserve di frutta. Sottoscrive un **prestito obbligazionario pari a 10 milioni di euro** con i quali **Menz&Gasser** finanzia parte del proprio **piano di investimenti**, che nel complesso **supera i 33 milioni di euro nei prossimi quattro anni**. In particolare verrà raddoppiata la superficie produttiva, da 18 mila a 36 mila metri quadri, verranno acquistate nuove linee e macchinari di produzione ad alta tecnologia, potenziato il reparto di ricerca e finalizzato lo sviluppo di nuovi prodotti. L'occupazione salirà dai 110 dipendenti presenti in organico nel momento in cui Menz&Gasser ha avviato l'iter di intesa con Provincia di Trento e Trentino Sviluppo ai **230 dipendenti entro il 2017**. Balzo in avanti del fatturato che a regime supererà i 130 milioni di euro, con un aumento del 20% rispetto all'esercizio 2014 e del 50% rispetto all'anno 2012.

Uno degli esempi più virtuosi di collaborazione fra Provincia, assieme a Trentino Sviluppo, e un'impresa privata che dimostra come l'ente pubblico si sia impegnato in primo luogo a sostenere aziende competitive, che investono, si radicano sul territorio, e si assumono impegni precisi anche sul fronte occupazionale. Non si tratta di un impegno futuro ma di un percorso già avviato, che ha dell'incredibile rispetto a qualche anno fa, quando un incendio mise a dura prova la sopravvivenza stessa dell'azienda. Menz&Gasser li ha, essendo azienda leader nel mondo, con ottant'anni di storia alle spalle, e soprattutto il capitale umano: è infatti proprio sul valore aggiunto delle persone e del territorio che l'azienda ha deciso di scommettere.

Matthias Gasser,

Amministratore delegato di Menz&Gasser:

«Ciò che insieme stiamo costruendo è uno splendido esempio di come pubblica amministrazione e aziende private possano lavorare insieme per creare valore e buona occupazione sul territorio. Oggi Menz&Gasser è leader nel mondo delle confetture sia in Italia che in Europa. Gli investimenti previsti e già in fase di attuazione saranno fondamentali per permetterci di rafforzare la nostra leadership, aumentare la flessibilità, migliorare l'efficienza produttiva e ridurre i costi energetici. Grosso handicap, questo, con il quale devono convivere le aziende italiane, soprattutto quelle molto orientate all'export».

APRILE

Il "pacchetto" di incentivi per l'attrazione di imprese varato dalla Provincia autonoma di Trento mette a segno un altro importante risultato. Il **Gruppo Cinetix**, con sede a Padova, 57 dipendenti ed un volume d'affari di circa 12 milioni di euro, **decide di concentrare le proprie attività di ricerca nel BIC di Borgo Valsugana** dentro gli spazi messi a disposizione nell'incubatore di Trentino Sviluppo. Cinetix, assieme alle controllate Oxys e Phox – società che sviluppano applicazioni hardware e software a supporto delle reti di telecomunicazioni – ha trasferito la sede legale in provincia di Trento e aperto una sede operativa presso il Business Innovation Centre di Borgo Valsugana. Qui è concentrata l'attività di ricerca applicata e di commercializzazione, con l'obiettivo di raggiungere i **20 occupati entro il 2018, con una stima di 14 nuove assunzioni**.

L'arrivo di Cinetix qualifica ulteriormente la presenza negli incubatori d'impresa di Trentino Sviluppo di aziende innovative, ad elevato potenziale di crescita e che impiegano **personale altamente qualificato** (ingegneri elettronici, meccanici delle telecomunicazioni ed informatici) **per il quale l'azienda attingerà prioritariamente tra i giovani laureati formati presso l'Università degli studi di Trento**, ovvero tra i soggetti iscritti alle liste di mobilità, collaborando a tal fine con l'Agenzia del Lavoro di Trento. Cinetix versa inoltre in provincia di Trento le imposte dovute da essa e dalle società controllate, e ha dato la propria **disponibilità a partecipare al "Programma Garanzia Giovani"** della Provincia autonoma di Trento ospitando studenti impegnati in specifici percorsi formativi.

Gianni Maria Pompermaier,

Amministratore unico di Cinetix:

«Certamente il pacchetto di incentivi che la Provincia autonoma di Trento dedica allo sviluppo industriale costituisce un'interessante opportunità da cogliere, specialmente in un settore come il nostro dove il livello di investimenti in ricerca è estremamente elevato. La scelta di insediare in Trentino le attività più innovative del gruppo deriva tuttavia anche dalla presenza sul territorio di un'importante Università e di Centri di Ricerca che abbiamo avuto modo di apprezzare già dal 2007 con lo sviluppo, in collaborazione con il Dipartimento di Meccanica strutturale, di un prodotto unico al mondo per il collaudo strutturale dei pali telefonici».

GIUGNO

Nonostante la crisi non stia dando segnali di tregua nel settore edile, l'azienda **Nerobutto**, con sede a Grigno, attiva nel comparto della tinteggiatura e del restauro architettonico di edifici, **si impegna a stabilizzare gli attuali 84 dipendenti** garantendo a tutti il mantenimento del contratto a tempo indeterminato per i prossimi cinque anni, cioè almeno fino al 2020. Un risultato reso possibile dall'iniziativa della Provincia autonoma di Trento che attraverso Trentino Sviluppo, ha siglato un'intesa con i vertici aziendali. A fronte dell'impegno occupazionale Nerobutto beneficia di un **anticipo di liquidità pari a 300 mila euro per il completamento dell'immobile e l'acquisto di linee produttive innovative** necessarie alla realizzazione di nuove miscele concepite in modo specifico per il restauro architettonico, oltre ai servizi di internazionalizzazione offerti da Trentino Sviluppo.

L'intesa va a sostenere un'eccellenza del sistema produttivo trentino, un'azienda che opera in un settore, quello del restauro e del recupero architettonico di edifici storici, dove il saper fare bene le cose, la centralità delle maestranze e le loro abilità manuali rappresentano il vero core business. Non quindi contributo a fondo perduto, ma un anticipo, attraverso gli strumenti che la legge riconosce a Trentino Sviluppo, di una parte di liquidità necessaria per dare fiato ai piani di sviluppo aziendale, importo che l'azienda restituirà nel tempo con gli interessi. Lo si è fatto in una logica di interesse collettivo, con effetti positivi sull'occupazione ed intervenendo in un settore, quello edile, e su un territorio, la Bassa Valsugana, che più di altri hanno risentito le conseguenze della crisi. L'edilizia è un settore dove non è facile far emergere la qualità eppure Nerobutto è un'azienda che ha deciso di investire in ricerca e ha dimostrato di avere a cuore il suo vero capitale, cioè quello umano, delle competenze professionali dei lavoratori. L'azienda è infatti impegnata in un progetto di diversificazione produttiva che alla tradizionale attività di tinteggiatura e restauro degli edifici sta affiancando la produzione industriale di nuove miscele a base di calce per malte idrauliche deumidificanti ad elevata resistenza e durabilità, realizzate con materiali di riciclo e concepite in modo specifico per il restauro architettonico degli edifici.

Tiziano Nerobutto,

Titolare Nerobutto Tiziano&Francesco:

« Nel 2005 siamo partiti con molto entusiasmo, investendo unicamente risorse interne, poi è arrivata la crisi, il crollo dell'edilizia, il blocco delle commesse pubbliche, leggi nazionali come quella sul concordato, che si sono rivelate un vero e proprio cappio al collo per le piccole e medie aziende come la nostra, senza citare la concorrenza sleale di chi specula sul lavoro nero. Oggi devo riconoscere che senza l'apporto della Provincia e di Trentino Sviluppo non avremmo potuto portare a termine il progetto di ricerca al quale stiamo lavorando da quattro anni, così come non avremmo futuro i nostri piani di sviluppo ».

Sempre a giugno, dopo Carl Zeiss, Ducati Energia e Bonfiglioli Riduttori un'altra prestigiosa multinazionale sceglie di investire nel Polo Meccatronica di Rovereto. Si tratta di Dana Italia che nell'incubatore di Trentino Sviluppo avvia un nuovo centro di ricerca. Il **Dana Mechatronic Technical Center**, primo centro ricerche mondiale di Dana orientato alla meccatronica, si occupa in particolare di sistemi avanzati di trazione per veicoli fuoristrada e impiega 20 persone tra dipendenti e ricercatori esterni, con la prospettiva di arrivare a 28 unità entro il 2017. Per avviarlo è stato effettuato un investimento iniziale di circa **2,5 milioni in nuovi macchinari ad alta tecnologia**. L'accordo siglato da Dana con la Provincia di Trento e Trentino Sviluppo prevede anche l'impegno da parte della multinazionale dell'automotive ad una serie di azioni per favorire l'insediamento nel Polo Meccatronica di aziende italiane ed estere della filiera fornitori e parco clienti, oltre ad iniziative mirate di co-marketing e trasferimento tecnologico.

Un accordo strategico, quindi, che a fronte dell'entrata nell'incubatore di Rovereto vedrà Dana collaborare con Provincia e Trentino Sviluppo per veicolare la meccatronica in Italia e nel mondo. Un'intesa che mette a fattor comune il potenziale di un'importante industria come Dana in termini di promozione, marketing e comunicazione, con i vantaggi in termini di immagine e di servizi ad elevato valore aggiunto che una presenza dentro il Polo Meccatronica può offrire a qualsiasi realtà produttiva e di ricerca. Un accordo che esalta e rafforza le potenzialità di entrambe le parti, con evidenti vantaggi per il Polo Meccatronica di Rovereto, per la filiera meccatronica e più in generale per l'intero territorio trentino.

Rino Tarolli,

Presidente di Dana Italia:

« Il Progetto rappresenta uno step fondamentale per la crescita del nostro business ed il consolidamento della leadership tecnologica e competitiva nel mercato globale di riferimento. In particolare sarà il nostro trampolino per passare dagli attuali sistemi di trazione ai futuri sistemi, integrati e ottimizzati, di gestione dell'energia veicolo per applicazioni off-highway. L'attività prevede infatti la ricerca, la sperimentazione, la validazione e lo sviluppo preindustriale di sistemi combinati di meccanica, idraulica, elettronica ed informatica finalizzati ad una maggiore efficienza energetica, la riduzione del costo totale di gestione del veicolo ed il rispetto delle nuove e più restrittive norme in materia di emissioni. Un'iniziativa di importanza strategica per il nostro business, e quindi per il consolidamento della nostra presenza in questo territorio, ma anche per una delle aree strategiche di sviluppo economico del Trentino che fa riferimento al Polo Meccatronica. Crediamo infatti che la presenza di Dana in questo campus, per dimensioni e qualità del progetto, possa servire da massa critica di accelerazione dell'iniziativa ed essere al contempo in grado di attrarre altri insediamenti che noi stessi promuoveremo a supporto ed integrazione delle competenze necessarie ».

Per l'avvio del proprio centro ricerche Dana ha scelto quindi il Polo Meccatronica di Rovereto, dove sarà presente a partire dal prossimo mese di aprile con circa 1.000 metri quadrati di spazi modulari (600mq di uffici e 400mq di superficie produttiva)

AGOSTO

L'insediamento della nuova azienda **Vetri Speciali Spa**, in seguito al procedere serrato dell'iter per la reindustrializzazione del compendio ex Whirlpool di Spini di Gardolo. Il protocollo di intesa firmato il 6 agosto presso l'Assessorato allo Sviluppo Economico e Lavoro della Provincia autonoma di Trento scandisce tempi ed azioni per far sì che il gruppo industriale leader nella produzione di bottiglie e vasi di vetro possa iniziare i lavori di apprestamento dell'immobile già a partire dai primi mesi del 2016. **Confermato l'avvio della produzione entro l'inizio 2017, con l'assunzione delle prime 150 persone che saliranno a regime a 250.**

La nuova strategia Provinciale, di promozione e messa a disposizione delle infrastrutture pubbliche per lo sviluppo industriale, ha segnato, a partire dall'esperienza Whirlpool, una svolta: **provare a dimostrare che l'efficienza della pubblica amministrazione, unita alla cooperazione fra istituzioni pubbliche e parti sociali, è per il Trentino un fattore di competitività e attrattività.** Sono state offerte (e si continueranno ad offrire) ad imprese che hanno programmi di investimento in grado di garantire posti di lavoro, condizioni di accesso meno onerose e più vincolate invece alla qualità del progetto imprenditoriale stesso. Il protocollo, che giunge a valle della decisione politica di procedere con la reindustrializzazione del sito, è soprattutto la **testimonianza di un metodo di lavoro**; che dà concreta dimostrazione di come tutti gli attori debbano cercare di fare di più, meglio, in fretta e assieme affinché ogni possibilità di sviluppo economico che si propone alla nostra comunità sia intercettata e valorizzata al meglio. **Un lavoro di squadra che ha permesso di individuare e fissare i passi necessari all'avvio della nuova attività produttiva, formalizzati nell'accordo siglato oggi e che prevede un impegno straordinario da parte di tutti, enti pubblici e gruppo industriale.**

La storia successiva ha poi dimostrato l'efficacia dell'intesa: entro il 2015 sono state ottenute tutte le autorizzazioni, compresa la valutazione di impatto ambientale; entro ottobre 2015 sono stati ultimati i lavori ed il 25 ottobre 2016 il nuovo stabilimento di Vetri Speciali è entrato in funzione, coinvolgendo già 170 dipendenti.

