

CONFLUENZE TERRITORIALI

Rapporto socio-economico annuale dei territori della
Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale

2025



INTRODUZIONE

La Cassa Rurale Valsugana e Tesino, in quanto cassa di comunità, considera parte essenziale della propria missione la possibilità di mettere in campo azioni concrete a favore di uno sviluppo sostenibile, inclusivo e duraturo nei territori di riferimento – Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta, e Feltrino Occidentale – aree ricche di potenzialità ma anche segnate da sfide complesse.

La collana di analisi economica e sociale “Confluenze Territoriali” è nata proprio dall’esigenza di disporre di nuovi strumenti di lettura della realtà e nuove chiavi interpretative per capire meglio ciò che succede intorno a noi, con dati chiari, analisi concrete e prospettive lungimiranti.

Il primo volume ha fornito un quadro economico e sociale del nostro territorio, il secondo ha ampliato l’osservazione alle aree limitrofe. Con questa terza edizione, dedicata nello specifico al mercato del lavoro e alle sue dinamiche, la ricerca prosegue nel segno dell’approfondimento e dell’ampliamento dello sguardo.

Si tratta, nel loro insieme, di strumenti fondamentali per trovare nuove idee e tracciare nuove linee guida per un agire che sia nel contempo armonico ed efficace, che dia risposte adeguate alle problematiche importanti che ci troviamo davanti e che ci interpellano: lo spopolamento, le difficoltà per le imprese, le nuove povertà, il cambiamento ambientale e climatico.

Occorre una progettualità concreta, che vada proprio a beneficio del superamento di queste sfide del presente e del futuro di casa nostra e dei territori di prossimità. Per dei buoni progetti, conoscere diventa una condizione indispensabile.

Invito, quindi, alla lettura di questo ottimo lavoro e ringrazio sentitamente l’autore dottor Francesco Biasioni. Al contempo rinnovo l’invito ad un coinvolgimento attivo da parte di tutti attraverso l’apporto di suggerimenti, visioni ed idee. Solo dal confronto e delle azioni condivise potremo far nascere progetti di impatto e realmente efficaci.

Arnaldo Dandrea
Presidente CdA Cassa Rurale Valsugana e Tesino



AUTORI

Le elaborazioni e la scrittura di questo lavoro sono esclusivamente a cura di Francesco Biasioni. L'impostazione grafica, le visualizzazioni dei dati e le foto sono a cura di Verdiana Pasqualini.

Francesco Biasioni è PhD candidate in Economics presso la Ludwig Maximilians Universität (LMU) di Monaco di Baviera. È stato *Research associate* presso il Fondo per la Repubblica Digitale e *Research fellow* al PNRR Lab di Sda Bocconi. È stato anche *Research assistant* presso l'Università Bocconi e la Libera Università di Bolzano e autore per Will Media. È stato Presidente del think tank Tortuga.

Verdiana Pasqualini è laureata magistrale in *Mathematics for Data Science*, segue progetti in cui informatica e creatività trovano un punto di incontro con l'obiettivo di raggiungere risultati efficaci sia sul piano comunicativo che visivo.

LEGAL DISCLAIMER

Ogni errore contenuto nei materiali è attribuibile esclusivamente all'autore o ai dati originari e a quelli raccolti da Cassa Rurale Valsugana e Tesino.

Tutti i materiali, i dati e le informazioni pubblicati all'interno di questo report sono «no-copyright», nel senso che possono essere riprodotti, modificati, distribuiti, trasmessi, ripubblicati o in altro modo utilizzati, in tutto o in parte, senza il preventivo consenso dell'autore e di Cassa Rurale Valsugana e Tesino, a condizione che tali utilizzazioni avvengano per finalità di uso personale, studio, ricerca o comunque non commerciali e che sia citata la fonte.

INDICE DEI CONTENUTI

INQUADRAMENTO DEL LAVORO	9
LE PROSPETTIVE DEL MERCATO DEL LAVORO	
Executive summary	13
Introduzione	14
I trend demografici	19
I trend nel mercato del lavoro: l'intelligenza artificiale	24
Le imprese e il tessuto produttivo locale	27
Le imprese alla sfida dell'intelligenza artificiale	41
Le imprese e i dazi	43
La Pubblica Amministrazione	45
Conclusioni	50
Bibliografia	51
Enti coinvolti	52
POSTFAZIONE	53
APPENDICE	55

INQUADRAMENTO DEL LAVORO

La collana di report Confluenze Territoriali nasce dalla volontà di comprendere meglio la struttura sociale ed economica di **27 comuni a cavallo di Trentino-Alto Adige/Südtirol e Veneto**, che compongono le zone di **Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale**. L'obiettivo dei rapporti è quello di indagarne traiettorie, prospettive, punti di forza e limiti. Comprendere il funzionamento della struttura economica e la coesione della comunità è infatti fondamentale per anticipare le sfide del futuro.

Italia Nord Orientale: in evidenza i territori oggetto di questo rapporto

Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale



La prima edizione del report, pubblicata nel 2023, ha fornito una prima fotografia della situazione economico-demografica. Il volume 2024 ha ampliato lo sguardo, confrontando la zona con i territori limitrofi lungo numerosi assi, quali la coesione sociale, l'efficienza della PA, il benessere economico e la tutela dell'ambiente. Da queste analisi è emerso con forza il tema della demografia e il suo legame con la struttura economica e produttiva. L'edizione 2025 indaga quindi il tema della domanda di lavoro, le difficoltà di reperimento di personale e le implicazioni della ridotta disponibilità di lavoratori sulla crescita delle imprese locali.

Per indagare questi aspetti, nei mesi estivi del 2025 sono state realizzate oltre cento **interviste con le imprese e gli enti pubblici più rilevanti del territorio**.

Le interviste, svolte di persona, hanno permesso di approfondire questioni cruciali per le realtà produttive, come l'impatto dei dazi commerciali, l'adozione dell'intelligenza artificiale e, soprattutto, il fabbisogno di manodopera. **Le realtà coinvolte sono quelle con un maggiore peso occupazionale: nel complesso, esse danno lavoro a quasi 6.000 persone**, su un totale di circa 22.000 occupati presenti nell'area.

Tra i risultati più significativi emerge come la carenza di lavoratori adeguatamente formati e, più in generale, la scarsa manodopera disponibile, siano oggi i principali problemi per le imprese e per le amministrazioni locali. Nel triennio 2022-2024, le realtà intervistate hanno registrato circa 860 uscite dal lavoro, dovute principalmente a pensionamenti.

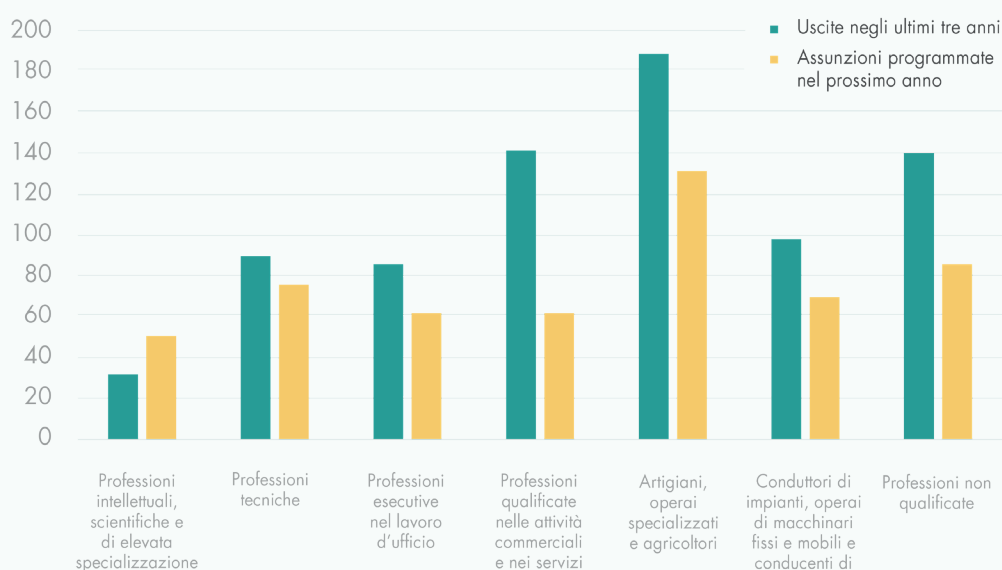
La scarsità di manodopera qualificata è tra i principali problemi per le imprese e per le amministrazioni locali

Parallelamente, per il 2025 queste stimano un fabbisogno complessivo di circa 650 nuovi ingressi. Raggiungere tale obiettivo appare tuttavia molto difficile. Le sole imprese intervistate, che "pesano" per poco più di un quarto dell'occupazione della zona, dovrebbero infatti assorbire praticamente tutte le persone che entrano nel mercato del lavoro locale. Difatti, il numero di giovani che ogni anno raggiunge l'età da lavoro e conclude la propria istruzione è stimabile in 400-500 unità che, sommato al saldo migratorio netto, pur positivo negli ultimi tre anni (in media di 380 persone all'anno, di cui però non tutte lavorano), permetterebbe appena di coprire questi numeri. Considerando che le imprese e le amministrazioni intervistate rappresentano solo un quarto circa degli occupati dell'area, si può facilmente immaginare che le parte delle restanti attività economiche attive sul territorio possano avere una domanda di lavoro in un ordine di grandezza simile, una parte della quale fisiologicamente rimarrà inevasa.

Provando a fare delle stime di medio periodo, le imprese intervistate prevedono uscite per circa 520 lavoratori di qui al 2030. Da tale dato è possibile fare una stima grossolana del numero di lavoratori del territorio che verrà "perso" per pensionamento, pari a circa

Uscite e Ingressi programmati dalle imprese

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino



2.250 unità. Questo è un numero elevato, in luce del personale necessario per mantenere la continuità produttiva delle imprese e per poterne garantire la crescita. In altre parole, **il fabbisogno di personale espresso dal settore produttivo e pubblico sembra superare di gran lunga la disponibilità effettiva di lavoratori**, determinando una carenza strutturale di centinaia di addetti ogni anno.

Le posizioni più difficili da coprire sono quelle tecnico-professionali e quelle qualificate nei servizi e nelle attività commerciali, figure fondamentali per mantenere la competitività e l'operatività delle imprese. Particolarmente critica è la situazione di artigiani, operai specializzati e agricoltori. Questi professionisti costituiscono una delle colonne portanti dell'economia locale, ma sono anche tra i gruppi che più hanno risentito delle uscite dal mercato del lavoro: quasi 200 addetti hanno lasciato la loro posizione nelle imprese intervistate, che quindi hanno un'elevata domanda per queste figure professionali (Figura). La difficoltà nel sostituirli adeguatamente rischia di indebolire l'intero tessuto produttivo. La disponibilità di lavoratori con queste competenze non è quindi soltanto una questione aziendale, ma un **elemento decisivo per il benessere socio-economico complessivo del territorio**. Senza un ricambio generazionale adeguato e politiche migratorie lungimiranti, diventa difficile garantire continuità produttiva, sostenere il sistema di welfare locale e mantenere quei livelli di occupazione e reddito che rappresentano la base della stabilità sociale ed economica del territorio.

Il report è strutturato come un singolo capitolo, all'interno del quale sono presenti delle sezioni. Dopo un'introduzione sulle dinamiche del mercato del lavoro italiano e dell'area di Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale, l'attenzione si sposta a due dei temi più discussi e con le potenziali implicazioni maggiori sul sistema produttivo, ossia la **demografia** e l'**intelligenza artificiale**, presentando nuovi dati riguardanti il territorio e una revisione della letteratura scientifica in merito. In seguito, vengono presentati i **dati raccolti con i questionari**, prima focalizzandosi sulle imprese, descrivendole da un punto di vista occupazionale e poi valutandone la preparazione di fronte alle sfide poste dai dazi e dall'AI. In seguito, viene svolto lo stesso esercizio per gli enti della Pubblica Amministrazione intervistati.

Le imprese e gli enti pubblici intervistati hanno la loro sede all'interno dei 27 comuni analizzati nella collana Confluenze Territoriali, che sono:

Nella Provincia Autonoma di Trento:

Bieno, Borgo Valsugana, Carzano, Castello Tesino, Castel Ivano, Castelnuovo, Cinte Tesino, Grigno, Novaledo, Ospedaletto, Pieve Tesino, Roncegno Terme, Ronchi Valsugana, Samone, Scurelle, Telve, Telve di Sopra, Torcegno.

In Provincia di Vicenza:

Enego, Pove del Grappa, Solagna, Valbrenta.

In Provincia di Belluno:

Arsiè, Fonzaso, Lamon, Seren del Grappa, Sovramonte.



LE PROSPETTIVE DEL MERCATO DEL LAVORO

Il tema centrale dell'edizione 2025 di Confluenze Territoriali è la **domanda di lavoro** nel territorio di Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale, in un contesto segnato da invecchiamento demografico e trasformazioni tecnologiche.

Il mercato del lavoro italiano presenta **forti squilibri territoriali**. Nel Mezzogiorno i tassi di occupazione sono molto bassi, mentre il Nord registra performance migliori. La ripresa post-pandemia ha portato a un livello di occupazione record, trainata però dagli over-50. Tra i 25-49 anni i tassi restano fermi da vent'anni, mentre la fascia 15-24 anni ha perso quasi 10 punti percentuali di occupazione nello stesso periodo.

Il Trentino registra risultati occupazionali tra i migliori del Paese. Nel 2024 la Provincia Autonoma di Trento ha raggiunto un tasso di occupazione del 74,2% e un tasso di disoccupazione dell'1,6%. Nei Sistemi Locali del Lavoro di Borgo Valsugana, Feltre e Bassano del Grappa la disoccupazione nel 2023 era compresa tra 3,8% e 4,0%, i valori più bassi dell'ultimo decennio.

Il **nodo demografico** rimane **critico**. In Italia le nascite sono scese da oltre 1 milione l'anno nel dopoguerra a meno di 400 mila oggi e il livello di fecondità è tra i più bassi al mondo. L'area di studio ha perso popolazione dal 2009 (52.884 residenti) al 2022 (49.758), con un lieve recupero nel 2025 (49.846). Questo risultato avviene grazie a un saldo migratorio positivo, con +1.106 residenti dal 2022, di cui 688 provenienti dall'Italia e 418 dall'estero. Le nascite continuano però a calare e sono ormai molte meno dei decessi.