Grazie all'intesa con la Provincia e Trentino Sviluppo, hanno lavorato per un anno nel "cantiere" che ha poi portato alla trasformazione del vecchio compendio Whirlpool nella nuova Vetri Speciali fino a 307 operai, con **43 milioni di euro di investimento privato**, di cui **15 milioni sono andati a 72 ditte trentine.**

SETTEMBRE

Un altro sito industriale inutilizzato torna ad accogliere investimenti produttivi, lavoratori e nuovi macchinari, grazie ai nuovi bandi con cui Trentino Sviluppo promuove l'utilizzo di immobili produttivi pubblici. Dopo i casi recenti di Whirlpool, a Trento, e Martinelli, ad Ala, tocca al compendio Italpumps di Storo togliersi di dosso il prefisso di "ex". Terminati entro un anno i lavori di manutenzione straordinaria da parte di **Trentino Sviluppo, che investirà 1,5 milioni di euro per riqualificare l'immobile**, a fine 2016 **Waris** - azienda che opera nel settore delle energie rinnovabili come produttrice di moduli fotovoltaici - avvierà la produzione, passando **dagli attuali 26 dipendenti a 51 occupati ed investendo oltre 1 milione di euro in macchinari ed impianti.**

La Provincia promuove, per mezzo di Trentino Sviluppo Spa, i siti di proprietà pubblica come condizione di attrattività per chi vuole investire in Trentino, per chi ha progetti di espansione dell'attività produttiva e soprattutto per chi propone dei programmi credibili di incremento occupazionale. Nel corso di quest'ultimo anno, a dispetto di una certa letteratura del pessimismo, sono stati riempiti siti vuoti con attività sostitutive: nuove imprese che generano nuovi investimenti, per cifre anche molto consistenti, recuperando in modo significativo quote di occupazione che sembravano perdute: il "modello Whirlpool", ovvero una promozione altamente competitiva dell'accesso alla proprietà pubblica, funziona. Grazie all'intesa, nel 2016 Trentino Sviluppo ha realizzato un intervento di radicale rinnovamento e riorganizzazione distributiva e funzionale dell'immobile a Storo, affidando con gara tutti gli appalti a 5 imprese locali per complessivi 1,6 milioni di euro, che si sono occupate di sostituire tamponamenti, serramenti, partizioni interne, copertura e di realizzare due piani destinati a uffici, spogliatoi e servizi, consentendo all'immobile di assumere una veste completamente nuova.

OTTOBRE

Un intervento mirato, quello di Trentino Sviluppo, che sottoscrive il **prestito obbligazionario da 2 milioni di euro** emesso dalla **CMV Costruzioni Meccaniche Valentini** di Roncone, azienda costruttrice di macchine ed impianti per la metallurgia e la siderurgia. La società di sistema della Provincia autonoma di Trento ottiene così due risultati: sostiene i piani di sviluppo di un'azienda sana che negli ultimi 18 mesi ha investito 5 milioni di euro realizzando una nuova sede e nuove linee produttive, arrivando ad occupare 37 persone, e consolida un vero e proprio indotto di territorio costituito da una rete di imprese fornitrici che operano nell'Alta Valle del Chiese ed impiegano oltre 160 addetti. L'intervento è peraltro funzionale al rafforzamento della filiera mecatronica sul territorio Trentino, comparto considerato strategico per l'evoluzione verso una nuova "manifattura intelligente".

Con questo intervento si è voluto dare un segnale preciso e molto chiaro. Non è vero che la manifattura non può vivere nelle valli. Non è vero che non si possa essere al contempo un'azienda innovativa fortemente radicata in Val del Chiese, come peraltro in qualsiasi altra nostra valle, ed operare da leader nel tuo settore a livello internazionale. Perché ciò che conta è come si fanno le cose, è l'innovazione che ci si mette, è l'efficienza dei processi produttivi che si continuano a migliorare, è la qualità del personale, è la formazione che fai ai tuoi collaboratori, è ancora l'idea di costruire attorno a te una rete di fornitori locali che compattino un distretto. L'analisi svolta da Trentino Sviluppo ha permesso di tracciare in modo analitico e dettagliato la rete di prodotto, evidenziando come questa generi un beneficio numericamente importante e distribuito sul territorio. Nel 2014 CMV ha contribuito al fatturato dei propri fornitori situati nell'Alta Valle del Chiese per un totale di 3,9 milioni di euro, di cui quasi 3 milioni riconducibili ai soli fornitori "strategici" che impiegano sul territorio delle Giudicarie circa 162 addetti. Ma il fatturato generato dall'indotto sale a quasi 10 milioni di euro se si considera che negli ultimi anni le commesse riguardanti la parte di elettronica dei sistemi e macchinari realizzati da CMV non vengono più subappaltate ma girate subito ai fornitori locali, che ne beneficiano quindi in via diretta.

Si è voluto dare un segnale a tutto il Trentino. In questa fase in cui la crisi non è finita è però normale guardare al di là di questa stagione faticosa e scovare in giro per il Trentino i talenti imprenditoriali, quelli veramente bravi, quelli che attraverso un nostro aiuto possono svilupparsi facendo crescere assieme a loro tutto un territorio.

Erminio Rizzonelli,
Sindaco di Roncone:

«Questa è una ditta storica di Roncone che negli anni ha dato lavoro a tante persone del paese e dei comuni limitrofi. È importante che la periferia possa avere questi presidi, che territori ritenuti più marginali non vengano sacrificati a zone magari più vocate a livello infrastrutturale. Perché l'esempio di CMV mostra come si possa essere innovativi e competitivi anche operando fuori da quelli che vengono normalmente considerati i principali assi industriali del territorio».

Davide Salvi,
Amministratore delegato di CMV:

«Questo ampliamento ci consente di collaudare qui, nello stabilimento di a Roncone, i nostri impianti, prima di smontarli e spedirli in giro per il mondo. Con più ordine, più sicurezza, più efficienza produttiva, elemento fondamentale per competere sui mercati esteri che rappresentano ormai il 97% del nostro fatturato. Nessun segreto alla base della nostra capacità produttiva solo merito della nostra forza lavoro interna e di una filiera di fornitori locali molto qualificata».

Coopglas Vetrocimento, società cooperativa che produce vetrate isolanti, si amplia su un'ulteriore porzione di immobile di Trentino Sviluppo adiacente all'attuale sede operativa di via Ghiaie a Trento. L'azienda, che aveva aderito all'avviso pubblico di Trentino Sviluppo, prende **in locazione un'area di 3.400 metri quadrati** comprensiva di un edificio industriale di 1.600 metri quadrati. A seguito di tale operazione l'azienda inizia ad ottimizzare i propri processi produttivi, arrivando ad occupare **34 addetti entro il 2017**. Da sottolineare come l'azienda, per le future assunzioni, si è impegnata ad attingere preferibilmente al personale formato presso gli istituti scolastici del Trentino, ovvero ai soggetti iscritti alle **liste di mobilità** collaborando a tal fine con l'Agenzia del Lavoro di Trento. L'azienda parteciperà inoltre al **"Programma Garanzia Giovani"** promosso dalla Provincia autonoma di Trento.

L'ampliamento, il cui accordo è stato siglato il 22 ottobre, consentirà a Coopglas di avviare un processo di riorganizzazione del layout e di aumentare i volumi di produzione, mantenendo l'attività concentrata in un unico polo produttivo. Obiettivo, valorizzare i pochi siti industriali ancora inutilizzati, mettendoli a disposizione di aziende sane che investono in tecnologia e creano nuove opportunità di lavoro. Un approccio fortemente voluto dalla Giunta provinciale e portato avanti da Trentino Sviluppo **nella convinzione che gli immobili non rappresentano oggi di per sé un vero valore per le imprese, che si vuole investano invece in ricerca e sviluppo, nell'acquisto di nuovi impianti produttivi, nel potenziamento dei livelli occupazionali e nella riqualificazione delle competenze professionali** dei propri collaboratori.

NOVEMBRE

La Provincia di Trento con Trentino Sviluppo e l'azienda **Mariani Spa**, che fa capo al gruppo industriale bresciano OMR, hanno raggiunto un'intesa che blocca l'ipotesi di trasferimento dell'intera produzione a Rezzato, in provincia di Brescia. Si è lavorato per tutelare al meglio i 150 dipendenti ed evitato che l'azienda lasciasse il Trentino. Con una vera e propria "operazione blitz", condotta in prima persona dal Vicepresidente Olivi affiancato dal management e dai tecnici di Trentino Sviluppo, è stato condiviso con Mariani un piano di sviluppo che rafforza il radicamento industriale del Gruppo OMR in Trentino. A conclusione delle operazioni di trasferimento dall'attuale sede di Ledro al nuovo stabilimento che verrà realizzato presso il **compendio "ex Gallox" di Rovereto**, l'azienda assumerà altre 50 persone, arrivando ad occupare **200 addetti da gennaio 2018, ed investirà 10 milioni di euro in nuovi macchinari ed impianti**.

Con il **Comune di Rovereto**, che ha condiviso la strategicità economico sociale e la priorità amministrativa dell'intervento, sono stati definiti gli iter più rapidi possibili per il rilascio delle autorizzazioni necessarie per l'ampliamento del compendio produttivo, seguendo il modello già utilizzato per l'operazione "Vetri Speciali-ex Whirlpool". Rilevanti sono anche i passaggi del protocollo che impegnano OMR e Mariani ad una **partnership mirata a rafforzare il Polo Meccatronica**, con una serie di strategie di carattere promozionale e di attrazione d'aziende, ma anche iniziative per la **formazione del personale specializzato** nel settore della meccanica e della meccatronica, che vedrà il coinvolgimento, con separati accordi futuri, degli istituti superiori della formazione professionale, dell'Università di Trento e, per il tramite di OMR, dell'Università di Brescia.

Marco Bonometti,

Presidente di OMR:

« Ringrazio la Provincia autonoma di Trento per il suo intervento, tanto sollecito quanto decisivo. L'accordo non solo ci permette di dare piena continuità occupazionale all'azienda e di non disperdere le importanti competenze professionali maturate in oltre trent'anni di insediamento nel territorio, ma ci garantisce le condizioni logistiche ed infrastrutturali necessarie allo sviluppo da noi programmato, sviluppo di cui beneficerà, naturalmente, in primis lo stesso territorio. Non esito a dire che la 'vicenda Mariani' costituisce un caso esemplare e virtuoso di dialogo e collaborazione trasparenti tra pubblico e privato, auspicando, da imprenditore, che possa essere anche un caso replicabile ».

Per dare seguito all'importante intesa siglata con il gruppo OMR, nel corso del 2016 Trentino Sviluppo ha dato corso ad una progettazione per fasi e ad altrettante procedure di gara, assegnando i lavori necessari per la ristrutturazione dell'immobile.

DICEMBRE

La Provincia autonoma di Trento, tramite Trentino Sviluppo, interviene a sostegno di **Fucine Film Solutions**, azienda che dal 1976 opera nel comune di Ossana, in Val di Sole, occupando ad oggi 62 lavoratori dipendenti. "Film Solutions", secondo produttore europeo di pellicole per il settore alimentare, ha patito nell'ultimo periodo un'importante riduzione della redditività a causa di una contingente situazione di mercato che rischiava di compromettere il futuro degli stessi lavoratori. **Trentino Sviluppo è intervenuta con un'operazione immobiliare sullo stabilimento di Fucine per un valore di 1,2 milioni di euro**, a fronte di una serie di impegni tra i quali la ricapitalizzazione dell'azienda da parte dei soci privati ed il mantenimento dell'attuale livello occupazionale per i prossimi sei anni.

Un'operazione straordinaria che ha come finalità la salvaguardia dell'operatività aziendale e di tutti i posti di lavoro impegnati in quel sito produttivo per il quale, data la localizzazione decisamente periferica, non sarebbe stato facile trovare un'attività sostitutiva.

Lo si è fatto intervenendo su un asset, una parte dell'immobile produttivo, così da generare liquidità che assieme alle risorse che il socio privato si impegna a versare riteniamo possa consentire all'azienda di superare questo contingente momento di difficoltà. Soprattutto si è chiesto che all'interno della società si faccia una chiara operazione di riduzione di costi, cosicché tutta la redditività che l'azienda genera possa essere reinvestita nel piano di risanamento avendo la stessa caratteristiche per continuare a svolgere un ruolo importante sul mercato.

Gramax,

il fondo di investimento svizzero-tedesco che da settembre 2014 controlla l'azienda, dichiara la propria soddisfazione per l'accordo raggiunto, grazie al quale sarà possibile accedere a quelle risorse finanziarie necessarie per permettere a Fucine Film Solutions di continuare nello sviluppo e nel consolidamento della propria posizione di mercato:

«Assieme a Trentino Sviluppo è stata messa in essere una solida posizione finanziaria e pertanto la società potrà mantenere il proprio ruolo di importante datore di lavoro in Val di Sole. Con questa transazione Gramax prosegue con successo il processo di ristrutturazione iniziato con l'investimento fatto alla fine del 2014».

Il 22 dicembre, ad appena due mesi dall'insediamento di RTR, primo produttore in Italia di energia elettrica dal sole, un altro colosso delle energie rinnovabili "prende casa" in Progetto Manifattura, l'incubatore cleantech di Trentino Sviluppo, grazie ad un protocollo di intesa siglato il 22 dicembre con anche la Provincia. Si tratta del fondo infrastrutturale **Ardian, in partnership con i gruppi Tozzi e Margherita**. I gruppi industriali ristrutturano a proprie spese una porzione al piano terra dello storico "Edificio delle Zigherane", dove troveranno spazio entro giugno 2016 le attività aziendali delle società. Presso Progetto Manifattura verrà inoltre installata una centrale di telecontrollo dalla quale verranno gestiti in remoto gli oltre 400 megawatt (MW) localizzati in diversi impianti alimentati da fonti rinnovabili – solare, eolico ed idroelettrico - che si trovano dislocati sull'intero territorio italiano. Le società assumeranno nelle sedi di Rovereto 12 nuovi collaboratori.

A Rovereto, dentro Progetto Manifattura, si sta creando il primo polo industriale tecnologico in Italia per quanto riguarda la ricerca applicata alla filiera delle energie rinnovabili: stanno approdando i player nazionali ed internazionali più importanti che qui mettono la testa pensante dei futuri progetti che riguardano le tecnologie ambientali, garantiamo ormai lavoro a quasi 200 persone tra cui molti giovani laureati e diplomati. **Un nuovo modello sperimentato in questa operazione, con una decisa partnership pubblico-privato:** un pubblico che a volte fa, a volte lascia fare, quindi una diversificazione dell'intervento che migliora anche l'impatto sulla finanza pubblica dei risultati finali delle operazioni.

Amedeo Liurni,

Amministratore delegato di Tre & Partners e Tre Solar:

«Per noi essere in Progetto Manifattura significa trovarci in un ambito dove si sta creando una concentrazione molto interessante di imprese che lavorano sulle energie rinnovabili, all'interno della quale tessere tutte le possibili sinergie per sviluppare miglioramenti tecnologici e di efficienza di questi impianti che possono rappresentare il domani delle energie rinnovabili, affrancandoci dall'utilizzo degli idrocarburi. A Rovereto - spiega ancora Liurni - appronteremo una sala di telecontrollo in grado di monitorare la produzione, l'efficienza, le performance di tutti gli impianti di nostra proprietà diffusi sul territorio italiano, proprio con l'obiettivo di verificare nel tempo gli ambiti di miglioramento».

A settembre 2016 i lavori sono stati conclusi. Le aziende hanno poi iniziato il loro lavoro all'interno di Manifattura e nella Green Innovation Factory.

3.1.2. Focus interventi aree produttive

MOLINA DI FIEMME, LOCALITÀ RUAIA

I lavori hanno riguardato la realizzazione delle opere di urbanizzazione dell'area industriale in località Ruaia c/o Molina di Fiemme. L'opera consiste essenzialmente nella realizzazione della viabilità di accesso alla nuova area industriale-artigianale a partire dalla S.P. 232 di fondovalle, la formazione della viabilità principale di asservimento dell'area, le bretelle secondarie di collegamento dei lotti edificatori, la realizzazione dei sotto servizi occorrenti alla urbanizzazione dell'area, come previsto all'interno del piano attuativo ai fini speciali adottato dal comune.

I lavori, conclusi nel corso del 2015, hanno comportato la spesa di circa 450 mila euro.

ELETTRODOTTO CASOTTE, MORI

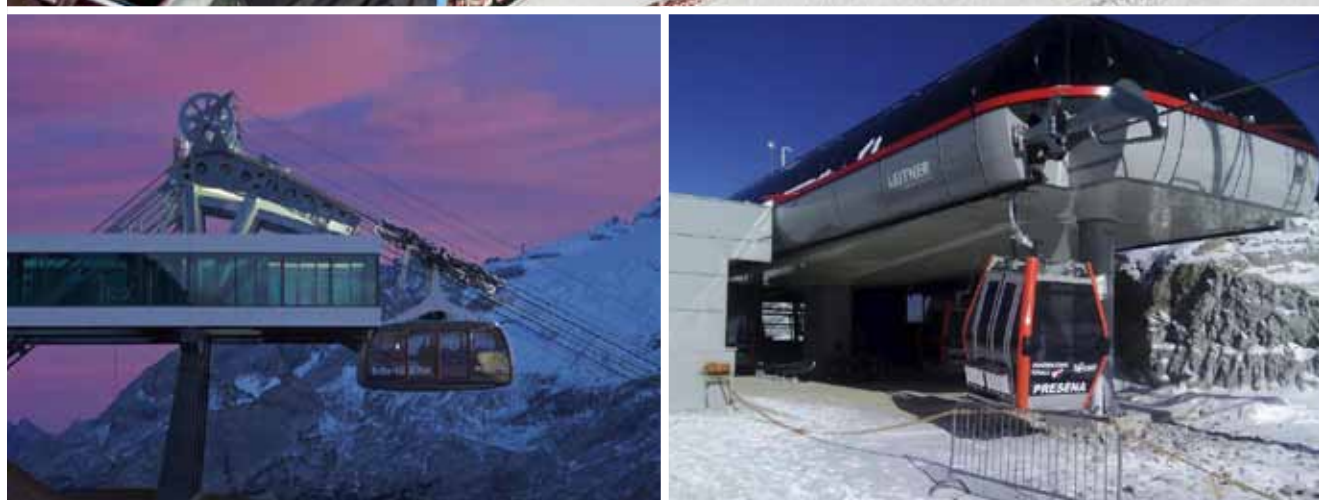
È stato portato a termine il lavoro di spostamento ed interrimento dell'elettrodotto AT 132kV di proprietà RFI S.p.A. in attraversamento dell'area Casotte. L'attività ha permesso di liberare l'area dalla presenza di due elettrodotti aerei eliminando di fatto alcuni vincoli che impedivano l'ottimale sfruttamento della stessa. Le fasi più critiche sono state l'appalto specialistico degli apparati AT e la gestione degli aspetti ambientali afferenti la posa nella zona nord dell'area. In particolare, le operazioni di scavo, hanno richiesto una fase di bonifica ambientale puntuale e la redazione di un piano di caratterizzazione lineare sul tratto di terreno interessato dalla posa del cavo. L'intervento configura un quadro economico di poco superiore ai 4 milioni di euro.

Smontati i vecchi conduttori aerei e rimossi i tralicci che ostacolavano la viabilità interna, dopo le prove elettriche di collaudo ed il nulla osta di Rete Ferroviaria Italiana si è "dato corrente" al nuovo condotto. Termina così positivamente una vicenda iniziata 25 anni fa - il primo progetto per lo spostamento dell'elettrodotto risale infatti al 1990 e che ha portato alla rimozione dei 6 chilometri di cavi elettrici aerei ad alta tensione che costituivano un impedimento al completamento di quella che, con i suoi 25 ettari di superficie, è la più grande area produttiva di nuova edificazione in Trentino. **Un intervento, quello dell'interrimento delle linee elettrica ad alta tensione a servizio della ferrovia, nel complesso costato 3,3 milioni di euro**, oneri fiscali esclusi, compresi oltre ai lavori per 1,8 milioni di euro anche le forniture dei cavi per l'alta tensione e relativi accessori, gli oneri verso Rete Ferroviaria Italiana (RFI) e le spese tecniche di progettazione e collaudo.

Alessandro Olivi,

Vicepresidente della Provincia autonoma di Trento e assessore allo Sviluppo Economico e Lavoro:

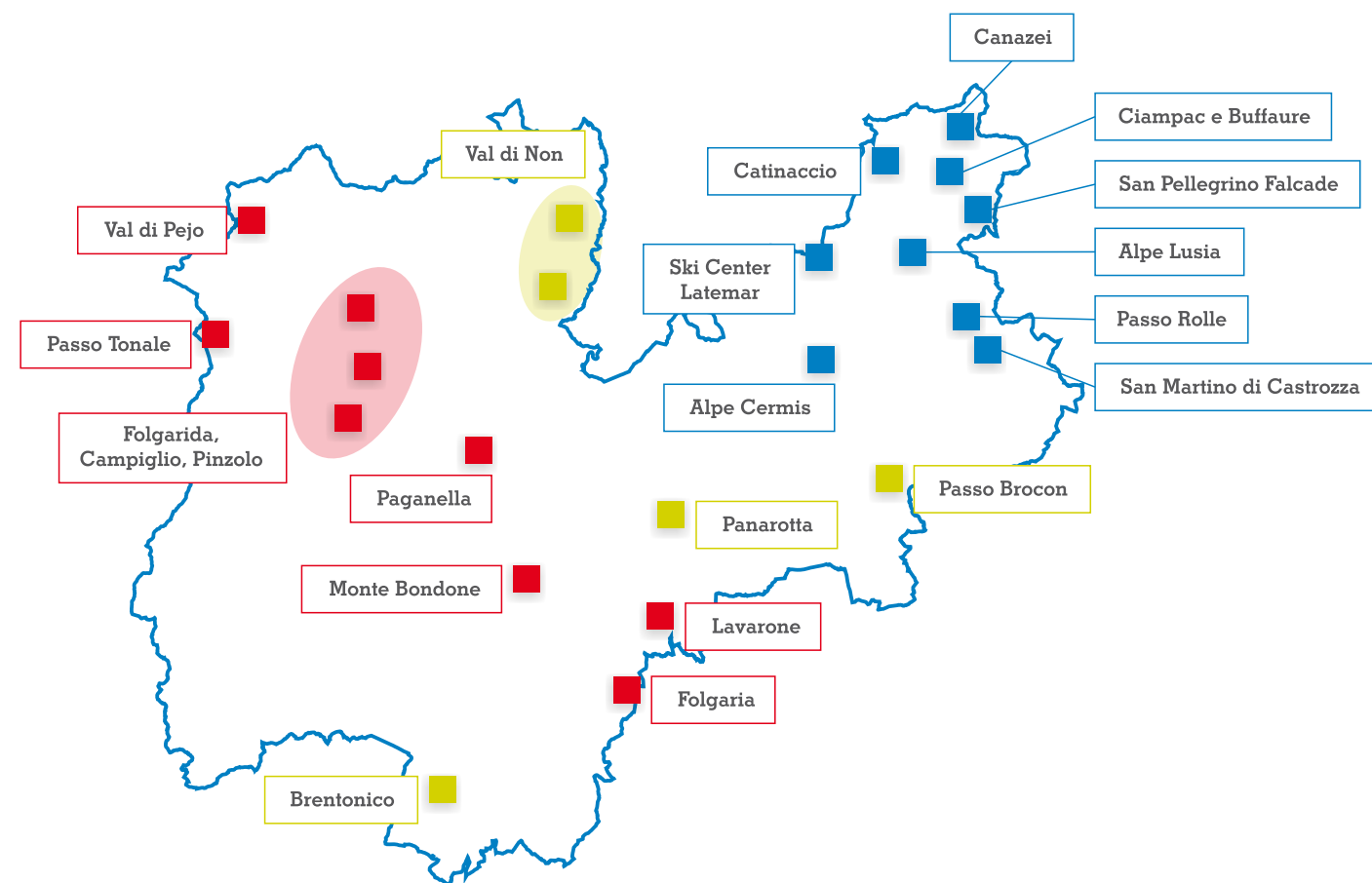
«Da oggi l'area è disponibile per accogliere nuovi insediamenti e abbiamo chiesto a Trentino Sviluppo, che è intervenuta coordinando i lavori e rendendo possibile la loro ultimazione in tempi molto rapidi, di collaborare con l'Ufficio aree della Provincia intensificando l'azione di promozione e attrazione di investimenti sia da parte di piccole e medie imprese del territorio, a partire da Mori e dalla Vallagarina, sia interessando nuove attività con sede fuori provincia. L'area Casotte diventa per il Basso Trentino la zona produttiva in cui far confluire tutte le possibili iniziative di insediamento. Una scelta coraggiosa che ha voluto tenere presente l'esigenza di risparmio del territorio, evitando di edificare nuove piccole aree in ciascun comune. Abbiamo invece voluto investire in un'unica area di grande pregio, di valenza provinciale, localizzata in posizione strategica sia rispetto alla viabilità, vicina all'autostrada e alla ferrovia, sia per la sua vicinanza ai polo tecnologici di Rovereto».



3.1.3. Focus interventi asset turistici (settore funiviario)

LA STRATEGIA PER IL SETTORE FUNIVIARIO

In Trentino oggi sono presenti 500 km di piste da sci, 230 impianti di risalita gestiti da 56 operatori in 20 ski area.



Nel 2014 Trentino Sviluppo deteneva 21 partecipazioni nel capitale sociale, di 16 società funiviarie e 5 consorzi/ società di partecipazione, concernenti 14 ambiti sciistici, per un totale di 86 impianti a fune e 93,2 milioni di euro in partecipazione di capitale. Il bilancio aggregato delle società partecipate, evidenziava uno sbilancio di 7,6 milioni di euro con perdite strutturali e costanti.

	2014
Fatturato	50,9 ml euro
Costo lavoro	18,0 ml euro
EBITDA	8,9 ml euro
Ammortamenti e svalutazioni	15,5 ml euro
EBIT	-5,9 ml euro
oneri finanziari	3,4 ml euro
reddito esercizio (RE)	-7,6 ml euro
EBITDA/fatturato	18%

È con il progetto “**Lean Cableways**” che la Provincia e Trentino Sviluppo impostano una nuova strategia, basata su una rigorosa analisi economico-finanziaria delle singole stazioni invernali, suddividendo le società funiviarie partecipate e le stazioni sciistiche in distinte tipologie, approntando una strumentazione tecnica e giuridica di intervento differenziata.

Emerge così l'opportunità di un nuovo approccio complessivo al tema delle “funiviarie”: sino ad allora Trentino Sviluppo era infatti intervenuta principalmente con capitale azionario, dotato per quanto civilisticamente possibile di privilegio in termini di antergazione negli utili e postergazione delle perdite, “lasciando” così, a fronte di questi benefici per il capitale pubblico, la gestione operativa agli azionisti privati. Ciò peraltro anche al fine di **valorizzare l'expertise privata** esistente, raccogliendo sul territorio energie ed elementi di interesse che, altrimenti, si sarebbero probabilmente smarriti o quanto meno attenuati con una gestione pubblicistica *tout court*

delle stazioni sciistiche. Quel modello aveva in effetti portato al mantenimento di un forte coinvolgimento dei privati e dei comuni di competenza, sia dal punto di vista finanziario che gestionale, anche in aree che non riescono a portare redditività diretta alle società di gestione ma, indubbiamente, danno una redditività indiretta al territorio ove operano. La motivazione di tale coinvolgimento privato era ed è infatti spesso rappresentata dall'esigenza di sostenere le proprie attività (maestri di sci, alberghi, ecc.) o, per una parte comunque non trascurabile, da un non comune spirito di volontariato/impegno sociale e riconoscimento nella propria comunità che legge in queste attività un importante elemento di supporto all'economia e vivibilità complessiva del relativo territorio.

Secondo il **nuovo approccio** - concordato tra la Provincia e Trentino Sviluppo nel 2014 - pur mantenendo ove e per quanto possibile il riconoscimento di autonomia privata locale nella gestione operativa, si intese:

- **generare economie di scala**, supportando gli operatori medi e piccoli nella gestione dei servizi generali e tecnici, così come nelle attività di promozione;
- condividere e promuovere sinergicamente talune **esperienze di gestione innovative ed efficienti**, sviluppate da alcuni operatori;
- coordinare, supervisionare e **monitorare gli investimenti** con specifici supporti tecnici/economici sin dalla progettazione degli stessi, piuttosto che intervenire *ex post* al risanamento del debito contratto per la loro realizzazione che, spesso, si è rivelato insostenibile e fonte dei principali problemi di gestione riscontrati.