La struttura della popolazione evidenzia un forte invecchiamento: nel 1992 il gruppo più numeroso era quello nella fascia 25-29 anni, nel 2025 in quella 55-60 anni. La tenuta futura del sistema produttivo locale è minacciata dall'uscita dal lavoro di queste coorti senza ricambio generazionale sufficiente.

Nel 2025 sono state condotte oltre 100 interviste con le imprese e gli enti della PA più grandi del territorio, che impiegano quasi 6.000 dipendenti su un totale di circa 22.000 occupati nella zona. La **carenza di lavoratori qualificati** viene identificata come la criticità maggiore che stanno affrontando. Negli ultimi tre anni le aziende intervistate hanno perso circa 860 addetti, in gran parte per pensionamento. Per il 2025 queste stimano un fabbisogno di circa 650 nuovi addetti. Considerando la presenza di numerose altre attività economiche sul territorio, gli ingressi naturali nel mercato del lavoro (400-500 giovani l'anno) e il saldo migratorio (+380 annui) non sono sufficienti a coprire il fabbisogno totale delle imprese e amministrazioni locali. Le aziende intervistate prevedono ulteriori 520 uscite entro il 2030.

Le figure più ricercate e di maggior valore per le attività economiche del territorio sono quelle "intermedie", di tecnici, operai specializzati e professionisti nel lavoro d'ufficio. C'è particolare domanda per la categoria professionale di artigiani, operai specializzati e agricoltori, per la quale si sono registrate quasi 200 uscite dalle imprese analizzate, durante l'ultimo triennio. La difficoltà a sostituire queste professionalità rischia di indebolire l'intero sistema produttivo.

In sintesi, il territorio presenta **tassi occupazionali eccellenti e imprese solide**, ma è minacciato da due fattori convergenti: l'inverno demografico e la carenza di manodopera qualificata. Senza politiche di attrazione, formazione e gestione dell'innovazione, la capacità di crescita rischia di rallentare, con impatti anche sul benessere sociale e sulla tenuta del welfare.

INTRODUZIONE

L'Italia è un Paese fortemente eterogeneo sotto molteplici punti di vista; quello economico è sicuramente tra i più rilevanti e discussi. Le differenze territoriali sono marcate: il Mezzogiorno continua a caratterizzarsi per livelli occupazionali molto bassi (Figura 1)

Figura 1

Tasso di occupazione 15-64, Regioni italiane, 2024
Dati Eurostat



Figura 2

Tasso di occupazione 15-64, Paesi UE, 2024
Dati Eurostat



e salari mediamente inferiori, mentre il Nord presenta un quadro più favorevole, con una disoccupazione contenuta e stipendi più alti, anche se non comparabili a quelli degli altri grandi Paesi europei, come Germania e Francia. Spesso, però, le analisi e le politiche economiche e salariali non considerano queste differenze, rendendo difficile una diagnosi accurata dei problemi strutturali e quindi l'elaborazione di *policy* che possano garantire crescita economica, inclusione ed equità a tutto il Paese. Tale approccio ha contribuito a mantenere l'Italia nelle ultime posizioni in Europa per tasso di partecipazione al mercato del lavoro e tasso di occupazione (Figura 2), un indicatore chiave per valutare il dinamismo e l'efficienza del mercato del lavoro. Nonostante il basso tasso di occupazione e le fragilità strutturali, gli ultimi anni sono stati segnati da un mercato del lavoro italiano molto forte. La ripresa post-pandemica è stata estremamente positiva, segnando un netto calo del tasso di disoccupazione e livelli record di occupati e di tasso di occupazione complessivo (Figura 3). Malgrado questi risultati incoraggianti,

Figura 3

Tassi di occupazione e disoccupazione 15-64, Italia

Dati Istat



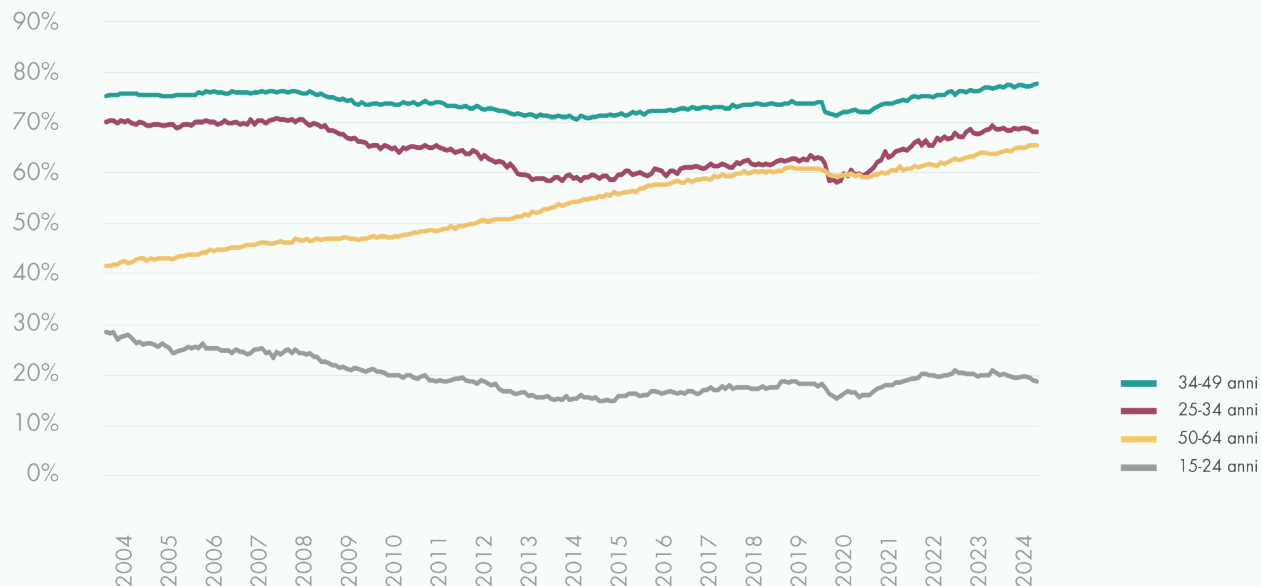
rimane difficile stabilire se questo miglioramento sia il frutto di un ciclo economico particolarmente favorevole o se rappresenti un cambiamento strutturale nella capacità del Paese di creare lavoro stabile. Dietro ai numeri positivi emergono infatti alcune criticità. Mentre l'aumento dell'occupazione osservato negli ultimi anni è trainato quasi esclusivamente dalla fascia d'età 50-64 anni (Figura 4), i tassi di occupazione per i gruppi più giovani, in particolare 25-34 e 35-49 anni – spesso definiti in letteratura come *prime age* – sono rimasti sostanzialmente fermi negli ultimi vent'anni. Ancora più preoccupante è il calo di quasi dieci punti percentuali registrato nella fascia 15-24 anni, segnale di un inserimento sempre più complesso per i giovani nel mercato del lavoro.

Il progressivo aumento dell'occupazione tra gli over-50 rappresenta senza dubbio un dato positivo, reso possibile dall'allungamento medio dell'aspettativa di vita e dell'aspettativa

Figura 4

Tasso di occupazione per fascia d'età, Italia

Elaborazione dell'autore su dati Istat



di vita in salute: la gran parte dei sessantenni è oggi pienamente in grado di continuare a lavorare. Tuttavia, questa dinamica porta con sé una sfida cruciale. Difatti, prima o poi queste persone lasceranno il mercato del lavoro per andare in pensione, trasformandosi da contribuenti a beneficiari netti del sistema di welfare. Con un tasso di natalità strutturalmente basso, **il ricambio generazionale si presenta come uno dei principali punti deboli del sistema economico italiano**: nei prossimi anni i pensionamenti supereranno

Nel 2023 il tasso di disoccupazione si attestava al 3,8% per il Sistema Locale del Lavoro (SLL) di Borgo Valsugana, al 4,0% per quello di Feltre e al 3,9% per quello di Bassano del Grappa

Nella foto: Parco Fluviale, Comune di Bieno

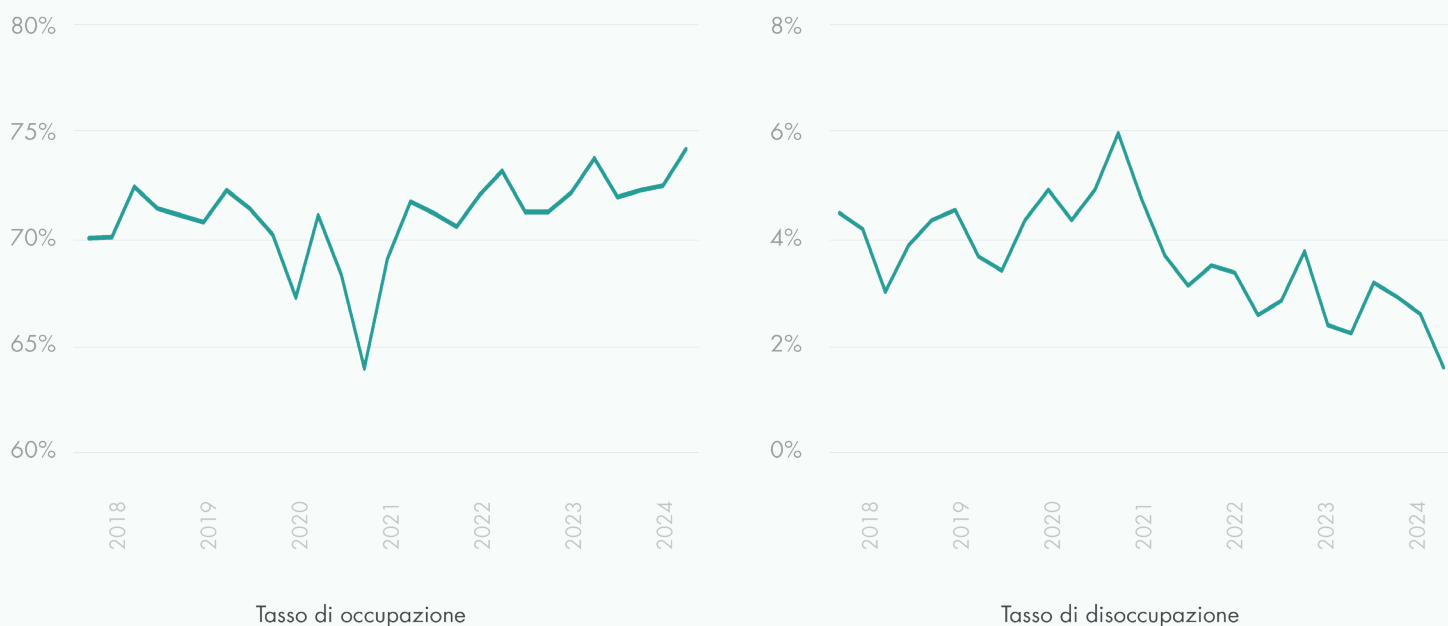
ampiamente i nuovi ingressi nel mercato del lavoro, mettendo sotto pressione sia la tenuta del sistema previdenziale sia la capacità delle economie locali di trovare nuovi lavoratori in grado di colmare i vuoti lasciati.

Come visto, **il Trentino si conferma una delle aree più dinamiche del Paese dal punto di vista occupazionale**. Nell'ultimo trimestre del 2024 il tasso di occupazione ha raggiunto il 74,2%, un dato che colloca la PAT ai vertici nazionali. Ancora più impressionante è il tasso di disoccupazione, calato fino a raggiungere l'1,6% nello stesso periodo (**Figura 5**). Questo è un valore estremamente basso, che indica come la quasi totalità delle persone attive nel mercato del lavoro abbia trovato un impiego. Non sono purtroppo disponibili dati recenti a livello comunale: gli ultimi rilasciati da Istat risalgono al 2021, in una fase del ciclo economico molto diversa da quella attuale. Allora, la zona di Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale risultava tra quelle con i più bassi tassi di disoccupazione nel Triveneto, seppur accompagnati da una quota relativamente elevata di popolazione inattiva.

Figura 5

Tassi di occupazione e disoccupazione 15-64, Provincia Autonoma di Trento

Elaborazione dell'autore su dati Istat



Per disporre di una fotografia più aggiornata è utile guardare al livello dei Sistemi Locali del Lavoro (SLL), le aree più piccole per cui sono disponibili dati recenti riguardanti l'occupazione. Queste unità sono costituite da più comuni e vengono definite da Istat sulla base dei flussi quotidiani di pendolarismo tra residenza, lavoro e studio. I comuni considerati in questo report ricadono nei tre SLL di Borgo Valsugana, Feltre e Bassano del Grappa. Il **Box 1** spiega come queste suddivisioni territoriali sono definite ed elenca i comuni che le compongono. Nel 2023, ultimo anno per cui sono disponibili le informazioni, il tasso di disoccupazione si attestava al 3,8% per l'SLL di Borgo Valsugana, al 4,0% per quello di Feltre e al 3,9% per quello di Bassano del Grappa. Questi **sono i valori più bassi degli ultimi dieci anni, a testimonianza della solidità della situazione occupazionale locale**.

Box 1

I SISTEMI LOCALI DEL LAVORO

I Sistemi Locali del Lavoro (SLL) sono delle unità geografiche delimitate da Istat. Un SLL è un'area definita sulla base dei flussi quotidiani di pendolarismo tra i luoghi di residenza e i luoghi di lavoro. In altre parole, un SLL comprende un **insieme di comuni tra cui esiste una forte interconnessione economica e sociale, soprattutto in termini di mobilità dei lavoratori**, rilevata attraverso censimenti o indagini su scala nazionale. Questi sono quindi aree geografiche considerabili come mercati del lavoro relativamente autonomi, ossia dove la maggior parte degli abitanti vive e lavora, riducendo il bisogno di spostamenti verso altre zone. La peculiarità dei Sistemi Locali del Lavoro è quella di non seguire i confini politico-amministrativi: è infatti normale che comuni all'interno di una provincia o regione gravitino in realtà su un'altra.

I comuni analizzati in Confluenze Territoriali si trovano nei Sistemi Locali del Lavoro di Bassano del Grappa, Borgo Valsugana e Feltre, insieme ad altri comuni trentini e delle province di Vicenza, Belluno e Treviso.

Sistema Locale del Lavoro	Comune	Sistema Locale del Lavoro	Comune
Bassano del Grappa	Marostica	Borgo Valsugana	Cinte Tesino
Bassano del Grappa	Mussolente	Borgo Valsugana	Grigno
Bassano del Grappa	Nove	Borgo Valsugana	Levico Terme
Bassano del Grappa	Pianezze	Borgo Valsugana	Novaledo
Bassano del Grappa	Pieve del Grappa	Borgo Valsugana	Ospedaletto
Bassano del Grappa	Pove del Grappa	Borgo Valsugana	Pieve Tesino
Bassano del Grappa	Pozzoleone	Borgo Valsugana	Roncegno Terme
Bassano del Grappa	Romano d'Ezzelino	Borgo Valsugana	Ronchi Valsugana
Bassano del Grappa	Rossano Veneto	Borgo Valsugana	Samone
Bassano del Grappa	Rosà	Borgo Valsugana	Scurelle
Bassano del Grappa	San Zenone degli Ezzelini	Borgo Valsugana	Telve
Bassano del Grappa	Schiavon	Borgo Valsugana	Telve di Sopra
Bassano del Grappa	Solagna	Borgo Valsugana	Torcegno
Bassano del Grappa	Tezze sul Brenta	Feltre	Arsiè
Bassano del Grappa	Valbrenta	Feltre	Cesiomaggiore
Borgo Valsugana	Bieno	Feltre	Feltre
Borgo Valsugana	Borgo Valsugana	Feltre	Fonzaso
Borgo Valsugana	Carzano	Feltre	Lamon
Borgo Valsugana	Castel Ivano	Feltre	Pedavena
Borgo Valsugana	Castello Tesino	Feltre	Seren del Grappa
Borgo Valsugana	Castelnuovo	Feltre	Sovramonte

I dati sui tassi di occupazione e disoccupazione restituiscono un'istantanea chiara della condizione del mercato del lavoro, ma non sono sufficienti per comprendere quali direzioni potrà prendere nei prossimi anni, in particolare in relazione alle professionalità che saranno più richieste dalle imprese. Per colmare questo limite, quest'edizione di Confluenze Territoriali ha voluto **andare oltre la semplice analisi statistica, concentrandosi sulle tendenze in atto e sulle sfide percepite dagli attori economici locali**. A tale scopo sono state intervistate le principali imprese attive sul territorio, con l'obiettivo di indagare le loro prospettive future e il livello di preparazione di fronte ai cambiamenti in corso, in particolare rispetto ai processi di innovazione tecnologica, alle tensioni geopolitiche e alla disponibilità di manodopera qualificata sul territorio.

I TREND DEMOGRAFICI

La demografia costituisce un elemento cardine per la comprensione dei fenomeni economici. Il numero di persone in età lavorativa determina direttamente la disponibilità di forza lavoro, influenzando la capacità di un sistema produttivo di crescere, innovare e mantenere elevati livelli di competitività. **Una popolazione che si riduce o che invecchia rapidamente porta con sé il rischio di squilibri strutturali:** meno lavoratori attivi significano minori possibilità per le imprese di reperire personale e competenze, con un conseguente rallentamento della produttività e una compressione del potenziale di sviluppo complessivo di un'economia.

La struttura demografica non solo condiziona la disponibilità di lavoratori, ma ridisegna anche la composizione dei mercati

L'impatto demografico, però, non si limita al lato dell'offerta di lavoro. L'età media della popolazione incide in modo determinante anche sulla domanda di beni e servizi. Una società giovane tende a privilegiare consumi legati alla formazione, alla mobilità, all'abitazione e ai beni durevoli, mentre gli anziani orientano mediamente le loro spese maggiormente verso sanità, assistenza, tempo libero e servizi personalizzati. La struttura demografica, quindi, non solo condiziona la disponibilità di lavoratori, ma ridisegna anche la composizione dei mercati, imponendo adattamenti continui al tessuto produttivo.

In questo senso, il legame tra dinamiche demografiche ed economia si manifesta su due fronti complementari: da un lato, la quantità e qualità della forza lavoro disponibile; dall'altro, la natura e l'evoluzione della domanda interna.

Come già visto nei precedenti rapporti di Confluenze Territoriali, la questione demografica è ormai una delle sfide centrali per l'Italia. Negli ultimi decenni il nostro Paese ha conosciuto un costante aumento dell'aspettativa di vita che, unito a un forte calo delle nascite, ha portato a un rapido invecchiamento della popolazione. Il fenomeno è tanto marcato da poter essere definito un vero e proprio "inverno demografico".

Figura 6

Popolazione residente in Italia e nella Provincia Autonoma di Trento

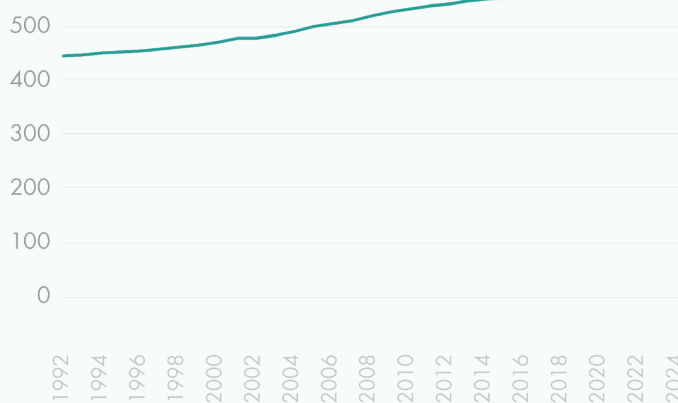
Dati Istat

61 milioni di persone



Popolazione residente in Italia

600 migliaia di persone



Popolazione residente in Provincia Autonoma di Trento

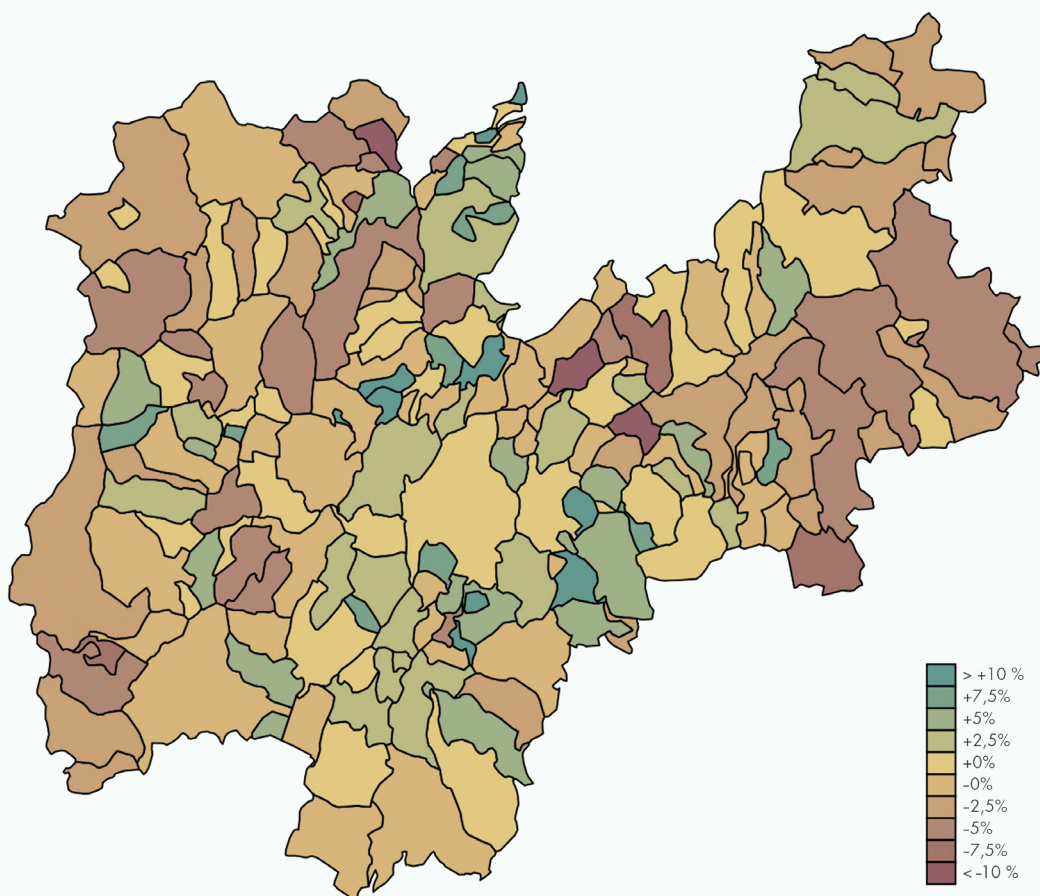
Se nel dopoguerra nascevano oltre un milione di bambini ogni anno, oggi le nuove nascite si attestano ben al di sotto delle 400 mila unità all'anno. Tale cambiamento accomuna tutte le economie avanzate, caratterizzate sia dall'allungamento della vita sia da un progressivo calo della natalità. Tuttavia il nostro Paese è in una posizione particolarmente critica, con tassi di fecondità tra i più bassi a livello globale. Questa dinamica mette in discussione la sostenibilità futura del sistema produttivo e di welfare, ponendo interrogativi cruciali sul ricambio generazionale e sulla capacità del Paese di mantenere il proprio equilibrio sociale ed economico.

Il Paese non è però interessato in maniera uniforme da questi cambiamenti. Se a livello nazionale la popolazione è in calo ormai da un decennio, nello stesso periodo la Provincia Autonoma di Trento ha registrato un aumento dei residenti, che oggi sembrano essersi stabilizzati poco oltre le 540 mila unità (Figura 6). Anche all'interno della PAT, tuttavia, la dinamica non è stata omogenea: tra il 2014 e il 2024 la maggioranza dei comuni (52,7%) ha visto diminuire la propria popolazione. L'incremento complessivo appare dunque trainato da un numero limitato di territori, in particolare quelli più centrali e dotati di migliori connessioni infrastrutturali e di servizi (Figura 7). Il fenomeno risulta comunque complesso: se da un lato oltre la metà dei comuni trentini ha perso abitanti, dall'altro quasi un quinto (19,0%) ha registrato un aumento superiore al 5%, segnale evidente che **la crescita si sia concentrata in pochi poli attrattivi**.

Figura 7

Variazione della popolazione residente nei comuni della Provincia Autonoma di Trento, 2014-2024

Elaborazione dell'autore su dati Istat

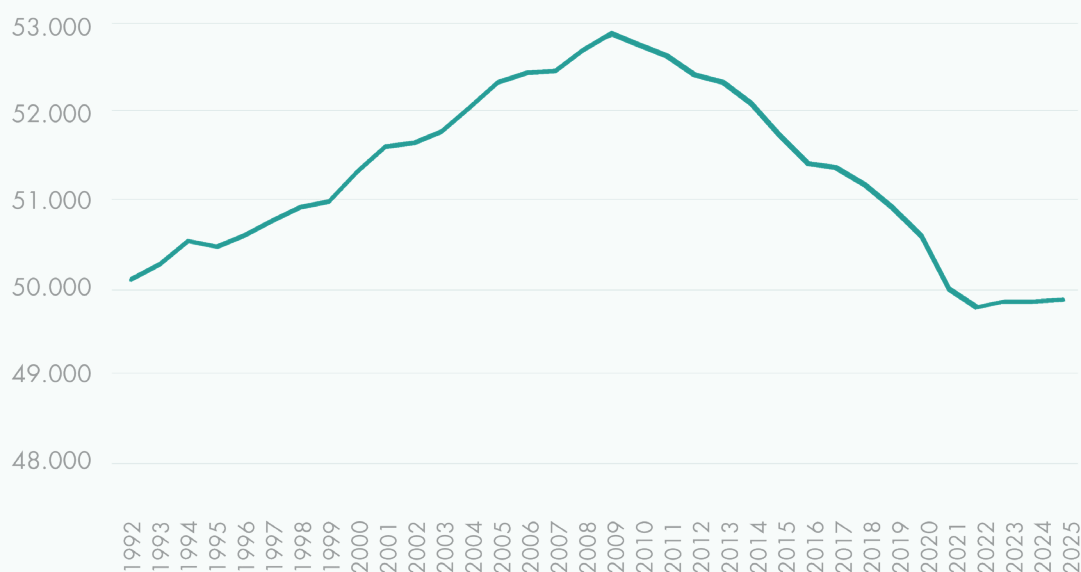


Le aree della Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale riflettono con particolare chiarezza queste dinamiche. Qui la popolazione ha raggiunto il proprio picco nel 2009, con 52.884 residenti, per poi avviare un calo costante che nel 2022 ha portato gli abitanti a 49.758 unità. I dati Istat più recenti, che aggiornano le evidenze già presentate nella prima edizione di Confluenze Territoriali, mostrano tuttavia una nuova tendenza: **dal 2022 la contrazione sembra essersi arrestata e si osserva anzi un leggero recupero**, con la popolazione salita a 49.846 residenti al 1° gennaio 2025 (Figura 8).

Figura 8

Abitanti in Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale

Elaborazione dell'autore su dati Istat



Questo risultato non è imputabile a un'inversione del trend naturale: le nascite continuano a diminuire e restano ormai meno della metà dei decessi (Figura 9). **A sostenere il recupero è invece il saldo migratorio**, che negli ultimi tre anni ha conosciuto una crescita significativa, sia per ingressi da altre aree italiane sia dall'estero. Complessivamente, i comuni considerati hanno accolto 1.106 nuovi residenti, di cui 688 provenienti da altre parti del Paese e 418 dall'estero (Figura 10). Il comune che ha visto il miglior saldo migratorio è quello di Borgo Valsugana, cresciuto di 57 unità nel 2023 e di 96 nel 2024. Nel 2024 i comuni con un saldo migratorio netto negativo sono stati solamente sei: Fonzaso (-13 residenti), Novaledo (-12), Ospedaletto, Sovramonte (entrambi -9 abitanti), Cinte Tesino (-4) e Samone (-1). **Tale andamento mostra come la mobilità, interna e internazionale, sia oggi un fattore decisivo per la tenuta demografica del territorio.**

Se da un lato tre anni sono troppo pochi per confermare la presenza di una macro-tendenza, quanto osservato è comunque positivo e lascia ben sperare per il prossimo futuro, almeno per quanto riguarda la tenuta del numero di abitanti. Difatti, poter contare almeno su un rallentamento del calo della popolazione in età da lavoro non può che migliorare le prospettive del tessuto produttivo locale, nonostante la disponibilità di lavoratori e di competenze rimanga in buona misura critica.