Il modello a cui si mirava doveva peraltro essere caratterizzato da un'**adeguata flessibilità** di applicazione, per modulare gli interventi in funzione delle diverse realtà a seconda della dimensione, della situazione societaria, della governance e della potenzialità economica e finanziaria della località. Questo approccio doveva servire, in particolare, per le società ad EBITDA negativo o in equilibrio difficile, nelle quali il graduale e progressivo «svuotamento» dagli asset, differenziato tenendo conto delle diverse situazioni, avrebbe dovuto portare ad un significativo alleggerimento dei costi per ammortamenti e manutenzioni straordinarie con evidente beneficio sul loro risultato d'esercizio.

Dopo questa intensa fase di analisi, furono integralmente **riscritti gli Indirizzi provinciali** (delibera di Giunta nr. 1901 del 2015) per gli interventi di Trentino Sviluppo nel settore degli asset funiviarie e dell' innevamento in Trentino.

I NUOVI INDIRIZZI PROVINCIALI

Distinguendo tra le **stazioni di interesse locale e quelle di mercato**, annoverando tra le prime le piccole stazioni in cui gli impianti funiviari e di innevamento fungono sostanzialmente da palestra dello sci e tra le seconde le stazioni a forte attrattività turistica, si è così definita:

- la possibilità di **acquisto di impianti, sistemi di innevamento e altri asset turistici**, anche se non di nuova realizzazione, a valere sul fondo art. 33 l.p. 6/1999 ss.mm. **come strumento preferibile rispetto all'intervento azionario**;
- la possibilità di acquisire asset funiviari o di innevamento in **compensazione di crediti**;
- l'identificazione, ove necessario, di **bacini di accumulo di acqua** con i relativi sistemi e reti di adduzione e distribuzione dell'acqua sul territorio come beni strategici per i quali la Provincia promuove l'acquisizione tramite il fondo di Trentino Sviluppo, mantenendoli anche a disposizione della Protezione Civile/Vigili del Fuoco, dell'agricoltura, della zootecnia, del turismo oltre che delle Società Funiviarie per l'innevamento programmato delle piste da sci nella stagione invernale.

L'APPLICAZIONE DELLA STRATEGIA

Ultimata l'approfondita analisi del 2014 e definita la nuova strategia con gli Indirizzi provinciali, si è passati all'applicazione ed esecuzione degli interventi. In particolare sono stati effettuati nel 2015 e 2016 **interventi su 16 località**:

- **riequilibrio economico finanziario** a Lavarone, Folgaria, Panarotta, Brentonico, Altipiani Val di Non, Passo Broccon, Monte Bondone, Passo Rolle;
- a sostegno di **nuove realizzazioni**; le stazioni interessate da questo tipo di intervento sono state Monte Bondone, Tonale, Doleda, Pinzolo, Molveno Pradel, Col Margherita, Paganella.

Sono inoltre in fase di ultimazione interventi di investimento e di riequilibrio economico finanziario a **San Martino di Castrozza** e **Pejo**.

Dal 2014 al 2016, sono stati investiti dunque circa **44 milioni di euro**, di cui:

1. Interventi di riequilibrio economico

Dei 44 milioni di euro sopra indicati, gli interventi finalizzati al riequilibrio economico finanziario sono stati pari a **10,6 milioni di euro**; principalmente tramite **acquisto di asset** esistenti. Ogni intervento ha previsto il coinvolgimento degli altri stakeholder:

- il **ceto bancario** per ristrutturazione del debito e significativa riduzione dei tassi;
- gli **enti e gli operatori locali** attraverso partecipazioni all'aumento di capitale e sostegno, in diverse modalità, alla gestione economico finanziaria;
- il **personale** con revisione dei contratti integrativi aziendali;
- la **Provincia autonoma di Trento** per condivisione della strategia di ogni intervento.

Tra essi si ricordano il nuovo sistema di innevamento della Panarotta, recentemente ultimato.

2. Interventi di sviluppo e investimento

Sono stati effettuati interventi di Trentino Sviluppo per un valore complessivo di **33,4 milioni di euro** a:

- Molveno – nuova cabinovia Pradel;
- Col Margherita – innovazione tecnica impianti battipista;
- Paganella – rilancio del sistema dei rifugi;
- Tonale - Presena;
- Bondone - Montesel;
- Pinzolo – nuovo innevamento;
- Alba – Col dei Rossi.

Si tratta per lo più di interventi a supporto di investimenti di forte valenza strategica, effettuati nella **logica dell'investitore privato** e che comporteranno ritorni finanziari diretti, anche per Trentino Sviluppo, negli anni futuri.

GLI IMPATTI DELLA STRATEGIA

Gli interventi sopra descritti, che hanno privilegiato gli acquisti di asset in sostituzione della partecipazione societaria, a partire dai sistemi di accumulo e distribuzione dell'acqua, hanno portato ad una «rimodellazione» del portafoglio funiviario.

Trentino Sviluppo al 31 dicembre 2015 detiene le seguenti partecipazioni in società funivie.

ALTIPIANI VAL DI NON S.P.A.
BALDO GARDA S.P.A.
CAROSSELLO SKI FOLGARIA S.P.A.
CAROSSELLO TONALE S.P.A.
DOLEDA S.P.A.
FUNIVIE ALPE CERMIS S.P.A.
FUNIVIE COL MARGHERITA S.P.A.
FUNIVIE LAGORAI S.P.A.
FUNIVIE PINZOLO S.P.A.
IMPIANTI MASO S.P.A.
MONTE BALDO SERVIZI S.P.A. IN LIQUIDAZIONE
NUOVA PANAROTTA S.P.A.
PAGANELLA 2001 S.P.A.
PAGANELLA SERVIZI S.CONS.R.L.
PASSO SAN PELLEGRINO - FALCADE SOC.CONS.P.A.
PEJO FUNIVIE S.P.A.
S.I.T.R. SOCIETA IMPIANTI TURISTICI ROLLE S.R.L.
SIF LUSIA S.P.A.
SUPERNORDICSKIPASS S.C.A.R.L.
TESINOGROUP 2847 S.P.A.
TRENTO FUNIVIE S.P.A.
TURISMO LAVARONE S.P.A.

TRENTINOSVILUPPO
IMPRESA INNOVAZIONE MARKETING TERRITORIALE

Dal punto di vista economico, la strategia di riordino del settore condotta dalla Provincia e da Trentino Sviluppo nel 2015 e proseguita nel 2016 ha portato ai seguenti risultati:

	2015	2016	Variazione
Fatturato	50,9 ml euro	52,7 ml euro	+1,8 ml euro
Costo lavoro	18,0 ml euro	17,6 ml euro	-0,4 ml euro
EBITDA	8,9 ml euro	12,1 ml euro	+3,2 ml euro
Ammortamenti e svalutazioni	15,5 ml euro	11,5 ml euro	-4,0 ml euro
EBIT	-5,9 ml euro	1,5 ml euro	+7,4 ml euro
oneri finanziari	3,4 ml euro	1,9 ml euro	-1,5 ml euro
reddito esercizio (RE)	-7,6 ml euro	2,6 ml euro	+10,2 ml euro
EBITDA/fatturato	18%	23%	+5,5%

Il "gruppo" delle società, su cui si è intervenuti, è **passato da un reddito negativo di 7,6 milioni di euro ad un reddito positivo di 2,6 milioni di euro.**

Considerando il **bilancio aggregato**, senza la gestione straordinaria, il reddito complessivo si attesta **stabilmente intorno al pareggio**, così come era negli obiettivi del piano attuato.

In **conclusione**, quanto sopra evidenziato è il risultato di:

- una dettagliata attività di analisi sugli asset turistico-funiviario e sui bilanci delle singole società che ha permesso di evidenziare criticità ed elementi potenziali su cui lavorare;
- la conseguente approvazione dei nuovi Indirizzi provinciali per gli interventi di Trentino Sviluppo nel settore degli asset funiviario e dell'innevamento in Trentino;
- la fase dell'attuazione della strategia adottata, con interventi puntuali su 16 stazioni sciistiche, **coinvolgendo creditori bancari, personale, operatori privati, ed enti locali**;
- la verifica dei risultati ottenuti attraverso i dati di bilancio e i risultati d'esercizio delle società coinvolte, supportata dall'analisi "controfattuale" commissionata ad un ente di ricerca terzo ed indipendente.

3.1.4. L'impatto sul PIL provinciale degli interventi realizzati

Come prova controfattuale, Trentino Sviluppo ha commissionato all'Istituto IRVAPP della Fondazione Bruno Kessler un'analisi sugli impatti degli interventi effettuati, che ha quantificato in che misura alcuni interventi effettuati da Trentino Sviluppo nel corso del 2015 abbiano costituito uno stimolo per l'economia provinciale.

Il rapporto contiene i risultati di un'analisi prospettica che FBK-IRVAPP ha condotto per stimare l'impatto sul sistema economico locale di alcuni interventi effettuati da Trentino Sviluppo in campo immobiliare e nel settore funiviario nel corso del 2015.

Più in particolare, attraverso l'impiego del modello econometrico Multisetoriale del Trentino (MEMT), sono state realizzate una serie di analisi simulate per stimare in che misura, e attraverso quali canali, le somme movimentate dagli interventi messi in atto da Trentino Sviluppo in campo immobiliare e nel settore funiviario si riflettano sui principali aggregati contabili dell'economia trentina, quali il PIL, i consumi delle famiglie, gli investimenti fissi lordi e i valori aggiunti settoriali.

Si tratta, pertanto, di **uno studio che mira a esaminare come interventi a favore di specifiche aziende, e quindi di scala mediamente ridotta, possano comunque esercitare effetti non trascurabili a livello aggregato**. Tali effetti vanno ovviamente letti facendo le debite proporzioni di scala, tenendo cioè conto che le somme di denaro movimentate dagli interventi di Trentino Sviluppo sono indiscutibilmente contenute rispetto a grandezze quali il PIL provinciale.

In dettaglio, le analisi, relative al periodo 2015-2019 ed effettuate mediante il MEMT, articolate in quattro simulazioni, due nell'ambito immobiliare e due relative agli interventi nel settore funiviario.

INTERVENTI IN AMBITO IMMOBILIARE

- La prima simulazione stima gli effetti delle somme effettivamente movimentate dagli interventi di Trentino Sviluppo in tale settore. I risultati mostrano come **per ogni euro di incremento degli investimenti settoriali e dei redditi da lavoro** – considerati congiuntamente – alla fine del periodo preso in esame **il PIL del Trentino risulterà maggiorato di 1,26 euro**.
- La seconda simulazione riguarda, invece, gli effetti delle somme che si sarebbero movimentate in assenza di tali interventi. Si mostra come, **a fronte di un ipotetico calo di un euro dei redditi da lavoro, il PIL sarebbe diminuito, nei cinque anni considerati, di 50 centesimi**.

Inoltre, per fornire alcune indicazioni su quali interventi immobiliari effettuati da Trentino Sviluppo producano effetti più pronunciati sul PIL provinciale, si è stilata una graduatoria dei settori interessati da tali interventi.

Questa graduatoria mostra come gli effetti moltiplicativi cumulati sul PIL siano più elevati nei seguenti settori:

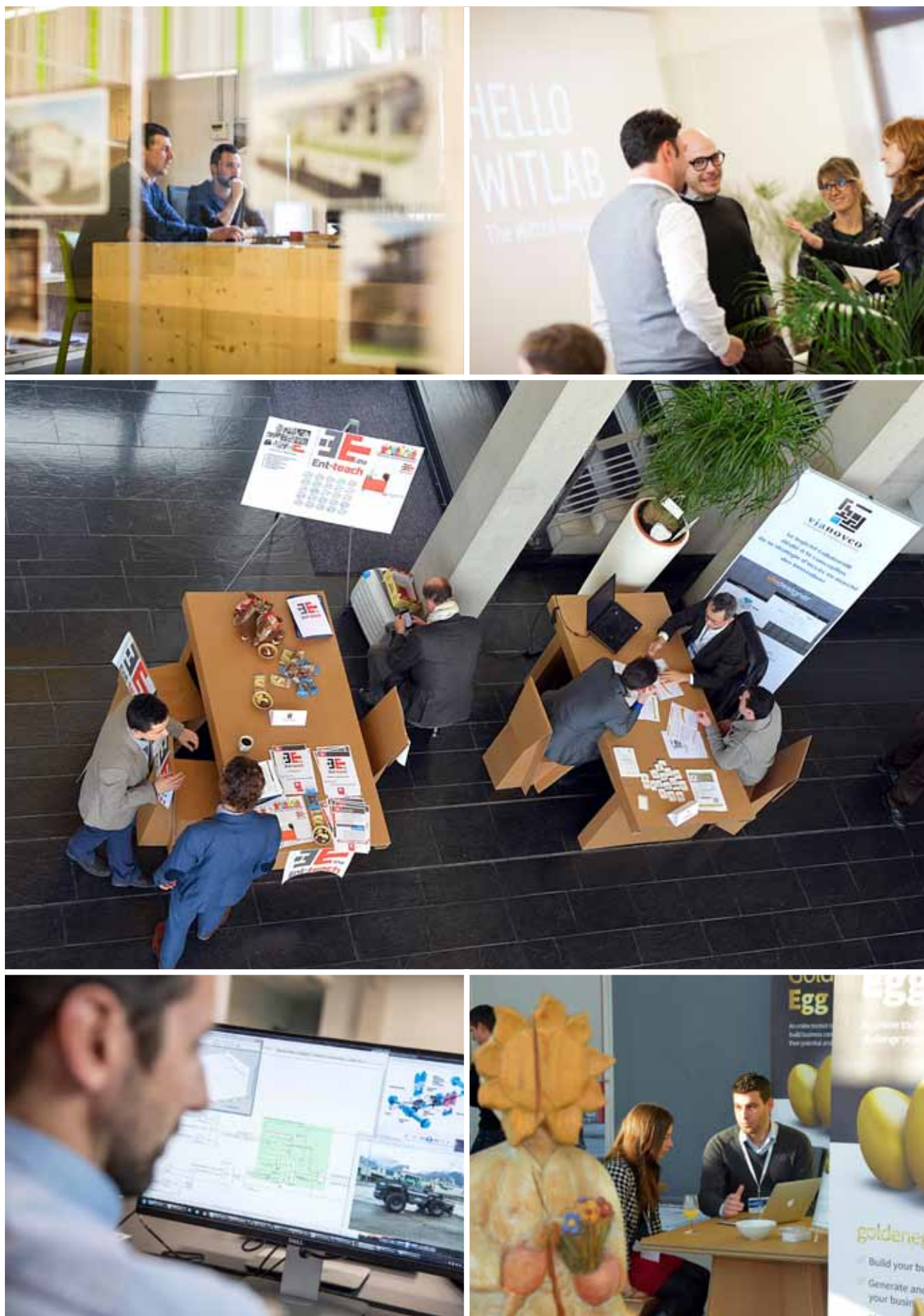
- 1) il commercio all'ingrosso e al dettaglio;
- 2) l'industria alimentare e delle bevande;
- 3) le attività professionali, scientifiche e tecniche, nonché l'amministrazione ed i servizi di supporto.

Questo in ragione delle maggiori interdipendenze settoriali mostrati dai tre ambiti in parola.

INTERVENTI NEL SETTORE FUNIVIARIO

- La terza e la quarta simulazione riguardano gli interventi di Trentino Sviluppo nel settore funiviario. Da queste simulazioni emerge **come ogni euro speso per l'acquisto degli impianti funiviari generi, nel periodo analizzato, un incremento del PIL di 1,14 euro**.
- In ragione di un'ipotetica diminuzione congiunta di un euro dei redditi da lavoro e delle spese per servizi e altri beni, **in assenza di intervento da parte di Trentino Sviluppo, il PIL sarebbe diminuito, nell'arco dei cinque anni, di 1 euro e 44 centesimi**.

Considerando inoltre che, **secondo gli studi effettuati da ANEF**, ogni euro di ricavo delle società funiviarie comporta sino a 7 euro di ricavi dell'indotto, si può ben comprendere l'importanza di mantenere attivo il sistema impiantistico trentino.



3.2. Ambito BIC, Internazionalizzazione, Attrazione e Sviluppo Imprese

BIC E NUOVE IMPRESE

Riportato a semplice "condominio produttivo" il BIC di Pieve di Bono, gli incubatori d'impresa gestiti da Trentino Sviluppo sono sei: due "tematici" a Rovereto (Polo Meccatronica, Progetto Manifattura), sui quali sono stati condotti positivamente alcuni importanti insediamenti (su tutti il **Dana Mechatronic Technology Center** in Meccatronica e le società del **Gruppo Ardiان** in Manifattura) oltre al BIC leggero di Trento, e ai BIC generalisti di Pergine, Mezzolombardo e Borgo Valsugana. Complessivamente ospitano **106 aziende** che danno lavoro a **750 occupati** e generano un **volume d'affari pari a 379 milioni di euro**. Messe tutte assieme sarebbero la terza industria trentina per fatturato e la quinta per numero di addetti. Il 2015 nei BIC è stato anche l'anno di avvio di "Starter", il programma di pre-incubazione di Polo Meccatronica, e del percorso formativo **Innovation Academy**, della durata complessiva di 135 ore al quale hanno partecipato oltre 400 persone. Per quanto riguarda il fondo **Seed Money-FESR**, a novembre 2015 si sono conclusi i termini per lo svolgimento dei progetti ammessi a contributo nel 2014. Dei 37 beneficiari, 36 hanno ultimato il progetto: 3 nella categoria "incubatori specialistici", 20 nella categoria "innovazione sociale" e 13 nella categoria "innovazione tecnologica".

Nei tre bandi ad ora emessi (2009, 2011, 2013) le aziende beneficiarie sono state 100 (23 nel primo bando, 40 nel secondo, 37 nel terzo), di queste 82 sono ad oggi attive (13 su 23 del primo bando, 33 su 40 del secondo, 36 su 37 del terzo) e a dicembre 2015 occupavano complessivamente 335 persone. Lo **Sportello Imprese** di Trentino Sviluppo, che offre supporto a imprenditori e aspiranti tali per facilitare la crescita, la capacità di fare innovazione e la competitività aziendale, ha gestito lo scorso anno ben 1.204 contatti, con una particolare attenzione alle 218 domande riguardanti il pacchetto di misure a sostegno della nuova imprenditorialità, tra cui 56 domande di contributo per la nuova imprenditorialità e 168 per la nuova imprenditorialità giovanile-femminile.

Sul fronte della **progettazione europea**, nel 2015 si è avviato il progetto comunitario **MakeOver**, di cui Trentino Sviluppo è coordinatore tecnico, che ha l'obiettivo di affiancare PMI locali nella realizzazione di un sistema aziendale strutturato di gestione dell'innovazione. Nell'ambito del progetto **CreatiFI** si sono preparati e gestiti inoltre due bandi europei (Open Call 1, Open Call 2) volti a finanziare progetti informatici applicati alle industrie creative. Tra i beneficiari dei bandi CreatiFI figurano ben 6 aziende e startup trentine, alle quali è andato complessivamente un importo comunitario di 275 mila euro.

Per quanto riguarda le azioni a sostegno dell'**internazionalizzazione** le aziende trentine coinvolte nelle varie attività sono state quasi 500, con l'avvio di due progetti integrati di filiera (PIF Meccanica e PIF Food). Le azioni di incoming hanno visto arrivare sul territorio delegazioni di imprenditori provenienti dalla Cina, Brasile, USA, Russia e Germania e coinvolti in incontri commerciali con le aziende trentine. Infine le attività di accompagnamento all'estero si sono concretizzate nelle missioni commerciali in Cina, Usa, Germania, Gran Bretagna e Svizzera.

3.2.1. Focus BIC e Nuove imprese

Il carnet di servizi di Trentino Sviluppo a supporto delle imprese del territorio coinvolge le aziende nelle loro diverse fasi del ciclo di vita. In particolare, si distinguono le fasi di preseed, seed (aziende in fase di progettazione o costituzione), startup (aziende già costituite e all'inizio dell'attività operativa) e crescita/maturità.

Il successo di una nuova impresa non richiede solo la presenza di talento, doti innate (leadership, desiderio di apprendere, un approccio innovativo e pragmatico), impegno ed entusiasmo, ma anche un contesto esterno favorevole. La creazione di un contesto che possa facilitare la nascita di un imprenditore è quindi di importanza vitale per tutto l'ecosistema ed è ciò che Trentino Sviluppo sta cercando di perseguire, collaborando intensamente anche con altri soggetti territoriali (*in primis* Università, fondazioni ed istituti di ricerca).

Nel 2015, i servizi a supporto dell'avvio di impresa hanno riguardato le seguenti aree:

- promozione della cultura d'impresa e dell'innovazione;
- affiancamento alle imprese nascenti con servizi di preincubazione;
- servizi di incubazione per startup;
- open Innovation e network;
- finanza di impresa.

PROMOZIONE DELLA CULTURA D'IMPRESA

La promozione della cultura imprenditoriale è stata declinata nel 2015 in due iniziative principali: il concorso **D2T Start Cup**, che premia le migliori idee di business dei giovani, e il percorso formativo Innovation Academy.

L'ottava edizione del Premio D2T Start Cup è stata organizzata assieme al team di TechPeaks, Trentino Marketing, ed in collaborazione coi partner privati quali Industrio Ventures, Dana Mechatronic Centre, TreSolar, TrePartners (queste ultime, aziende consolidate insediate in Progetto Manifattura e Polo Meccatronica). La collaborazione pubblico-privato si è confermata particolarmente fruttuosa nel percorso di mentoring dei progetti vincitori. D2T si è articolata in 3 categorie (meccatronica, green, digital tourism). Vi hanno partecipato 6 progetti e 18 giovani. Il premio è stato vinto da KissMyBike (antifurto elettronico-telematico per biciclette), HTC Bio Innovation (torba ecologica) e iSkier (piattaforma collaborativa tra sciatori e maestri di sci).

Innovation Academy

Trentino Sviluppo ha lanciato nel 2015 un'offerta nell'ambito della cultura d'impresa denominata **Innovation Academy 2015**, un percorso informativo e formativo di taglio pratico destinato principalmente alle imprese dei Business Innovation Centre, finalizzato a fornire agli aspiranti imprenditori strumenti e conoscenze adeguate per lo sviluppo del proprio business. Sono state attivate due sessioni di formazione: Innovation Academy – destinato ad un target multisetoriale – e Innovation Academy specialistica - edizione focalizzata su tematiche specifiche degli ambiti Meccatronica e Greentech. Si è dato corso anche ad alcuni percorsi di coaching di gruppo su tematiche sia tecniche e specialistiche che trasversali. A titolo esemplificativo, ma non esaustivo, Innovation Academy ha proposto interventi formativi su:

- aspetti legali e di avviamento dell'attività d'impresa;
- proprietà intellettuale;
- open innovation;
- business modelling;
- presentarsi in pubblico e agli investitori;
- project management;
- marketing;
- gestione finanziaria dell'impresa.

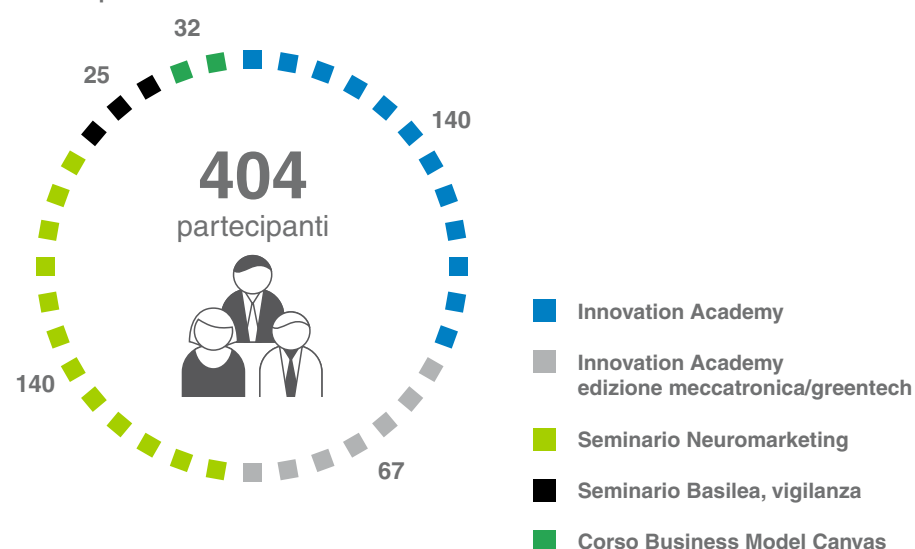
L'Innovation Academy, edizione speciale, ha proposto momenti formativi sulle opportunità di Horizon 2020 e sulla simulazione numerica.

Parallelamente all'Academy, principalmente rivolta alle startup e alle aziende insediate nei BIC, sono stati organizzati corsi e seminari di carattere più generale, di interesse anche per aziende esterne agli incubatori di Trentino Sviluppo.

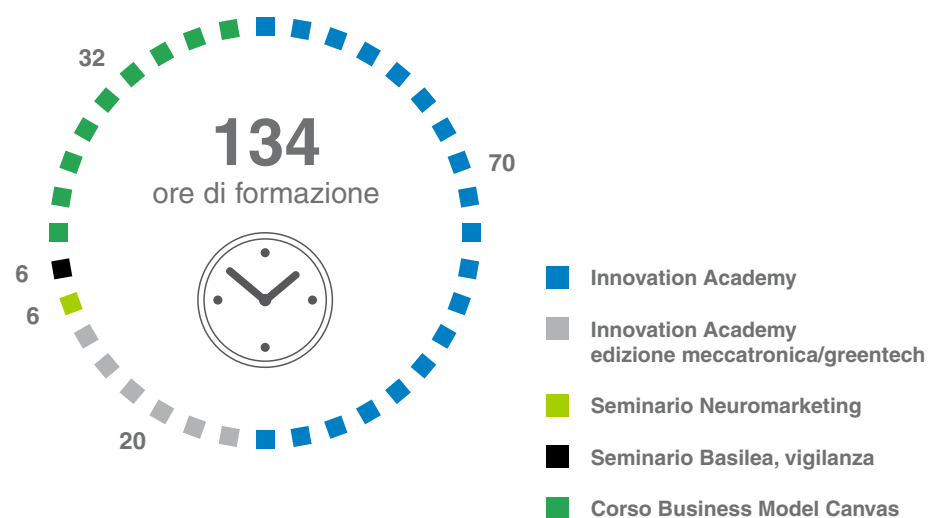
Nella Tabella 1 sono riportati i principali risultati del percorso formativo.