Figura 9

Nati e morti in Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale

Elaborazione dell'autore su dati Istat

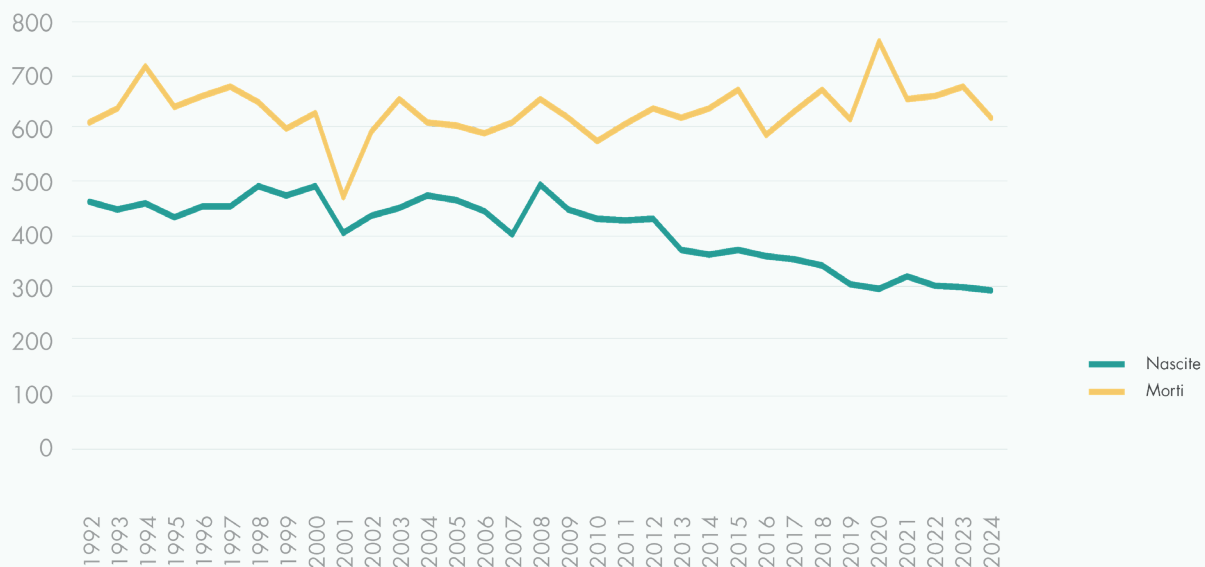
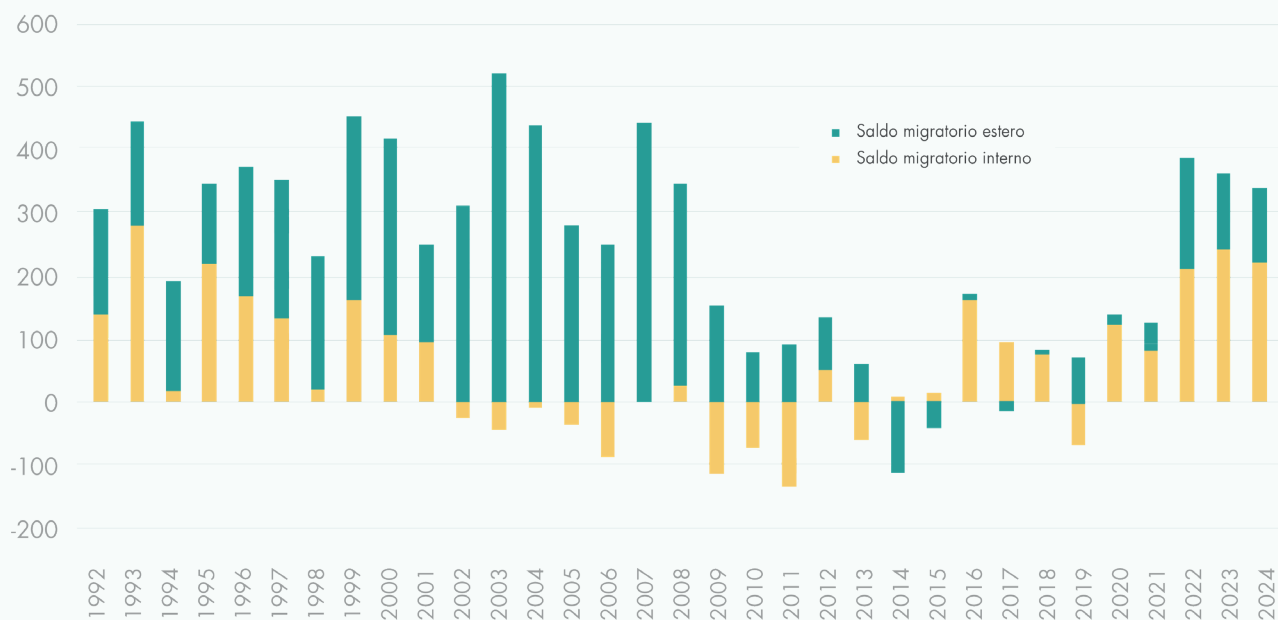


Figura 10

Saldo migratorio netto in Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale

Elaborazione dell'autore su dati Istat



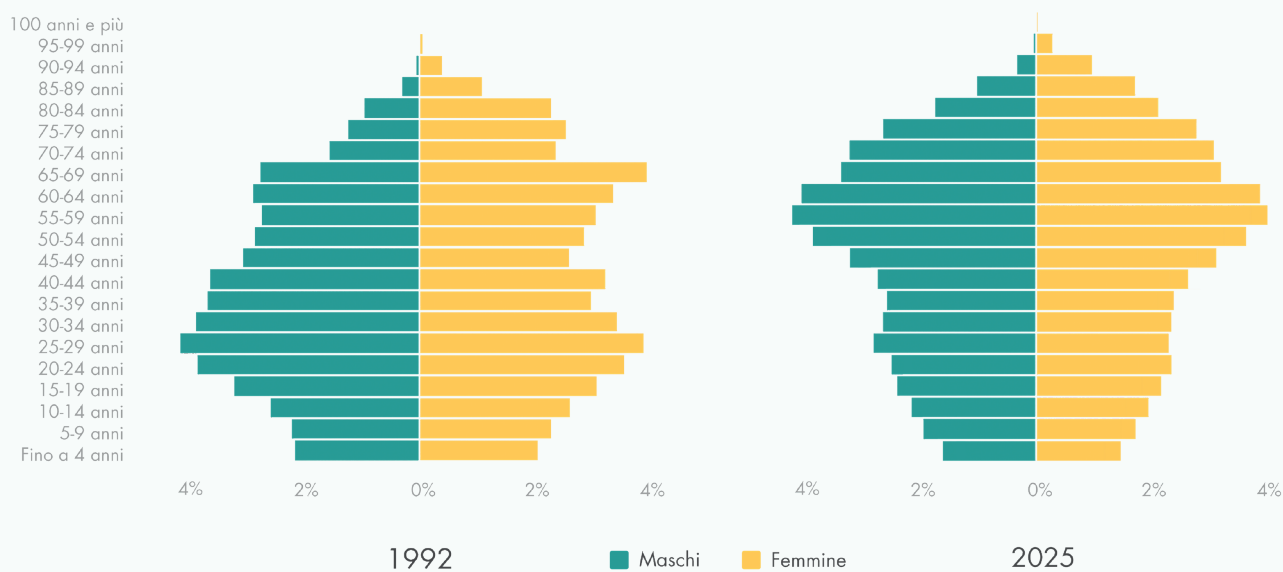
Allo stesso tempo, è però evidente un chiaro invecchiamento della popolazione, come mostrato dal confronto tra le piramidi demografiche della zona analizzata nel 1992 e al primo gennaio 2025 (Figura 11). Nel 1992 la fascia d'età più numerosa era infatti quella

25-29, mentre nel 2025 questa è quella tra i 55 e i 60 anni, seguita da quella tra i 60 e i 65. Queste sono chiaramente le stesse persone che componevano il gruppo demografico under-30 nei primi anni '90 e che sono invecchiate, senza però essere rimpiazzate da coorti di egual dimensione. Il fatto che il gruppo più numeroso di popolazione sia quello che si avvicina al termine della propria vita lavorativa non può che far suonare dei campanelli d'allarme per quanto riguarda la tenuta del sistema produttivo locale.

Figura 11

Abitanti in Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale

Elaborazione dell'autore su dati Istat



Il fatto che il gruppo più numeroso di popolazione sia quello che si avvicina al termine della propria vita lavorativa è un campanello d'allarme per quanto riguarda la tenuta del sistema produttivo locale

Nella foto: Comune di Telve

I TREND NEL MERCATO DEL LAVORO: L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'**intelligenza artificiale** (AI) è una delle innovazioni tecnologiche più rilevanti degli ultimi anni e **sta già trasformando in profondità i mercati del lavoro**. Questi cambiamenti sono già in atto e si svilupperanno nei prossimi anni, sostenuti dal rapido miglioramento dei sistemi di AI disponibili sul mercato. Il rilascio al pubblico di ChatGPT, l'AI sviluppata da OpenAI, nel novembre 2022, ha infatti portato a una gara tecnologica serrata tra i giganti tecnologici come Google, Meta e Apple, con l'obiettivo di sviluppare prodotti sempre migliori per qualità e velocità. Solo ora iniziano a essere disponibili i primi studi di qualità sull'impatto dell'AI sull'economia e sul lavoro, le cui conseguenze e ramificazioni non sono ancora però del tutto chiare.

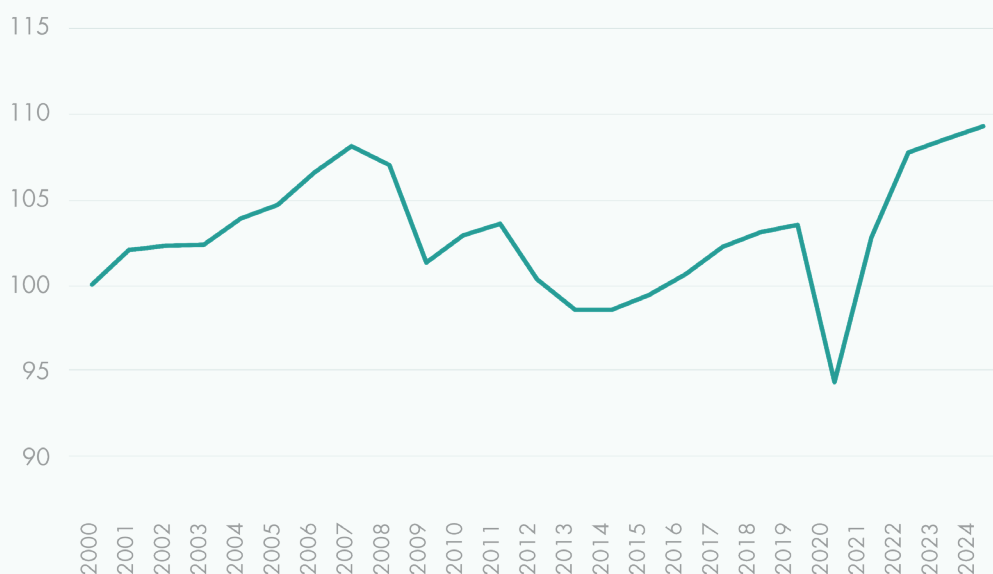
Una serie di studi ha mostrato come l'intelligenza artificiale generativa sia in grado di aumentare la produttività individuale di specifici lavoratori, come per esempio programmatori (Peng et al., 2023), consulenti (Dell'Acqua et al., 2023) e impiegati nel settore del supporto clienti (Brynjolfsson, Li e Raymond, 2023). Secondo un recente studio dell'OCSE (Gal, Filippucci e Jona Lasinio, 2024), l'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi produttivi consente di aumentare la produttività aggregata del lavoro di circa 0,4 - 0,9 punti percentuali annui, riducendo tempi e costi per una vasta gamma di attività, dall'elaborazione di grandi quantità di dati fino all'automazione di compiti ripetitivi. L'AI, inoltre, potrebbe portare a un aumento della Produttività Totale dei Fattori (TFP) fino a 0,6 punti percentuali annui. In questo senso, l'AI potrebbe non essere soltanto uno strumento di efficientamento, ma un **vero e proprio fattore di crescita economica**, capace di rilanciare la capacità dei sistemi produttivi di generare valore, favorendo anche una possibile ripartenza della crescita economica italiana, rimasta stagnante dopo la Crisi del 2008, fatto salvo la roboante ripresa post-pandemica (Figura 12).