Tabella 1. Risultati del percorso formativo Innovation Academy 2015

Numero partecipanti | Tipologia evento/percorso formativo



Numero ore di formazione | Tipologia evento/percorso formativo



AFFIANCAMENTO ALLE IMPRESE NASCENTI CON SERVIZI DI PREINCUBAZIONE

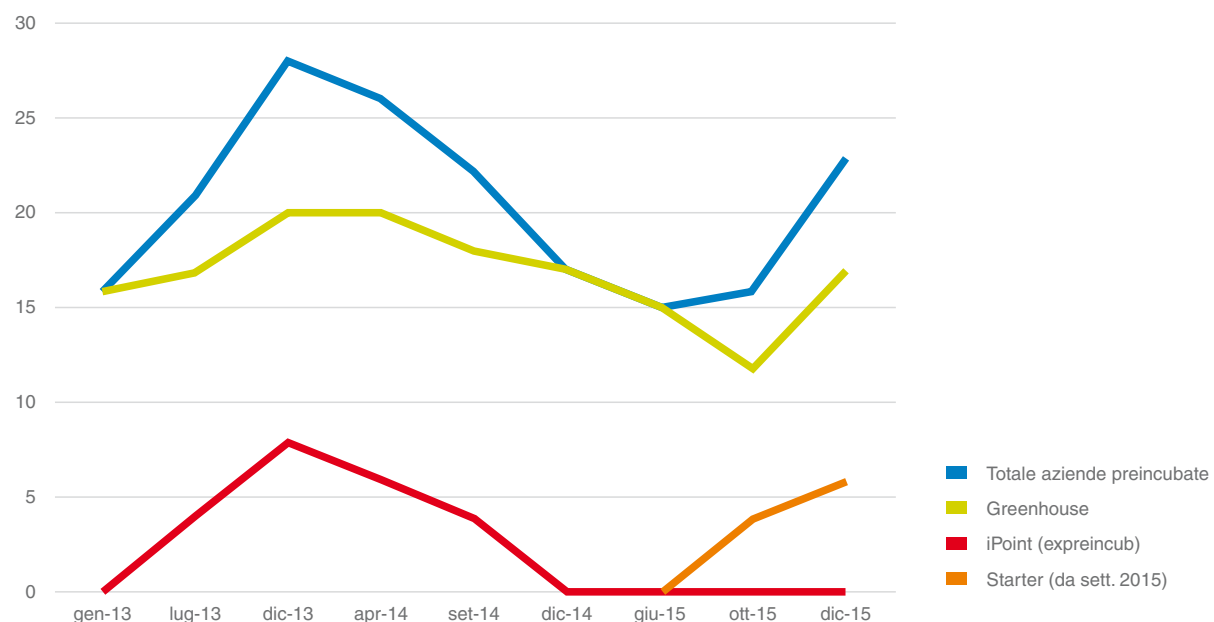
Con l'attività di **preincubazione** si affronta una fase di prima selezione delle iniziative che effettivamente sono rilevanti per il contenuto di innovazione, per potenzialità in termini di successo sul mercato e quindi di sostenibilità economica. Il modello di preincubazione permette al potenziale imprenditore o al neo imprenditore ancora inesperto di fare esperienza nella gestione della propria impresa di prossima costituzione o appena costituita.

L'obiettivo è quello di affiancare e mettere alla prova sia il talento dell'aspirante imprenditore, sia validare il nuovo prodotto/servizio direttamente sul mercato. Se dopo un determinato periodo di tempo (indicativamente 12 mesi) la proposta si sarà dimostrata sostenibile, egli potrà accedere potenzialmente ad altri supporti, prima fra tutti l'attività di incubazione.

Aspiranti imprenditori e neo imprenditori sono stati affiancati attraverso una intensa attività di tutoraggio nei vari passaggi dell'avvio di impresa. Sede principale di questa attività sono stati i preincubatori "Starter" (presso Polo Meccatronica) e "Greenhouse" (presso Progetto Manifattura), luoghi dedicati agli aspiranti imprenditori dove vengono offerti sia servizi logistici, cioè spazi di coworking attrezzati e adattabili a diverse tipologie di esigenze, che servizi a valore aggiunto. Ai "preincubati" è stato offerto un percorso di accompagnamento, svolto principalmente da personale interno (circa 0,8 ULA), attraverso cui l'imprenditore è stato affiancato nella costruzione del proprio business partendo innanzitutto dall'analisi del mercato, passando dalla validazione del prodotto/servizio sul mercato, definendo il business model più adeguato e verificando la sostenibilità economica dell'iniziativa. Negli ambiti più specialistici, quali marketing, comunicazione, business modelling, design prodotti e servizi, controllo di gestione ecc. sono stati attivati anche specifici momenti di formazione e, laddove necessario, anche professionisti esterni convenzionati con Trentino Sviluppo.

Nel 2015 è stato allestito e avviato il **preincubatore** specializzato "Starter" presso il Corpo L del Polo Meccatronica. Esso è collocato all'interno dell'open space di Industrio Ventures, location che ha consentito di promuovere iniziative di contaminazione pubblico-privato (presentazione dei preincubati ai partner dell'acceleratore privato, momenti formativi e di networking congiunti, ecc.).

Nella tabella seguente è riportato l'andamento del numero dei preincubati negli spazi di Trentino Sviluppo. Dopo una flessione avvenuta a fine 2014 in seguito alla chiusura del preincubatore multisettoriale "iPoint", nel 2015 il numero degli insediati nei due preincubatori specialistici ha ripreso un trend di crescita positivo.



Servizi di incubazione per startup

All'interno dei **Business Innovation Centre** di Trentino Sviluppo (Polo Meccatronica e Progetto Manifattura di Rovereto, Polo Tecnologico di Trento, BIC di Pergine Valsugana, di Borgo Valsugana, di Mezzolombardo), le startup in fase di consolidamento accedono a un programma di affiancamento coordinato da personale interno il cui obiettivo principale è la ricerca di strumenti, contatti, iniziative, opportunità, necessarie alla crescita del loro business. All'interno di questo programma giocano un ruolo molto importante i tutor interni (tre tutor per i settori: ICT/green; biotech/edilizia sostenibile; meccatronica/elettronica/meccanica) e le reti di mentor professionali convenzionati con Trentino Sviluppo, che possono fornire un percorso di miglioramento in alcuni ambiti specifici ovvero negli ambiti in cui si riscontrano maggiori debolezze.

I tre tutor hanno dedicato complessivamente 600 ore/uomo in incontri con le 100 aziende insediate, avviando diversi progetti di sviluppo imprenditoriale (vedi Tabella 2).

Tabella 2. Supporto alle aziende insediate nei BIC

Tipo supporto	Aziende insediate coinvolte
Collegamento insediato col mondo R&D	2
Supporto al marketing e internazionalizzazione	5
Collegamento con investitori	5
Partnership tra insediati	18
Partnership tra insediati ed aziende extra BIC	5
Supporto nella progettazione europea	3
Supporto aumento visibilità (con uffici stampa collegati)	18

OPEN INNOVATION E NETWORK

Nel 2015 sono state promosse **collaborazioni** con il team di TechPeaks, Informatica Trentina, oltre che con altri Parchi e incubatori pubblici del Nord Est (Friuli Innovazione, Veneto Innovazione, Polo Tecnologico di Pordenone). Inoltre sono state attivate anche collaborazioni con le iniziative private **locali** (Industrio, Natourism, Fies Core, Trentino Social Tank, ecc.) ed **extra territoriali** (H-Farm, I2T, M31). Pur mantenendo ciascuno la propria specificità, si sono concretizzate iniziative congiunte nell'ambito dell'innovazione collaborativa, quali match making fra startup, networking, eventi coorganizzati, partecipazione e fiere nel medesimo stand.

Tra i principali risultati:

- partecipazione congiunta al GEC 2015 a Milano di Trentino Sviluppo, Industrio, TechPeaks, promuovendo il Sistema trentino di supporto alle startup;
- organizzazione di incontri B2B tra startup ICT del Triveneto a Rovereto;
- organizzazione di D2T Start Cup 2015 congiunta tra Trentino Sviluppo, Industrio e alcune aziende insediate in Progetto Manifattura e Polo Meccatronica;
- organizzazione di incontri tra aziende/startup ICT e meccatroniche (b2b "Mecc-IT" 42 partecipanti);
- organizzazione di incontri tra aziende/startup green e meccatroniche (18 partecipanti, 72 incontri).

L'attività di open innovation è stata condotta inoltre utilizzando anche il supporto di una **piattaforma informatica di collaborazione** denominata **Agorà**, che conta circa 800 iscritti, la maggior parte dei quali, startupper o aspiranti startupper (partecipanti D2T bandi Seed Money e altri). È stata usata per gestire eventi (iscrizioni, questionari, ecc.) oltre che per business competition.

BANDI PER LA NUOVA IMPRENDITORIALITÀ

Nel 2015 si è conclusa la fase assistita dei progetti beneficiari del **Bando FESR 1/2013 Seed Money**, uno strumento finanziario che supporta le fasi di startup delle imprese ad alto contenuto tecnologico e innovative, che copre i costi di avviamento (es. analisi di mercato, predisposizione del business plan, spese di ricerca funzionali all'avvio dell'attività, costituzione della società, ecc.) per un massimo di 150 mila euro. Trentino Sviluppo opera quale organismo intermedio per l'attuazione di iniziative del Programma Operativo FESR (Fondo europeo di sviluppo regionale) così come indicato nella Convenzione di data 4 ottobre 2013 n. 42608, stipulata tra la società Trentino Sviluppo Spa e la Provincia autonoma di Trento. Nel 2015 Trentino Sviluppo ha affiancato ed erogato contributi a 33 startup dell'ambito dell'innovazione tecnologica (13) e sociale (20).

Nel corso dell'ultimo trimestre 2015, inoltre, Trentino Sviluppo ha attivato lo **Sportello unico** per la gestione delle richieste di contributo per l'avvio di **una nuova attività imprenditoriale** sul territorio trentino. Uno strumento destinato a favorire l'avvio di nuove iniziative nei vari settori economici del territorio, che nello specifico ha saputo intercettare prevalentemente le esigenze di donne e giovani.

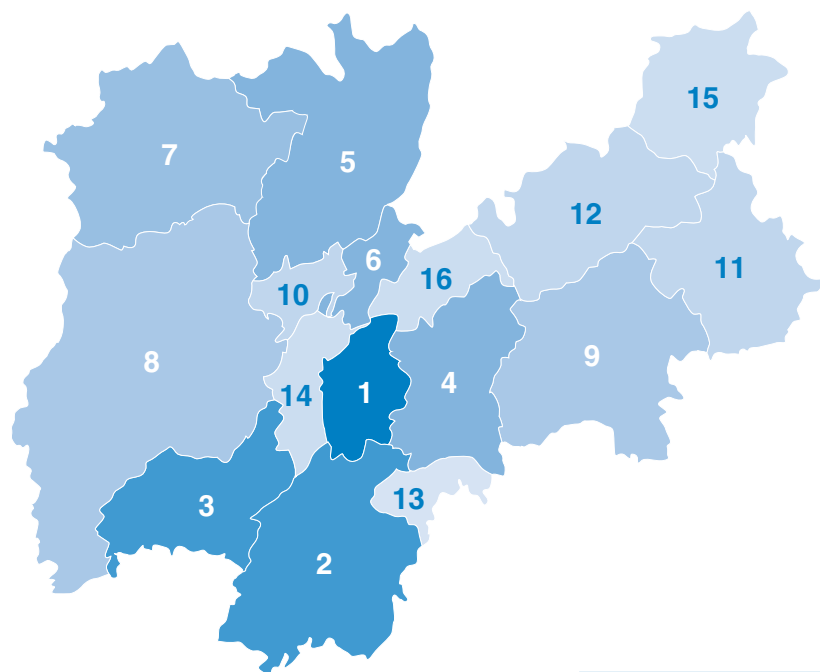
A partire dal 1 ottobre 2015 ha preso avvio una vera e propria **“rivoluzione” nel sistema degli incentivi pubblici trentini** a sostegno della nuova imprenditorialità. Un intervento mirato all'accorpamento di diverse misure prima distinte tra aiuti alla nuova imprenditorialità e nuove imprese femminili e giovanili, alla semplificazione del quadro normativo, alla definizione di un unico centro di riferimento individuato in Trentino Sviluppo, sia a livello informativo che per l'accoglimento delle domande e l'erogazione degli incentivi, ma soprattutto la possibilità di anticipare l'erogazione di parte dei contributi rispetto al precedente rimborso previsto solo a consuntivo. Novità sostanziali che gli imprenditori trentini hanno dimostrato di apprezzare, tant'è che in meno di tre mesi le **richieste di contributo sono state 224**, 168 riguardanti l'imprenditorialità giovanile e femminile e 56 per la nuova imprenditorialità.

Delle 224 domande presentate l'attività istruttoria ha decretato l'ammissibilità a finanziamento di 204 domande. L'investimento complessivo da parte dei privati è pari a circa 23 milioni euro, di cui 20,7 milioni euro relativi alle 204 domande considerate ammissibili. Il **contributo concesso**, relativo alle 204 domande giudicate ammissibili, è pari a **8,9 milioni euro** che va per il 76% a sostegno dell'imprenditoria giovanile e femminile (6,8 milioni di euro), mentre per il restante 24% (2,1 milioni di euro) a beneficio di nuove imprese non caratterizzate dai requisiti soggettivi di cui sopra.

Di seguito alcuni dati di analisi concernenti gli importi di spesa delle 204 domande presentate/ammissibili:

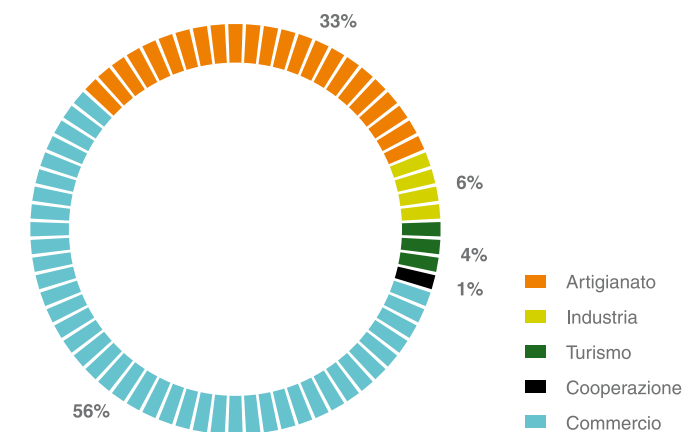
Comunità di valle	n° domande presentate	importo domande presentate	%
Territorio Val d'Adige	53	5.194.102,12	24,99%
Comunità della Vallagarina	35	3.683.657,91	17,72%
Comunità Alto Garda e Ledro	27	3.549.626,12	17,08%
Comunità Alta Valsugana e Bersntol	15	1.615.060,21	7,77%
Comunità Val di Non	15	1.402.480,33	6,75%
Comunità Rotaliana-Königsberg	14	1.291.262,30	6,21%
Comunità della Valle di Sole	10	1.007.371,10	4,85%
Comunità delle Giudicarie	9	824.416,10	3,97%
Comunità Valsugana e Tesino	8	617.276,10	2,97%
Comunità della Paganella	4	452.657,00	2,18%
Comunità del Primiero	6	392.203,08	1,89%
Comunità territoriale della Val di Fiemme	3	247.084,26	1,19%
Magnifica Comunità degli Altipiani Cimbri	2	207.150,00	1,00%
Comunità della Valle dei Laghi	2	199.905,31	0,96%
Comun General de Fascia	1	101.500,00	0,49%
Totale complessivo	204	20.785.751,94	100,00%

Le domande finanziabili riportate nella tabella precedente riguardano le attività con sede in:

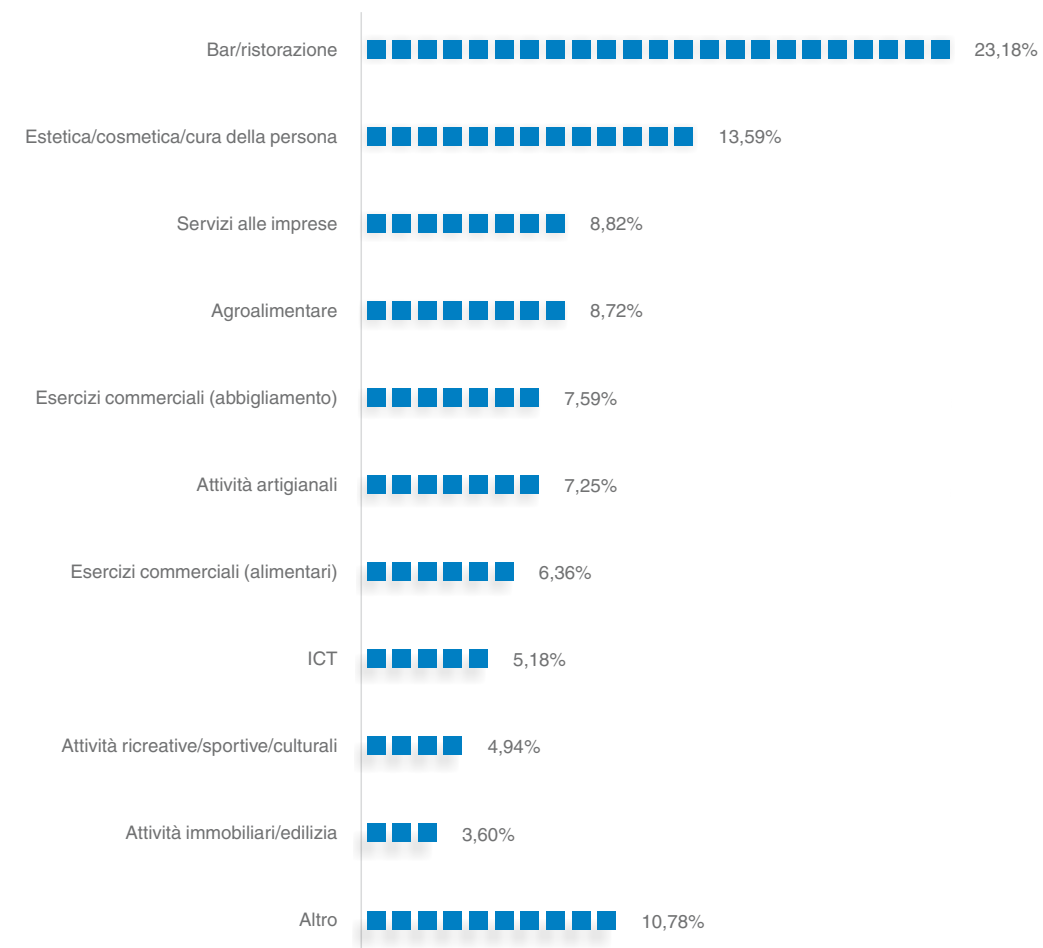


Comunità di valle			
1	Territorio Val d'Adige	€ 5.194.102,12	24,99%
2	Comunità della Vallagarina	€ 3.683.657,91	17,72%
3	Comunità Alto Garda e Ledro	€ 3.549.626,12	17,08%
4	Comunità Alta Valsugana e Bersntol	€ 1.615.060,21	7,77%
5	Comunità Val di Non	€ 1.402.480,33	6,75%
6	Comunità Rotaliana-Königsberg	€ 1.291.262,30	6,21%
7	Comunità Valle di Sole	€ 1.007.371,10	4,85%
8	Comunità delle Giudicarie	€ 824.416,10	3,97%
9	Comunità Alta Valsugana e Tesino	€ 617.276,10	2,97%
10	Comunità della Paganella	€ 452.657,00	2,18%
11	Comunità del Primiero	€ 392.203,08	1,89%
12	Comunità territoriale della Val di Fiemme	€ 247.084,26	1,19%
13	Magnifica Comunità degli Altipiani Cimbri	€ 207.150,00	1,00%
14	Comunità della Valle dei Laghi	€ 199.905,31	0,96%
15	Comun General de Fascia	€ 101.500,00	0,49%
16	Comunità Valle di Cembra	€ 0,00	0,00%

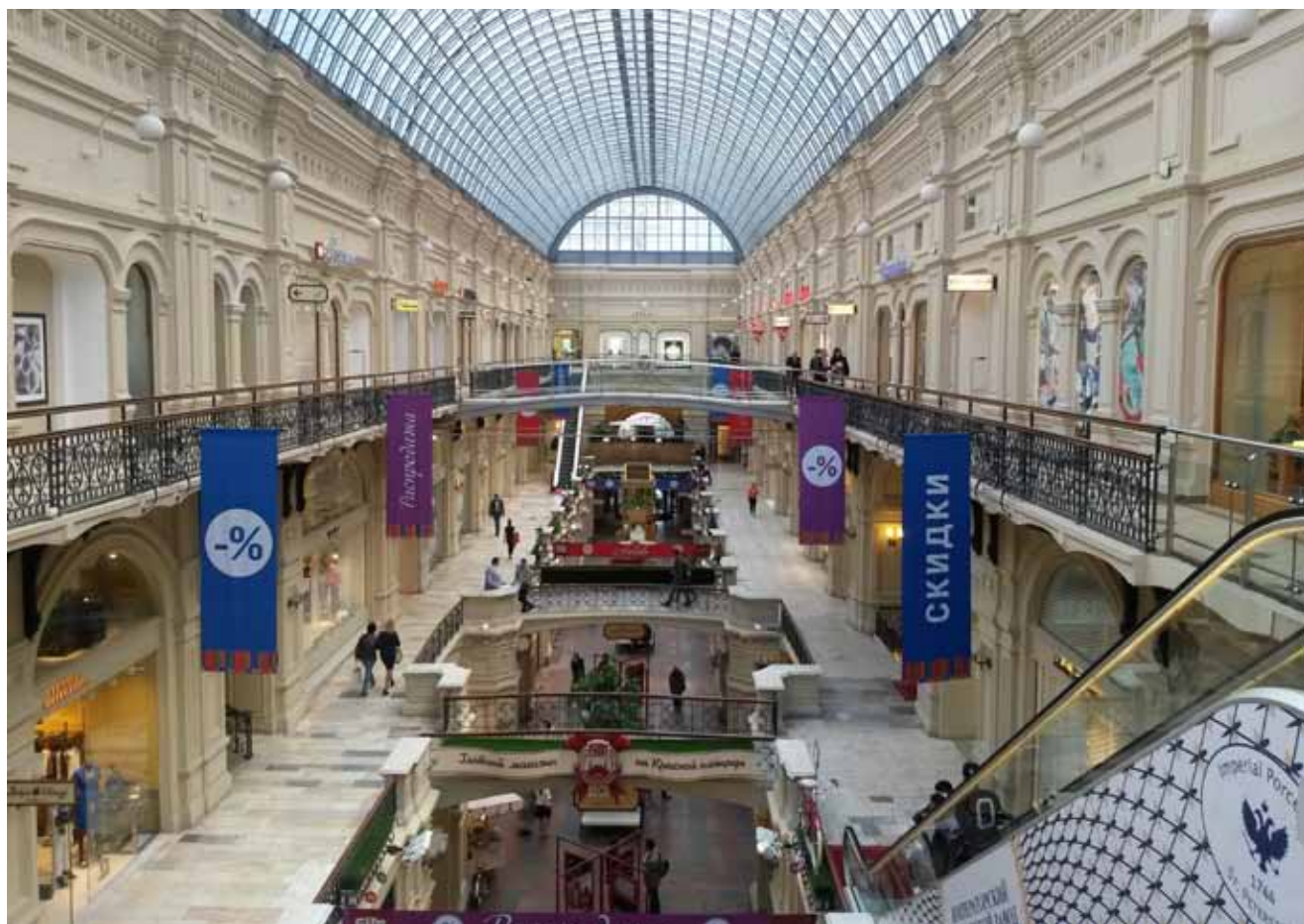
Un dettaglio per settore economico:



Il maggior numero di domande ammesse a finanziamento riguarda l'avvio di attività legate a:



Dopo l'esperienza del 2015 già dal bando 2016 vi è stato un aggiornamento dei criteri applicativi per rendere l'incentivo ancora più efficace nel sostegno alle nuove iniziative.



3.2.2. Focus Internazionalizzazione

L'attività dell'Area Commercializzazione, Internazionalizzazione e Attrazione si è concentrata nel 2015 soprattutto nell'individuazione di alcuni gruppi di aziende omogenee per settore o per mercato di destinazione da coinvolgere nelle diverse attività. I settori di intervento prioritari sono quelli previsti dalle Smart Specialisation provinciali: meccanica, mecatronica, energia ed ambiente, agrifood, qualità della vita. Da un punto di vista della dimensione aziendale invece si segnala come gli interventi siano prioritariamente mirati verso aziende che hanno una minima struttura commerciale ed almeno alcune minime esperienze di commercializzazione verso i mercati esteri. Le attività proposte sono principalmente di gruppo, anche se rimangono alcuni interventi di supporto individuale finalizzati a colmare alcune esigenze utili anche alla partecipazione agli interventi di gruppo.

Le attività dell'Area possono essere suddivise nei seguenti principali filoni:

- **Sportello informativo**

Rappresenta l'azione di base per informare e sensibilizzare le aziende sulle opportunità di internazionalizzazione attraverso la realizzazione di momenti di incontro operativi su mercati e settori specifici, nonché su tematiche tecniche di interesse collettivo, propedeutiche a promuovere le attività e verificare l'interesse delle imprese a partecipare a progetti di internazionalizzazione più approfonditi rispetto ai temi proposti. Nel 2015 sono state coinvolte 100 aziende in 6 momenti informativi.

- **Analisi di settore e mercato**

Rispondono a specifiche richieste delle aziende oppure preparano azioni di internazionalizzazione verso determinati mercati o settori. Possono riguardare imprese locali o estere, mercati vicini o lontani e rispondere a domande in merito all'esportabilità di determinati prodotti trentini. Nel 2015 sono stati analizzati quattro settori (termale, cosmetico, alimentare, green).

- **Progetto Export Manager**

Intervento individuale di supporto temporaneo in azienda, rappresenta l'opportunità di essere seguiti da un esperto di internazionalizzazione per analizzare e strutturare o migliorare l'approccio aziendale verso i mercati esteri. In totale nel 2015 sono stati realizzati 4 interventi in azienda.

- **PIF - Progetti integrati di Filiera**

Percorsi di gruppo finalizzati all'internazionalizzazione per aziende omogenee per settore. Nel 2015 sono stati impostati 3 P.I.F. per i settori alimentare, green e termale.

- **PIM - Progetti integrati di Mercato**

Percorsi di gruppo finalizzati all'internazionalizzazione per aziende di diversi settori con lo stesso obiettivo di mercato.

Nel 2015 sono stati impostati 2 P.I.M. per il mercato svizzero e per il mercato statunitense (Chicago).

- **Attività di incoming**

Organizzazione ed ospitalità nel territorio di delegazioni imprenditoriali straniere interessate ad incontrare aziende trentine nel loro territorio di appartenenza.

Nel 2015 sono state ospitate delegazioni da Stati Uniti, Russia, Cina, Brasile, Germania.

- **Accompagnamento all'estero**

Organizzazione di missioni commerciali per gruppi di aziende all'estero oppure supporto alla partecipazione a fiere internazionali.

Nel 2015 sono state realizzate 2 missioni commerciali in Cina e Svizzera, sono state studiate 6 manifestazioni fieristiche internazionali.

- **Progetto Enterprise Europe Network**

L'Area Commercializzazione e Internazionalizzazione collabora all'implementazione del progetto europeo EnterpriseEuropeNetwork attraverso la promozione degli strumenti e delle opportunità di internazionalizzazione che l'Unione Europea mette a disposizione delle imprese e la segnalazione di opportunità di business e networking proposte dal progetto.

Segue la descrizione dettagliata dei tre progetti di internazionalizzazione più significativi.

PROGETTI INTEGRATI DI FILIERA

I PIF - Progetti integrati di Filiera, finalizzati a favorire l'internazionalizzazione di gruppi di imprese omogenei per settore, impostati nel 2015, sono stati complessivamente tre e sono stati rivolti ad imprese appartenenti ai settori alimentare, del turismo termale e delle tecnologie per l'ambiente. Nel 2015 è stato anche concluso il PIF meccanica-meccatronica che era stato avviato nel 2014.

I tre progetti hanno visto la creazione di un database delle imprese più significative dei rispettivi comparti produttivi, l'analisi dei fabbisogni e degli obiettivi in merito alla commercializzazione all'estero e la definizione di un progetto aggregato di sviluppo che preveda un percorso formativo di gruppo, interventi individuali su specifiche esigenze, nonché occasioni di aggregazione e di business sia a livello locale che a livello internazionale.