Questo potenziale di crescita si accompagna tuttavia a sfide rilevanti. L'automazione di

Figura 12

PIL reale, Italia

Elaborazione dell'autore su dati Banca Mondiale



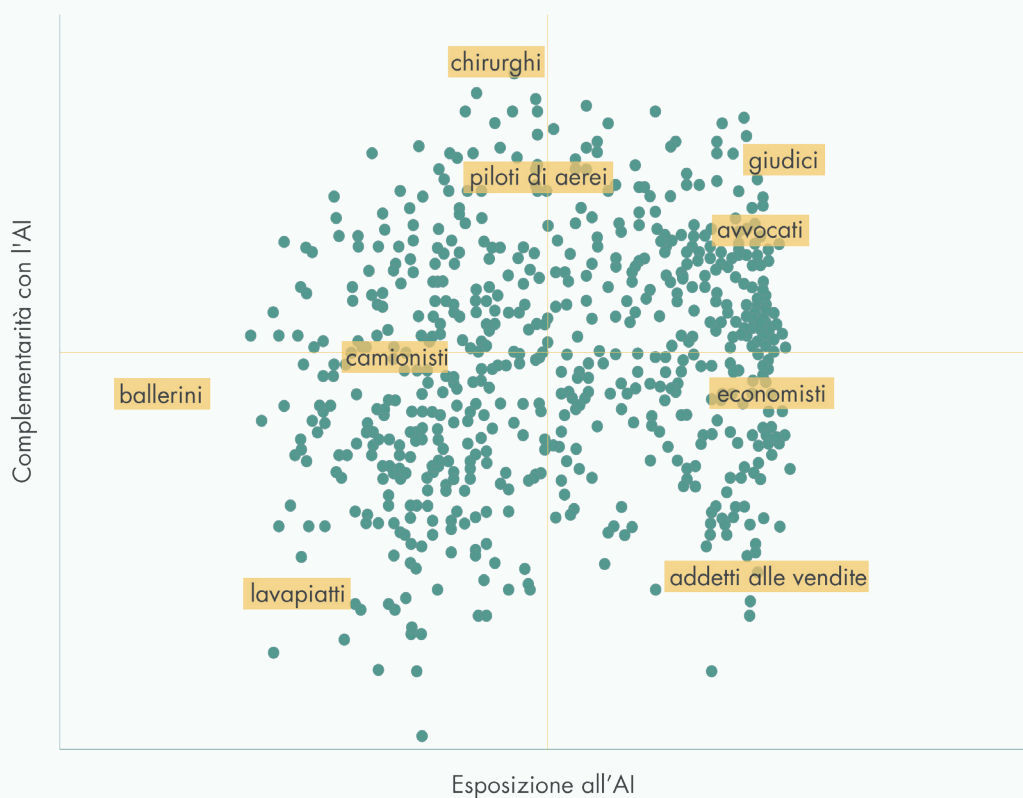
Nota: andamento del PIL in termini reali, usando il PIL del 2000 come base (100)

attività a basso o medio contenuto cognitivo comporta il **rischio di sostituzione di alcuni lavoratori**, in particolare in quei settori dove mansioni standardizzate possono essere replicate con rapidità e precisione dalle macchine intelligenti. Si tratta comunque di un fenomeno non nuovo nella storia economica: già altre innovazioni tecnologiche hanno modificato profondamente la composizione occupazionale, basti pensare all'avvento del computer, che ha completamente eliminato alcune figure professionali, allo stesso tempo creandone però di nuove (come sviluppatori, esperti SEO etc). L'AI potrebbe tuttavia accelerare tali dinamiche, amplificando la **polarizzazione tra lavori altamente qualificati e mansioni più esposte al rischio di sostituibilità**. Allo stesso tempo, con il progresso dei modelli di intelligenza artificiale non è impossibile immaginare un futuro in cui questi automatizzino attività non ripetitive e con un elevato grado di complessità (Susskind, 2020). La diffusione dell'intelligenza artificiale sembra inoltre essere molto più rapida di quella di altre tecnologie.

Figura 13

Complementarità con l'AI ed esposizione dell'occupazione all'AI

Fonte: Cazzaniga et al., 2024



Nota: : l'asse verticale mostra le professioni all'aumento della complementarità tra lavoratori e AI. I lavori nei quadranti in alto sono quelli per cui l'intelligenza artificiale può quindi essere un importante supporto nello svolgimento delle proprie mansioni. L'asse orizzontale mostra invece l'esposizione delle occupazioni all'intelligenza artificiale, con quelle più a destra a potenzialmente maggior rischio di sostituzione

L'effetto aggregato dell'AI sui mercati del lavoro dipenderà molto da quale forza prevarrà, se la complementarità con i lavoratori o la loro sostituzione; nel primo caso è possibile aspettarsi un aumento sostenuto della produttività e della crescita economica. Se invece la dinamica più forte fosse la seconda, l'iniziale forte aumento della produttività sarebbe in seguito contrastato dalla maggior prevalenza dell'occupazione in attività a bassa produttività molto difficili da *automare*, come per esempio l'assistenza agli anziani

o le professioni nel settore dell'accoglienza (Gal, Filippucci e Jona Lasinio, 2024). La differenza sostanziale tra l'intelligenza artificiale e altri avanzamenti tecnologici visti negli ultimi decenni è principalmente legata alla natura delle professioni maggiormente a rischio automazione: mentre robot e nuovi macchinari tendono ad automatizzare il lavoro manifatturiero, l'AI ha la potenzialità di sostituire numerose mansioni attualmente da *colletti bianchi* (Figura 13).

Molto dell'effetto che l'AI avrà dipende dalla capacità delle imprese di adottare l'intelligenza artificiale in modo efficace. Se integrata con strategie di innovazione e sviluppo delle competenze, **l'AI può liberare risorse da attività ripetitive**, consentendo ai lavoratori di concentrarsi su compiti a maggiore valore aggiunto, creativi o relazionali. Se, al contrario, l'adozione avverrà in modo frammentario o puramente sostitutivo, **si rischiano perdite occupazionali e un aumento delle disuguaglianze nel mercato del lavoro**.

L'intelligenza artificiale, dunque, si configura come una tecnologia abilitante, il cui impatto finale sulla domanda di lavoro non è determinato in modo automatico, ma dipende dal contesto e dalle scelte compiute dagli attori economici e istituzionali. Difatti, come già avvenuto con la diffusione di altre tecnologie di uso generale, l'adozione dell'AI richiede un ripensamento dei processi produttivi e del funzionamento delle imprese che ne fanno uso. La rapidissima diffusione di queste tecnologie mette però in difficoltà il management delle imprese, chiamato a integrare l'AI nelle proprie attività cercando di massimizzarne i benefici e al tempo stesso contenerne i rischi, spesso non immediatamente chiari e facilmente sottovalutabili. Essendo l'intelligenza artificiale una tecnologia completamente nuova e altamente complessa, infatti, i rischi, come per esempio la protezione dei dati personali e l'inaffidabilità nei suggerimenti dell'AI, non sono semplici da valutare e da mitigare. Ugualmente, non esistono ancora chiari esempi di successo di lungo periodo da cui trarre spunto, rendendo la transizione più complessa.

La diffusione dell'intelligenza artificiale apre scenari di trasformazione del tessuto produttivo che richiedono politiche di accompagnamento mirate sia a livello pubblico che privato: dalla formazione continua dei lavoratori impiegati in mansioni che per forza di cose cambieranno, al sostegno agli investimenti per l'innovazione, fino alla creazione di strumenti di protezione sociale capaci di attenuare i rischi per le professioni maggiormente esposte alla sostituzione tecnologica. Solo in questo modo l'AI potrà diventare un motore di sviluppo inclusivo e sostenibile per l'economia e i territori.

L'effetto aggregato dell'AI sui mercati del lavoro dipenderà molto da quale forza prevarrà, se la complementarità con i lavoratori o la loro sostituzione



Nella foto: Arte Sella, Comune di Borgo Valsugana

LE IMPRESE E IL TESSUTO PRODUTTIVO LOCALE

Per ottenere un quadro dettagliato e preciso dello stato di salute del settore produttivo locale e delle sue prospettive future, nei mesi estivi del 2025 è stata condotta un’**indagine su un campione di 102 imprese tra le più rilevanti del territorio**. La scelta di concentrare l’attenzione sulle aziende di dimensioni maggiori risponde all’esigenza di intercettare quelle realtà che, per numero di addetti, volume di produzione e capacità di investimento, hanno un peso particolarmente significativo sull’economia locale. L’indagine si è svolta attraverso interviste realizzate di persona e organizzate preventivamente, in maniera tale da garantire risposte precise e ragionate a tutte le domande. La qualità delle informazioni raccolte deriva da questo metodo: confrontarsi con le figure dirigenziali delle imprese ha consentito di accedere a un punto di vista privilegiato, in grado di restituire sia l’immediata percezione delle sfide che le imprese stanno affrontando, sia una riflessione più ampia sugli scenari futuri.

Il questionario somministrato è stato costruito con un obiettivo chiaro: valutare il livello di esposizione e di preparazione delle imprese operanti in Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale rispetto ad alcuni fenomeni che, oggi più che mai, hanno la capacità di condizionare in profondità le dinamiche economiche e i modelli di business. Tra questi, un ruolo di primo piano spetta alla **politica commerciale internazionale** – tornata al centro del dibattito dopo la vittoria alle presidenziali americane di Donald Trump, che ha riaperto il tema dei dazi – e all’**intelligenza artificiale (AI)**, uno degli strumenti tecnologici più dirompenti a disposizione di imprese e lavoratori.

Tabella 1

I settori economici delle imprese intervistate
Elaborazione dell’autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino

Classificazione	Attività	Numero imprese intervistate
A	Agricoltura, silvicoltura e pesca	2
B	Estrazione di minerali da cave e miniere	1
C	Attività manifatturiere	45
D	Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0
E	Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	1
F	Costruzioni	26
G	Commercio all’ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	17
H	Trasporto e magazzinaggio	7
I	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	1
J	Servizi di informazione e comunicazione	0
K	Attività finanziarie e assicurative	0
L	Attività immobiliari	1
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	1
N	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	0
O	Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	0
P	Istruzione	0
Q	Sanità e assistenza sociale	0
R	Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	0
S	Altre attività di servizi	0
T	Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze	0
U	Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0

La rilevazione effettuata si inserisce in continuità con l'edizione 2023 di Confluenze Territoriali, che aveva fornito una prima fotografia delle condizioni del tessuto produttivo locale. Proprio a partire da quella base si è deciso di approfondire un tema che già allora appariva cruciale: la **domanda di lavoro da parte delle imprese**. Nel 2023, infatti, la quasi totalità delle aziende intervistate (il 99,1%) segnalava notevoli difficoltà nel reperire personale, un dato che restituiva l'immagine di un mercato del lavoro fortemente in tensione. Le motivazioni principali individuate erano due: da un lato la carenza di competenze adeguate nei candidati (indicata dal 60,5% delle imprese), dall'altro la scarsità numerica di candidati disponibili (49,1%). Una combinazione che rendeva – e rende tuttora – il processo di selezione e assunzione un ostacolo significativo alla crescita e alla stabilità delle imprese.

Entrando nel dettaglio, le interviste hanno coinvolto principalmente le figure apicali delle imprese contattate, così da ottenere informazioni direttamente da chi assume le decisioni strategiche e ha il polso della situazione. In particolare, sono stati intervistati 28 legali rappresentanti, 17 amministratori delegati, 12 titolari, 10 responsabili finanziari e 23 responsabili amministrativi (Figura 14).

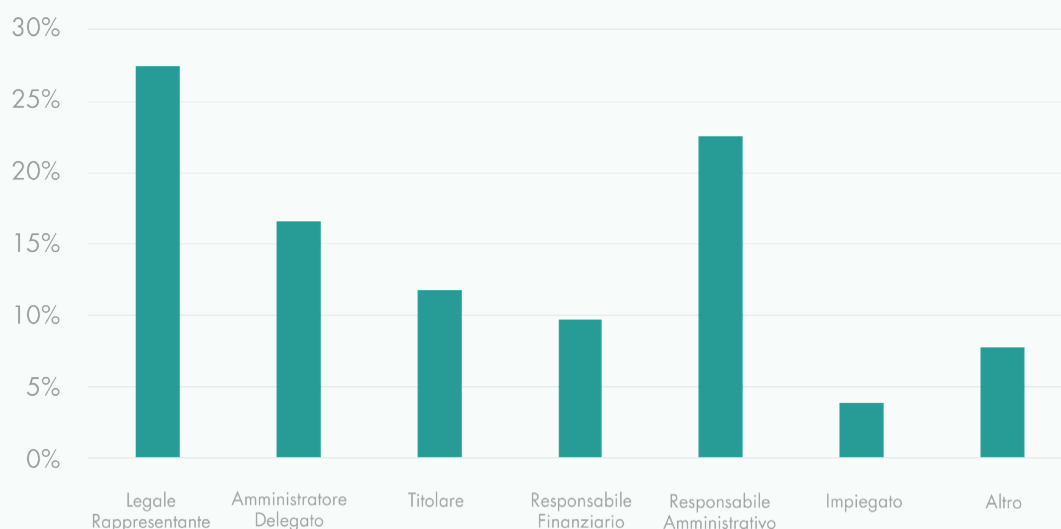
Le interviste hanno coinvolto principalmente le figure apicali delle imprese contattate, così da ottenere informazioni direttamente da chi assume le decisioni strategiche

La **Tabella 1** mostra i settori economici in cui sono attive le imprese intervistate. I settori produttivi più rappresentati sono quelli delle **attività manifatturiere (44,1% del campione)**, **costruzioni (25,5%)** e **commercio (16,6%)**. Il comparto agricolo, che vede un grande numero di imprese attive sul territorio, è poco rappresentato nel campione a causa della limitata dimensione delle aziende, che, come visto nell'edizione 2023 di questo report, hanno una dimensione media di 3,0 addetti e mediana di 1.

Figura 14

Le cariche nelle aziende delle figure intervistate

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino



Un elemento che emerge con forza dall'indagine riguarda la natura proprietaria delle imprese: **oltre sette su dieci (71,6%) sono a conduzione familiare**, a conferma della centralità che questo modello organizzativo continua ad avere nell'economia locale e, più in generale, in quella italiana. Vi è ampia evidenza di come questo sistema gestionale influenzi la governance, la cultura aziendale e spesso anche le scelte di investimento,

nonché le performance. **L'età media delle aziende intervistate è di 35,2 anni** (mediana di 33), un dato che testimonia una presenza radicata sul territorio. La più giovane è stata fondata nel 2021, mentre la più longeva risale addirittura al 1925, a dimostrazione della capacità di alcune realtà di resistere a profonde trasformazioni economiche e cicli di mercato. Interessante è il confronto tra imprese familiari e non familiari: le prime risultano mediamente più anziane (37,6 anni contro 29,4, con mediane rispettivamente di 35,5 e 27 anni). Complessivamente, le imprese del campione impiegano 5.124 addetti, escludendo dal conteggio le figure dirigenziali. Per avere un termine di paragone, il numero complessivo di occupati in Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale è stimato in circa 22.000 unità: ciò significa che **le aziende intervistate, da sole, assorbono quasi un quarto della forza lavoro locale**. Ciò conferma la rilevanza del campione scelto, e il "peso" che le aziende intervistate giocano per la tenuta economica e sociale del territorio.

Box 2

MEDIA E MEDIANA

La **mediana** è un concetto statistico che si riferisce al valore centrale in un insieme di dati, posizionato in modo tale che la metà dei valori sia al di sopra e la metà al di sotto di esso. In altre parole, è il valore che divide la distribuzione dei dati in due parti uguali, rendendola una misura di tendenza centrale robusta rispetto agli *outlier* o ai valori estremi.

La **media** è invece la somma di tutti i valori in un insieme di dati, divisa per il numero totale di valori presenti.

Nel complesso, il 2024 si è chiuso con un bilancio positivo per la maggior parte delle imprese intervistate, le quali sono riuscite a mantenere livelli soddisfacenti di attività e, in diversi casi, anche a crescere. Nonostante tale risultato, le difficoltà non sono mancate: molte aziende hanno dovuto misurarsi con un **aumento generalizzato dei costi di produzione**, un fenomeno che continua a rappresentare una sfida significativa. Le pressioni sui costi derivano in parte dal protrarsi degli effetti della fiammata inflattiva iniziata nel 2022, non ancora tornata completamente sotto controllo durante la prima metà del 2024 (**Figura 15**). La voce di spesa il cui aumento ha coinvolto il numero maggiore di aziende è quella per il costo del personale, cresciuto per circa due terzi delle imprese (66,7%). Si tratta di un dato rilevante, che riflette sia l'adeguamento salariale alle dinamiche inflazionistiche sia la crescente difficoltà di trattenere e attrarre manodopera qualificata in un mercato del lavoro molto competitivo. A seguire, un numero consistente di imprese ha segnalato un incremento dei costi delle materie prime (46,1%), in parte legato alla volatilità dei mercati internazionali, e dei costi energetici (44,1%), che in Italia rimangono strutturalmente più elevati rispetto agli altri Paesi europei. Solamente un'impresa dell'intero campione ha dichiarato di non aver registrato alcun aumento dei propri costi nel corso dell'anno. Questo elemento minoritario conferma quanto diffuso e trasversale sia stato il fenomeno degli incrementi, che ha coinvolto settori molto diversi fra loro e aziende di dimensioni molto eterogenee.

Le imprese sono resilienti rispetto a gran parte dei potenziali problemi affrontati durante l'ultimo anno, e li ritengono generalmente gestibili. Quando è stato chiesto loro di valutare, su una scala da 1 (minimo) a 10 (massimo), la gravità di alcuni potenziali problemi – tra cui inflazione, costo dell'energia, accesso al credito, reperibilità delle materie prime, incertezza dei mercati internazionali legata ai dazi e conflitto tra Russia e Ucraina – nessuna di queste voci ha superato la media di 4,7 punti (**Figura 16**).

L'inflazione, pur avendo il punteggio più alto, si colloca quindi in una fascia di criticità sostanzialmente limitata. Questo risultato suggerisce che le imprese abbiano una certa capacità di adattamento agli shock macroeconomici, o che, almeno nel breve periodo, tali difficoltà non vengano percepite come minacce immediate alla stabilità aziendale. Diverso è il discorso quando si passa al **tema del reperimento di personale qualificato, che emerge come la criticità più pressante**. A questa voce le imprese hanno attribuito un punteggio medio di 7,1 punti (mediana 8), collocandola ben al di sopra di tutti gli altri fattori di rischio considerati. Colpisce anche la distribuzione delle risposte: oltre un quinto del campione (21,6%) ha assegnato il punteggio massimo di difficoltà (10), a confermare l'esistenza di una questione occupazionale.

Figura 15

I costi aumentati nel 2024

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino

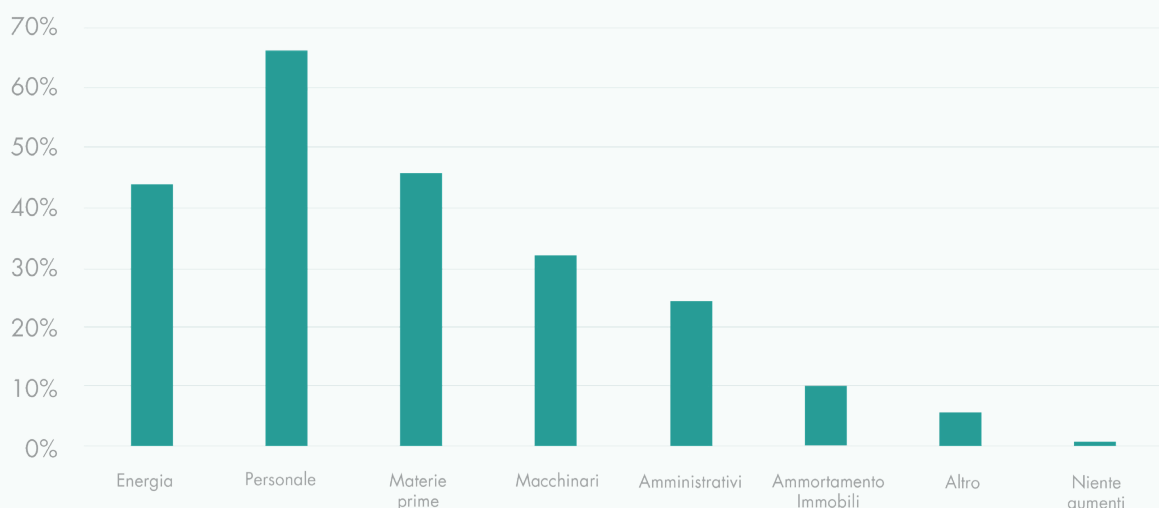
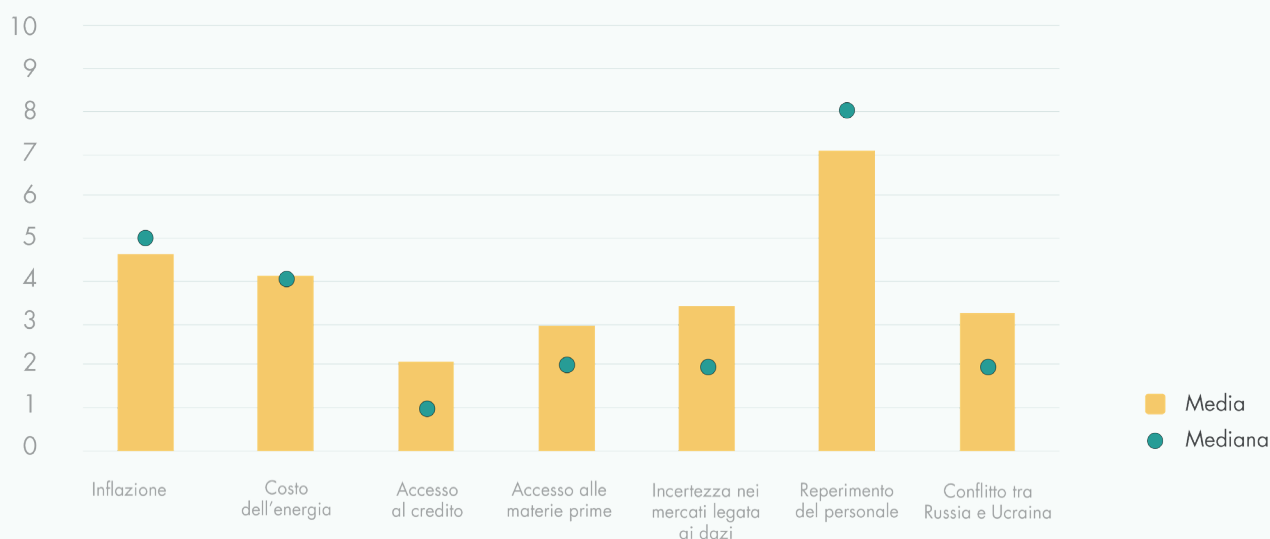


Figura 16

Quanto è stato un problema negli ultimi sei mesi il seguente tema?

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino



Questo dato non rappresenta un'anomalia isolata, ma si inserisce in un andamento già evidenziato nelle edizioni precedenti di Confluenze Territoriali e nella sezione dedicata ai **Trend demografici** di Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale. La riduzione della popolazione in età lavorativa comporta inevitabilmente una contrazione della forza lavoro disponibile: le imprese si trovano quindi a fronteggiare non solo l'uscita naturale di lavoratori anziani attraverso i pensionamenti, ma anche una crescente difficoltà a sostituirli o a coprire nuove posizioni create dall'espansione produttiva. In altre parole, se i costi sono una sfida che può essere affrontata con politiche di efficienza, diversificazione degli approvvigionamenti o interventi di contenimento, la carenza di lavoratori qualificati è un problema strutturale. Essa riflette dinamiche di lungo periodo – demografiche, formative e di mobilità – che incidono in maniera diretta sulla competitività delle imprese locali.

Guardando al futuro immediato, le aspettative occupazionali delle imprese per il 2025 riflettono un quadro di sostanziale stabilità, ma con alcune aperture alla crescita del proprio organico lavorativo. La maggioranza delle aziende (62,8%) prevede infatti di mantenere invariato il numero di addetti, mentre una quota non trascurabile (28,4%) dichiara di essere intenzionata ad aumentare la propria forza lavoro. Soltanto una minoranza ridotta immagina una contrazione dell'organico, segnale che, nonostante le difficoltà, il sistema produttivo locale è resiliente e sostanzialmente in buona salute. A fronte di queste prospettive, rimane tuttavia elevata la percezione delle difficoltà di reclutamento. Più della metà delle imprese (55,9%) giudica "molto difficile" reperire nuovo personale e un ulteriore 41,2% lo considera "abbastanza difficile" (Figura 17).

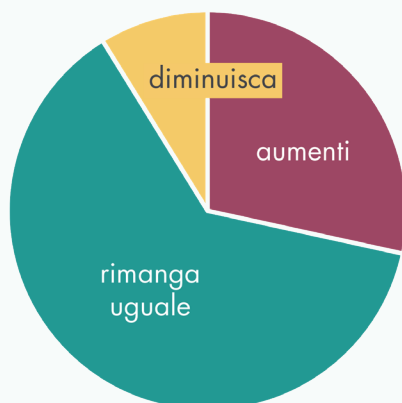
In sostanza, **quasi la totalità del campione segnala ostacoli significativi nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro**, con appena il 2,9% che ritiene la ricerca di nuovi addetti un compito relativamente semplice. Le criticità risultano ancora più accentuate tra le aziende che programmano un'espansione occupazionale: quasi due terzi di queste (65,5%) dichiarano che l'assunzione di nuovo personale è "molto difficile". Questo dato suggerisce che le realtà che potrebbero crescere ed espandersi siano quelle più penalizzate da un mercato del lavoro che fatica a fornire risorse adeguate.

Figura 17

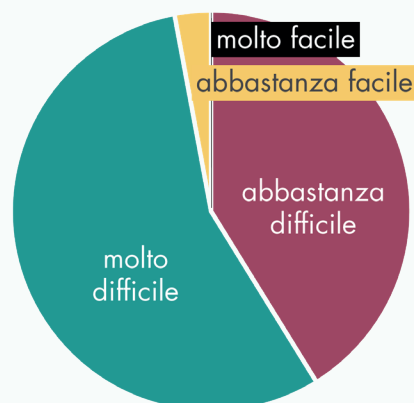
Aspettative occupazionali delle imprese

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino

Nel 2025 ritiene che il numero di addetti nell'impresa:



Quanto è difficile trovare personale da assumere?



Tra le cause principali delle difficoltà di assunzione, le imprese indicano soprattutto il **disallineamento tra le competenze richieste e quelle effettivamente possedute dai candidati** (53,9%). Quello dello *skill mismatch* è uno dei problemi fondamentali del mercato del lavoro italiano, specialmente per i lavoratori più giovani. Quanto dichiarato dalle imprese testimonia la presenza di una frattura persistente tra i fabbisogni delle aziende e i percorsi di istruzione e qualificazione professionale disponibili. In seconda battuta, viene segnalata la **scarsità numerica dei candidati disponibili** (41,2%), problema che riflette in parte la contrazione demografica e, potenzialmente, cambiamenti strutturali nelle preferenze e nelle scelte di carriera di chi inizia a lavorare. Se si scompone il campione in base alle aspettative sull'andamento dell'organico, emerge un quadro interessante: le imprese che prevedono una riduzione di personale attribuiscono al problema del reperimento un peso relativamente più contenuto (media: 5,9; mediana: 6 su 10). Al contrario, le aziende che intendono crescere lo considerano molto più rilevante (media: 7,6; mediana: 8), mentre quelle che pensano di mantenere stabile l'organico si collocano su valori intermedi (media: 7,1; mediana: 8). In altre parole, quanto più le imprese sono orientate all'espansione, tanto più percepiscono la difficoltà di reperire manodopera come un problema.

La difficoltà nel reperimento di lavoratori nelle aree di Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale è quindi assodata. Se in aggregato il fenomeno è chiaramente un problema, è importante scendere in maggior dettaglio per tipologia di professione ricercata. Difatti, i lavoratori non sono intercambiabili e mansioni specifiche richiedono una preparazione e un'esperienza adeguate. Per cercare di comprendere meglio quali siano le figure professionali più richieste e di cui vi è maggior carenza, sempre tramite il questionario, si è provato a fare un vero e proprio identikit dei lavoratori più necessari sul territorio. Usando la classificazione delle professioni Istat (**Box 3**), è possibile comprendere dove le carenze di manodopera sono più marcate per le imprese attive sul territorio.

Box 3

LA CLASSIFICAZIONE DELLE PROFESSIONI ISTAT

La classificazione delle professioni a cura di Istat ha un'organizzazione gerarchica e con differenti livelli di dettaglio, che all'aumentare del numero di cifre diventano sempre più specifici. Chiaramente, scendendo in sempre maggior dettaglio, il numero di addetti in ogni categoria diminuisce, visto che non vengono più aggregati insieme lavoratori che condividono la suddivisione meno granulare. Viene qui riportato un esempio, al fine di chiarire meglio il funzionamento della struttura.