PIF Food

Il PIF Food - Progetto Integrato di Filiera dedicato al settore alimentare, primo progetto ad essere lanciato sotto forma di bando, ha visto l'analisi di un vasto gruppo di circa 300 aziende del settore (ad esclusione delle aziende del settore vitivinicolo e del comparto agricolo) che producono e commercializzano prodotti alimentari trasformati appartenenti prevalentemente alle categorie del lattiero-caseario, salumi, pesce, trasformazione della frutta, oli, condimenti e prodotti dolciari. Una particolare attenzione è stata dedicata alle aziende biologiche, presentando questo settore specifico una crescita a doppia cifra nei principali mercati di destinazione dell'export alimentare italiano (Germania *in primis*). Una particolare ricerca è orientata all'individuazione di aziende che sono in possesso di certificazioni che le rendono maggiormente competitive nei confronti di determinati clienti esteri: IFS, BRC, Halal, Kosher, ecc.

Da questo primo database sono state selezionate circa 60 imprese oggetto di analisi approfondite rispetto alle potenzialità di internazionalizzazione, nonché coinvolte in eventi di approfondimento dedicati al settore, tutte comunque monitorate e tenute informate in merito alle opportunità di business internazionali e alle principali manifestazioni di promozione del Made in Italy alimentare all'estero. Sono state anche selezionate e visitate alcune manifestazioni fieristiche rilevanti a livello internazionale dove le imprese sono già presenti, con il duplice obiettivo di conoscere l'evento ed incontrare le aziende cercando di capire eventuali margini di intervento per rendere la loro presenza alle fiere maggiormente efficace.

Al bando per il percorso strategico di internazionalizzazione dedicato alle aziende del settore alimentare, lanciato da Trentino Sviluppo nel mese di settembre con scadenza al 30 ottobre 2015, hanno aderito inizialmente nove

aziende trentine. Otto aziende sono state ammesse al progetto (l'ultima azienda è stata ritenuta non ancora pronta all'internazionalizzazione e seguita attraverso altre tipologie di supporto) e hanno partecipato ad un percorso di gruppo che prevede queste fasi di sviluppo:

1. check-up aziendale e definizione dei fabbisogni e degli obiettivi di internazionalizzazione;
2. organizzazione di un percorso formativo di gruppo sulla creazione di una strategia di internazionalizzazione che parta dalla selezione dei mercati per arrivare alla definizione di un business plan per l'internazionalizzazione, attraverso l'analisi di alcune tematiche tecniche di esportazione e lo sviluppo di un'adeguata comunicazione dell'azienda e del prodotto;
3. assistenza individuale su alcune tematiche specifiche quali analisi di mercato, supporto nella contrattualistica internazionale, redazione di un business plan, brand strategy, ecc.;
4. discussione di una strategia congiunta di approccio verso un mercato estero selezionato che risulterà maggiormente attrattivo per il gruppo di aziende.

I mercati inizialmente proposti sono stati: Germania, Svizzera, Regno Unito, Stati Uniti e Cina. Tra questi, si è scelto di approfondire il mercato britannico e statunitense.

Va segnalato che la maggior parte di questi interventi è stata progettata nel 2015 e realizzata operativamente nel 2016.

ATTIVITÀ DI INCOMING

Nel 2015 si sono svolte diverse attività di incoming di operatori esteri in Trentino con lo scopo di far conoscere ed incontrare le imprese trentine nel loro luogo di residenza, potendo comprendere le peculiarità della produzione e del contesto storico, culturale e paesaggistico in cui esse sono nate e si sono sviluppate.

La maggior parte degli incoming sono stati realizzati nel contesto della manifestazione mondiale dedicata all'alimentazione Expo 2015 che si è svolta a Milano dal mese di marzo al mese di ottobre. Grazie a questa vetrina mondiale sull'alimentazione, che aveva lo scopo di mostrare e promuovere sia le tradizioni alimentari del mondo che le più attuali innovazioni nel campo dell'alimentazione, è stato possibile ospitare in Italia ed in Trentino importanti delegazioni di operatori stranieri del settore alimentare provenienti anche da Paesi lontani. In totale sono state ospitate in Trentino 6 delegazioni di operatori stranieri da Stati Uniti, Russia, Cina, Brasile e Germania.

Incoming di operatori tedeschi del settore alimentare

L'incoming dalla Germania, in particolare, è stato quello che ha visto la partecipazione di un numero maggiore di aziende trentine. In totale 18 produttori di eccellenze premium della nostra provincia (salumi, formaggi, pesce, olio, miele, marmellate, cioccolato, brodo e funghi) ha voluto incontrare e far assaggiare i prodotti a sei grossisti, importatori e dettaglianti che operano sul mercato tedesco. Sono stati organizzati in totale 56 incontri conoscitivi che hanno dato dei risultati molto buoni sia in termini di apprezzamento dei prodotti che come possibilità di collaborazione commerciale. Alcune aziende hanno infatti potuto pianificare fin da subito un ulteriore incontro di approfondimento per discutere di possibilità concrete di fornitura di prodotti, altre aziende hanno lasciato campioni di prodotto da far testare all'interno di un negozio di specialità alimentari trentine in Germania, altri hanno potuto approfondire la conoscenza delle potenzialità del mercato tedesco nel settore biologico. È stata un'occasione interessante per poter mostrare in maniera congiunta le eccellenze alimentari proposte dalla nostra provincia, ospitate nella bellissima cornice di Palazzo Roccabruna a Trento.

ACCOMPAGNAMENTO ALL'ESTERO

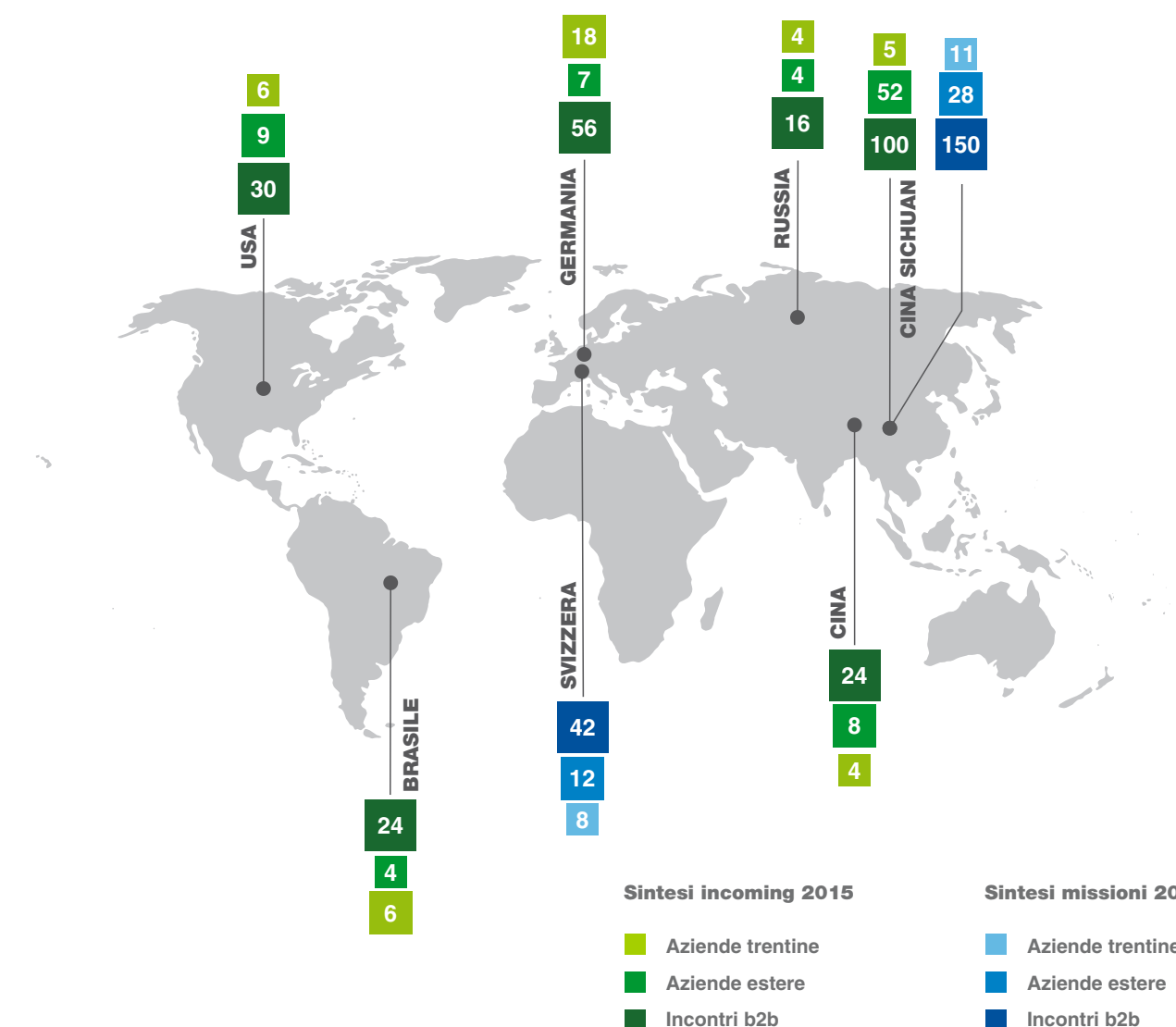
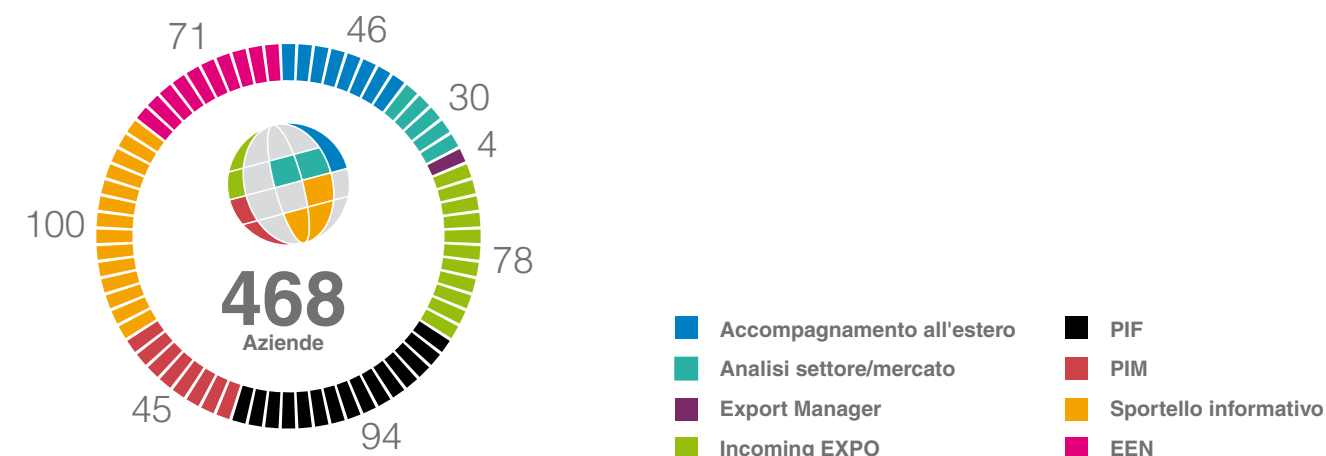
Nel 2015 sono state realizzate due missioni di accompagnamento all'estero: una missione commerciale ed istituzionale in Cina nella provincia dello Sichuan aperta alle aziende di tutti i settori merceologici ed una missione commerciale in Svizzera a Zurigo e Ginevra dedicata alle imprese del settore alimentare tradizionale e biologico.

Per quanto riguarda il supporto alla partecipazione a fiere internazionali si riporta il sostegno ad imprese e consorzi trentini per la partecipazione a quattro manifestazioni per il settore della pietra naturale (Stonexpo Marmomacc America Tise West a Las Vegas, My Plant & Garden a Verona, Salone del Turismo (Rurale a Verona e Chicago Architecture Biennal 2015), nonché la visita di scouting a due delle primarie manifestazioni internazionali dedicate al settore biologico quali Biofach a Norimberga e Tuttofood a Milano con l'obiettivo di valorizzare la presenza degli operatori trentini.

Missione commerciale ed istituzionale in Cina

L'evento più rilevante da segnalare per questa tipologia di attività è la missione commerciale ed istituzionale in Cina che si è svolta tra gennaio e febbraio 2015 con la partecipazione attiva di più soggetti del sistema trentino: oltre alla delegazione imprenditoriale, accompagnata dalla Provincia autonoma di Trento e da Trentino Sviluppo, sono stati infatti coinvolti anche Confindustria e Trentino Export. La missione è stata l'occasione di presentare le eccellenze del sistema trentino in ambito commerciale e intellettuale agli esponenti della Camera di Commercio e del Dipartimento Regionale per il Commercio della Provincia di Sichuan con cui il governo provinciale trentino ha instaurato forti relazioni istituzionali, nonché ai diversi poli tecnologici, commerciali e produttivi visitati nella regione cinese. Le imprese partecipanti sono state 11 di diversi settori produttivi, dalla meccanica ai componenti per l'edilizia, al design. Per ognuna di queste aziende è stata organizzata un'agenda di appuntamenti con selezionate controparti cinesi. In totale si sono svolti circa 150 incontri in tre giornate di lavoro. La missione è stata anche l'occasione per poter visitare alcuni poli commerciali, tecnologici e produttivi cinesi, nonché approfondire in azienda alcuni incontri che si sono rivelati particolarmente fruttuosi. Prezioso è stato il supporto di personale cinese nelle fasi di follow-up degli incontri per poter poi mettere a frutto le relazioni di business instaurate.

Nel 2015 sono state coinvolte complessivamente 468 aziende, suddivise nelle seguenti attività:





TRENTINOSVILUPPO
IMPRESA INNOVAZIONE MARKETING TERRITORIALE

38068 Rovereto (TN)
Via Zeni, 8
Tel. 0464 443111
Fax 0464 443112
info@trentinosviluppo.it
www.trentinosviluppo.it