Primo digit: **2** - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione;

Secondo digit: **2.5** - Specialisti in scienze umane, sociali, artistiche e gestionali;

Terzo digit: **2.5.3** - Specialisti in scienze sociali;

Quarto digit: **2.5.3.1** - Specialisti in scienze economiche;

Quinto digit: **2.5.3.1.1** - Specialisti dei sistemi economici;

Sesto digit: **2.5.3.1.1.4** - Economista.

Per comprendere meglio la domanda di lavoro delle imprese attive sul territorio, nei questionari somministrati **è stata usata la classificazione Istat al primo digit**. Questo livello di aggregazione ha infatti permesso di bilanciare la necessità di dettaglio del dato con la lunghezza dell'intervista. La tabella che segue spiega nel dettaglio le caratteristiche delle figure professionali analizzate.

Categoria professionale	Codice Istat	Descrizione	Esempi
Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	1	Questo gruppo comprende le professioni che richiedono un livello di conoscenza necessario a definire e implementare strategie di indirizzo e regolazione in ambito politico, istituzionale ed economico, anche avvalendosi di contributi specialistici. I loro compiti consistono nel definire e formulare le politiche di governo, le leggi e le norme a livello centrale e locale; sovrintendere alla loro interpretazione ed applicazione; rappresentare lo Stato ed il governo ed agire per loro conto; pianificare, dirigere, coordinare e valutare le politiche e gli obiettivi; orientare le attività generali di imprese, organizzazioni o unità organizzative complesse, pubbliche e private. Il livello di conoscenza richiesta dalle professioni comprese in questo grande gruppo non è sempre individuabile in un particolare livello di istruzione formale.	Segretari comunali, dirigenti scolastici, imprenditori, direttori e dirigenti pubblici e privati
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	2	Questo gruppo comprende le professioni che richiedono un elevato livello di conoscenza teorica per analizzare e rappresentare, in ambiti disciplinari specifici, situazioni e problemi complessi, definire le possibili soluzioni e assumere le relative decisioni. I loro compiti consistono nell'arricchire le conoscenze esistenti, promuovendo e conducendo la ricerca scientifica; nell'applicare le conoscenze e i metodi per la prevenzione, la diagnosi e la cura delle malattie e delle disfunzioni; nell'interpretare criticamente e sviluppare concetti, teorie scientifiche e norme; nell'insegnarli e trasmetterli in modo sistematico; nell'applicarli alla soluzione di problemi concreti; nell'eseguire performance artistiche. Il livello di conoscenza richiesta dalle professioni comprese in questo grande gruppo è acquisito attraverso il completamento di percorsi di istruzione universitaria di II livello o post-universitaria o percorsi di apprendimento, anche non formale, di pari complessità.	Ingegneri, architetti, medici, specialisti informatici, specialisti in discipline economico-giuridiche
Professioni tecniche	3	Questo gruppo comprende le professioni che richiedono conoscenze tecnico-disciplinari per selezionare e applicare operativamente protocolli e procedure – definiti e predeterminati – in attività di produzione o servizio. I loro compiti consistono nel coadiuvare gli specialisti in ambito scientifico, sanitario, umanistico, economico e sociale, afferenti alle scienze quantitative fisiche, chimiche, ingegneristiche e naturali, alle scienze della vita e della salute, alle scienze gestionali e amministrative; nel supervisionare, controllare, pianificare e garantire il corretto funzionamento dei processi di produzione e nell'organizzare i relativi fattori produttivi; nel fornire servizi sociali, pubblici e di intrattenimento; nell'eseguire e supportare performance sportive. Il livello di conoscenza richiesto dalle professioni comprese in questo grande gruppo è acquisito generalmente attraverso il completamento di percorsi di istruzione secondaria, post-secondaria o universitaria di I livello, o percorsi di apprendimento, anche non formale, di pari complessità.	Tecnici chimici, tecnici informatici, tecnici amministrativi
Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	4	Questo gruppo comprende le professioni che svolgono il lavoro d'ufficio con funzioni non direttive. I loro compiti consistono nell'acquisire, trattare, archiviare e trasmettere informazioni secondo quanto disposto da norme o da regolamenti e nella verifica e corretta applicazione di procedure. Amministrano il personale, applicano procedure che comportano la circolazione di denaro; trascrivono e correggono documenti;	Addetti alla segreteria e agli affari generali, addetti all'accoglienza e all'informazione della clientela, addetti di supporto alla contabilità

Categoria professionale	Codice Istat	Descrizione	Esempi
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	5	effettuano calcoli e semplici rendicontazioni statistiche; forniscono al pubblico informazioni e servizi connessi alle attività dell'organizzazione o dell'impresa per cui operano. Tali attività richiedono in genere conoscenze di base assimilabili a quelle acquisite completando l'obbligo scolastico o un ciclo breve di istruzione secondaria superiore o, ancora, una qualifica professionale o esperienza lavorativa. Questo gruppo classifica le professioni che assistono i clienti negli esercizi commerciali, forniscono servizi di ricezione e di ristorazione, servizi ricreativi e di supporto alle famiglie, di cura della persona; di mantenimento dell'ordine pubblico, di protezione delle persone e della proprietà. I loro compiti consistono nel gestire piccoli esercizi commerciali, ricettivi e di ristorazione e le relative attività; nell'assistere clienti e consumatori; nel trasmettere cognizioni pratiche per l'esercizio di hobby; nell'addestrare e custodire animali domestici; nel fornire servizi sociali e sanitari di base; nel gestire piccole palestre, cinema ed altri servizi ricreativi; nel fornire ausili nelle attività del tempo libero; servizi di igiene personale e di governo della casa, di compagnia e di assistenza della persona; supporto nello svolgimento di pratiche e di altri servizi legati al menage familiare; nel garantire l'ordine pubblico, la sicurezza delle persone e la tutela della proprietà. Tali attività richiedono in genere conoscenze di base assimilabili a quelle acquisite completando l'obbligo scolastico, o un ciclo breve di istruzione secondaria superiore o, ancora, una qualifica professionale o esperienza lavorativa.	Addetti alle vendite, addetti nelle attività di ristorazione, operatori nella cura estetica, professioni nei servizi di sicurezza
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	6	Questo gruppo comprende le professioni che utilizzano l'esperienza e applicano la conoscenza tecnico-pratica dei materiali, degli utensili e dei processi per estrarre o lavorare minerali; per costruire, riparare o mantenere manufatti, oggetti e macchine; per la produzione agricola, venatoria e della pesca; per lavorare e trasformare prodotti alimentari e agricoli destinati al consumo. I loro compiti consistono nell'estrarre materie prime; nel costruire edifici ed altre strutture; nel realizzare, riparare e mantenere vari prodotti anche di artigianato; nel coltivare piante, nell'allevare e nel cacciare animali; nel conservare e nel mettere a produzione le foreste, il mare e le acque interne; nel realizzare prodotti alimentari ed anche nel vendere i beni prodotti ai clienti o nel collocarli sui mercati. Tali attività richiedono in genere conoscenze di base assimilabili a quelle acquisite completando l'obbligo scolastico, o un ciclo breve di istruzione secondaria superiore o, ancora, una qualifica professionale o esperienza lavorativa. Le professioni classificate in questo grande gruppo, esercitate in forma autonoma, possono saltuariamente richiedere la definizione delle scelte relative alla produzione e commercializzazione dei beni o servizi e il coordinamento delle attività di lavoro.	Artigiani, operai specializzati (es. saldatori, fabbri), attrezzisti, agricoltori, allevatori.
Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	7	Questo gruppo comprende le professioni che conducono e controllano il corretto funzionamento di macchine industriali e di impianti automatizzati o robotizzati di lavorazione; alimentano impianti di assemblaggio e di lavorazione in serie di prodotti; guidano veicoli, macchinari mobili o di sollevamento. I loro compiti consistono nel far funzionare e	Operatori e conduttori di macchinari (es: forni, impianti di estrazione, impianti per la raffinazione),

Categoria professionale	Codice Istat	Descrizione	Esempi
		nel controllare impianti e macchinari industriali fissi per l'estrazione di materie prime, per la loro trasformazione e per la produzione di beni; nell'assemblare parti e componenti di prodotti; nella guida di veicoli e di macchinari mobili. Tali attività richiedono in genere conoscenze di base assimilabili a quelle acquisite completando l'obbligo scolastico, o una qualifica professionale o esperienza lavorativa.	operatori di catene di montaggio, operai addetti all'assemblaggio di prodotti industriali, operai addetti a macchinari fissi, conduttori di veicoli e macchine agricole.
Professioni non qualificate	8	Questo gruppo comprende le professioni che richiedono lo svolgimento di attività semplici e ripetitive, per le quali non è necessario il completamento di un particolare percorso di istruzione e che possono comportare l'impiego di utensili manuali, l'uso della forza fisica e una limitata autonomia di giudizio e di iniziativa nell'esecuzione dei compiti. Tali professioni svolgono lavori di manovalanza e di supporto esecutivo nelle attività di ufficio, nei servizi alla produzione, nei servizi di istruzione e sanitari; compiti di portierato, di pulizia degli ambienti; svolgono attività ambulatorie e lavori manuali non qualificati nell'agricoltura, nell'edilizia e nella produzione industriale.	Personale non qualificato addetto allo spostamento e consegna merci, alla pulizia, ai servizi domestici, alla manutenzione del verde
Forze armate	9	Questo gruppo comprende le professioni svolte nell'ambito delle Forze armate (Esercito, Marina, Aeronautica e Carabinieri). Garantiscono l'integrità territoriale e politica della nazione e la sua sicurezza in tempo di pace e di guerra.	Ufficiali, sottoufficiali e truppa delle forze armate

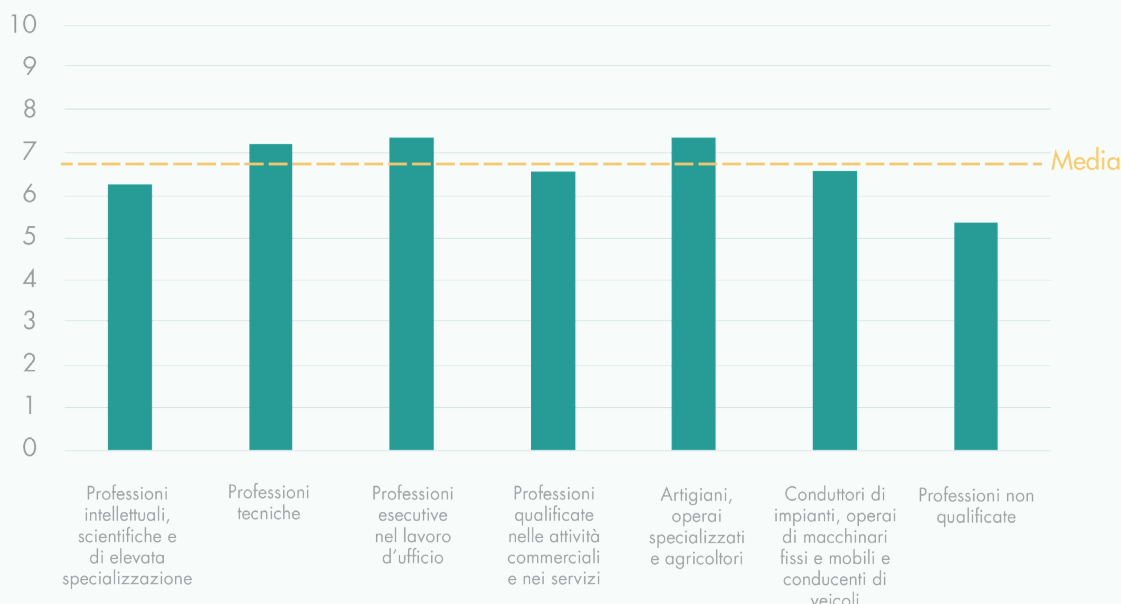
Un primo elemento interessante che emerge dall'indagine riguarda l'importanza percepita delle diverse mansioni lavorative. Quando è stato chiesto alle imprese di valutare, su una scala da 1 a 10, il peso strategico delle varie figure professionali, **gli artigiani, operai specializzati e agricoltori e le professioni esecutive nel lavoro d'ufficio risultavano le più "preziose"**, entrambe con un punteggio medio di 7,4. A breve distanza seguono le professioni tecniche, con un punteggio medio di 7,2, che confermano il ruolo chiave di queste professionalità intermedie, che tipicamente applicano protocolli e processi già definiti (Figura 18). Subito dopo si collocano i conduttori di impianti, operai e conducenti di veicoli (6,7) e le professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (6,6). Il caso dei conduttori di impianti è emblematico della struttura produttiva locale e dei settori economici in cui operano le aziende intervistate. Da un lato, quasi un quinto delle imprese intervistate (17,6%) ha attribuito a questa figura il punteggio massimo di importanza, segno che per molte aziende la capacità di gestire macchinari complessi rappresenta un prerequisito imprescindibile. Dall'altro, la media complessiva resta più bassa rispetto a quella rilevata per i tecnici e per gli impiegati amministrativi, che hanno ricevuto un numero comparabile di valutazioni pari a 10 su 10. La ragione di questa apparente contraddizione risiede nella diversa specializzazione settoriale: se nelle imprese manifatturiere e agricole i conduttori di macchinari fissi o mobili costituiscono un tassello vitale per il funzionamento dell'impresa, nelle aziende di servizi il loro ruolo è sostanzialmente marginale, determinandone una riduzione del punteggio medio.

Le professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione – comprendenti, ad esempio, ingegneri, architetti e specialisti economico-giuridici – hanno un punteggio medio pari a 6,3. Tale valore risulta nuovamente coerente con la struttura produttiva della zona, caratterizzata da aziende di dimensioni prevalentemente medio-piccole, le quali

Figura 18

Quanto è importante questo tipo di figura professionale per l'impresa?

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino



dispongono di risorse economiche limitate e hanno quindi minore capacità di investire stabilmente in ricerca e sviluppo. In tali contesti, la necessità di figure altamente qualificate si riduce, a vantaggio di profili professionali più operativi. A conferma di ciò, meno della metà del campione (47,0%) dichiara di impiegare personale con alte qualifiche, una percentuale decisamente inferiore rispetto a quella rilevata per le professioni d'ufficio (94,1%), tecniche (73,5%), artigiane e di operai specializzati (70,6%) o per i conduttori di impianti (51,0%). È però interessante osservare come, tra le imprese che prevedono di ampliare il numero dei propri addetti durante il 2025, il giudizio sull'importanza delle professioni a elevata specializzazione sia più alto, raggiungendo un punteggio medio di 7,0, potenzialmente indicando che le aziende più in crescita siano quelle che hanno maggior necessità di competenze avanzate, al fine di affrontare mercati più competitivi e complessi. Una dinamica simile si osserva nel caso delle professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi – come addetti alle vendite e operatori della sicurezza – che assumono un peso crescente in funzione della volontà di espansione e diversificazione delle attività.

In coda alla graduatoria di "importanza" si trovano le professioni non qualificate, tra cui rientrano mansioni come la pulizia, i servizi domestici o la manutenzione del verde. Con un punteggio medio di 5,4, esse rappresentano la categoria percepita come meno strategica per lo sviluppo delle imprese. Questo risultato è probabilmente dovuto, almeno in parte, dall'elevato grado di sostituibilità di questi lavoratori e dal ridotto contenuto di competenze specifiche necessarie, che di conseguenza le rendono meno "preziose" rispetto a quelle che garantiscono le funzioni produttive o amministrative critiche per l'impresa.

Come già visto, la quasi totalità delle imprese intervistate impiega personale addetto al lavoro d'ufficio: segreteria, contabilità, gestione amministrativa e affari generali rappresentano funzioni trasversali, indispensabili per qualsiasi tipo di attività economica. In media, tra le aziende che dispongono di questo tipo di profili, si contano 5,7 addetti

per impresa. Nonostante le professioni non qualificate siano percepite come meno importanti, il numero di lavoratori in questo gruppo è molto ampio, specialmente in alcune imprese specifiche. Soltanto il 41,2% delle aziende dichiara infatti di impiegare lavoratori per queste mansioni, ma laddove ciò avviene il numero medio di addetti è di 24,5 per impresa, con casi estremi in cui si superano le 100 unità. Si tratta, dunque, di una categoria polarizzata: marginale per molte realtà, ma centrale per alcune imprese che necessitano di un ampio contingente di manodopera generica.

Le figure di artigiani, operai specializzati e agricoltori risultano invece più diffuse, presenti in oltre due terzi del campione (70,6%). In media, queste imprese contano 19,8 addetti in tali mansioni, un dato che riflette chiaramente il peso significativo del comparto manifatturiero sul territorio analizzato. Al contrario, i conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli sono impiegati solo dalla metà circa delle imprese (51,0%), ma dove presenti il loro numero medio si attesta a 14,1 unità per azienda. La concentrazione di queste figure in determinati settori produttivi – in particolare industria e manifattura – ne conferma la funzione essenziale per le attività che richiedono la gestione di macchinari complessi o la movimentazione di merci.

Per valutare le aree di potenziale carenza professionale, **è utile osservare non soltanto la fotografia attuale, ma anche le dinamiche di uscita dal mercato del lavoro**. Nelle 102 imprese analizzate, durante gli ultimi tre anni, si sono registrate 775 cessazioni per pensionamento, dimissioni o licenziamento. Rapportato al totale degli occupati delle imprese considerate (circa 5.100 unità), ciò significa che in un triennio ha lasciato il proprio posto il 15,1% della forza lavoro. Questo valore generale nasconde forti differenze tra imprese: un quarto di esse ha sperimentato un ricambio relativamente contenuto, inferiore all'8,7%. All'opposto, quattro aziende hanno perso oltre la metà dei propri dipendenti nello stesso periodo.



Nella foto: Grotte di Oliero, Comune di Valbrenta

Come mostrato in **Figura 19**, le figure professionali che hanno visto maggiori uscite sono state quelle di artigiani, operai specializzati e agricoltori, seguite dalle professioni tecniche, dalle professioni d'ufficio e dai conduttori di impianti e conducenti di veicoli. In termini relativi, ossia rapportando i lavoratori che hanno lasciato l'impresa al numero complessivo di addetti impiegati, spiccano invece le professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi: in questo segmento si è registrato un tasso di ricambio pari al 23,7% degli occupati, segnalando un turnover più elevato e una potenziale difficoltà per le imprese a trattenere o sostituire adeguatamente tali figure.

Figura 19

Uscite e Ingressi programmati dalle imprese

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino



In aggregato, **le imprese intervistate dichiarano di voler assumere 538 nuove unità di personale nel corso del 2025**, pari a circa il 10% dell'intera forza lavoro a loro disposizione. La figura professionale più richiesta è quella di artigiani, operai specializzati e agricoltori, che da sola copre quasi un quarto della domanda complessiva (24,3%), pari a 102 posti di lavoro. Questo dato è spiegabile dall'elevato numero di uscite registrate negli ultimi anni proprio in queste categorie, che ora devono essere progressivamente sostituite. L'ampiezza della domanda contribuisce inoltre a spiegare l'alto valore attribuito a tali figure, percepite dalle imprese come le più importanti insieme alle professioni d'ufficio. Le professioni non qualificate sono seconde per domanda, con le aziende che prevedono l'inserimento di 86 nuovi addetti. Ciò dimostra che, pur trattandosi di mansioni meno specializzate, queste restano fondamentali per garantire la continuità di diversi servizi operativi.

Se si osserva più nel dettaglio la distribuzione della domanda, emerge una differenza significativa tra le imprese che cercano impiegati d'ufficio e quelle orientate verso operai specializzati e artigiani. Il numero di aziende coinvolte è simile (43 contro 44), ma ciò che cambia è l'ampiezza della richiesta: mentre le imprese intenzionate ad assumere personale amministrativo prevedono in media 1,4 nuovi inserimenti (mediana: 1), quelle che cercano operai specializzati pianificano mediamente 3,0 assunzioni (mediana: 2). In alcuni casi, i numeri si fanno particolarmente consistenti: una delle aziende di maggiori

dimensioni ha infatti dichiarato di voler inserire addirittura 25 nuove unità con queste competenze. Allo stesso tempo, si registra un buon livello di domanda anche per le professioni tecniche, con 38 aziende che prevedono complessivamente 76 assunzioni, un valore molto simile a quello relativo ai conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e conducenti di veicoli.

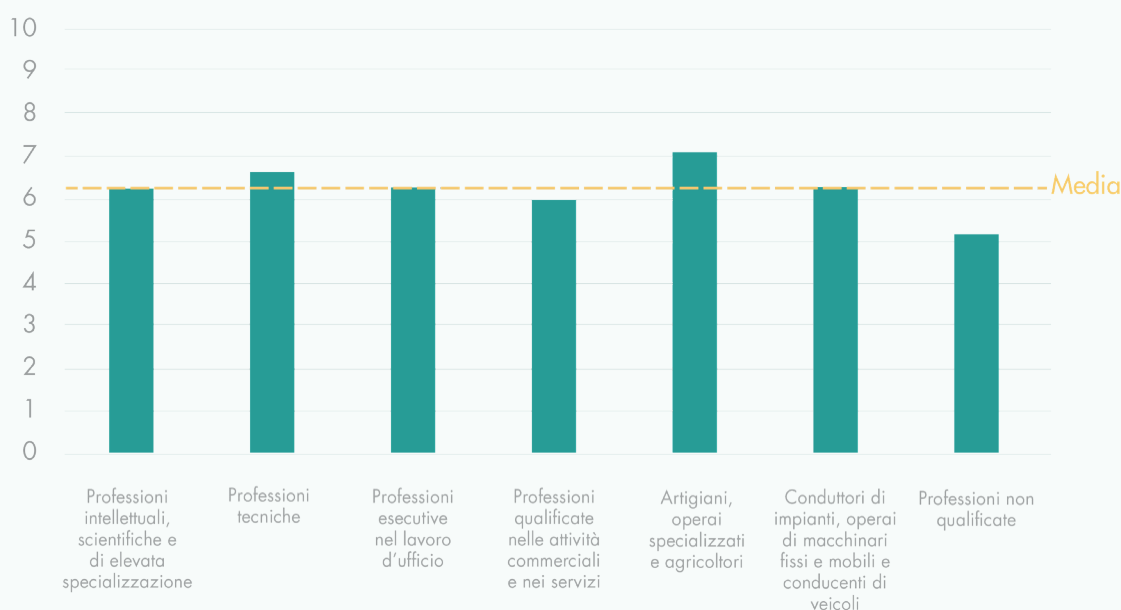
La fotografia cambia quando si passa alle professioni di elevata specializzazione. Solo 28 delle imprese intervistate hanno infatti in programma di assumere figure di questo tipo, per un totale di 51 nuove unità. Questo dato conferma ancora una volta come la struttura produttiva del territorio, caratterizzata da una prevalenza di imprese medio-piccole, abbia limitata necessità di professionalità ad alta qualificazione, che risultano quindi marginali nel bilancio complessivo delle nuove assunzioni previste. Nonostante ciò, questa categoria è l'unica per cui il numero di assunzioni previste è superiore alle persone che hanno lasciato le imprese durante gli ultimi tre anni, potenzialmente indicando un – per quanto lento – cambiamento nell'organizzazione lavorativa delle aziende intervistate.

In sintesi, **le figure "intermedie"**, in particolare operai specializzati, artigiani e agricoltori, **emergono come le più richieste dalle imprese attive in Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale**. Nonostante ciò, proprio queste si confermano anche come le più difficili da reperire sul mercato del lavoro (**Figura 20**): gli intervistati hanno attribuito alla difficoltà di reperimento di questa categoria un punteggio medio di 7,1 (mediana: 8) su 10. È un dato particolarmente significativo, perché questa è l'unica categoria professionale per la quale nessuna impresa ha assegnato un livello di difficoltà inferiore a 4, mentre per tutte le altre professioni si sono registrati valori minimi pari a 1. Seguono, ma a distanza, le professioni tecniche, con una difficoltà media di 6,7 (mediana: 7). All'opposto, le imprese dichiarano di incontrare meno ostacoli nell'assunzione di professioni non qualificate, per le quali non sono richiesti titoli di studio né esperienze pregresse: un risultato atteso, che conferma come la vera criticità del mercato locale risieda nella disponibilità di lavoratori con competenze intermedie, piuttosto che in quelle prive di specializzazione.

Figura 20

Quanto è difficile reperire la seguente figura professionale?

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino



Un aspetto particolarmente interessante che emerge dall'analisi riguarda la relazione tra importanza attribuita a una figura professionale e difficoltà percepita nel reperirla. Per tutte le categorie considerate, infatti, sembra valere la stessa dinamica: più una professione è ritenuta centrale per il buon funzionamento dell'impresa, maggiore è la difficoltà che gli imprenditori dichiarano di incontrare nel mercato del lavoro. Dal punto di vista statistico, la correlazione risulta robusta e significativa

Più una professione è ritenuta centrale per il buon funzionamento dell'impresa, maggiore è la difficoltà che gli imprenditori dichiarano di incontrare nel mercato del lavoro

all'1%, con coefficienti che vanno da +0,48 per le professioni esecutive d'ufficio a +0,87 per artigiani, operai specializzati e agricoltori. Questo risultato può essere interpretato in due modi, non per forza mutualmente esclusivi. Da un lato, è plausibile che le imprese che hanno una maggiore esposizione a un certo tipo di fabbisogno conoscano più a fondo

il mercato del lavoro di riferimento, cogliendone con maggiore precisione la scarsità relativa di determinate competenze. In questo caso, il giudizio espresso rifletterebbe una valutazione corretta della reale difficoltà di assicurarsi tali figure. Dall'altro lato, è possibile che giochi un ruolo anche la propensione al rischio delle imprese: proprio perché alcune professioni sono percepite come fondamentali per la continuità operativa, le aziende potrebbero tendere a sovrastimare la difficoltà di reperimento, manifestando quindi nel loro giudizio la paura di non riuscire a coprire posizioni considerate vitali. Come detto, è possibile che la spiegazione di tale risultato sia derivata da entrambi i fenomeni, non solamente uno dei due.

Quando si prova a correlare la percentuale di dipendenti in un'impresa appartenenti a una certa categoria professionale con la difficoltà media di reperimento, non emerge un trend chiaro e uniforme. È possibile osservare però alcuni fenomeni interessanti: per esempio, si riscontra una correlazione positiva e statisticamente significativa (almeno al 5%) tra la quota di artigiani, operai specializzati e agricoltori presenti in organico e la difficoltà dichiarata nel trovarne di nuovi, suggerendo che proprio le imprese che ne fanno un uso più intensivo avvertano con maggiore urgenza la scarsità di queste competenze. Evidenze analoghe, seppur meno robuste, si osservano anche per i conduttori di impianti e macchinari e per le professioni scientifiche e ad alta specializzazione, a conferma di come in alcuni segmenti del mercato locale la ricerca di personale tenda a diventare particolarmente selettiva e competitiva.

Assumendo una visione di medio periodo, il quadro presentato cambia parzialmente. Le imprese intervistate prevedono infatti che il numero di lavoratori in uscita entro il 2030 sia inferiore rispetto a quelli che hanno lasciato la loro occupazione nell'ultimo triennio. Solamente il 28,2% delle imprese per cui sono disponibili i dati infatti stima maggiori uscite nei prossimi anni, rispetto a quelle viste nel triennio 2022-2024. Questo dato assume anche valori molto ampi, con addirittura quattro aziende intervistate che si attendono da qui alla fine del decennio meno della metà delle uscite registrate negli scorsi tre anni. Questi valori sembrano essere potenzialmente in contrasto con la situazione demografica del territorio, che vede come coorti più ampie quelle intorno alla fine dei cinquant'anni e all'inizio dei sessanta, ormai prossime alla pensione. Le spiegazioni principali possono essere due: la prima è che le imprese intervistate faticino a prevedere con accuratezza le uscite in un intervallo di tempo relativamente ampio, come può essere quello di 4-5 anni. Una spiegazione alternativa e potenzialmente complementare è che durante gli ultimi anni, in luce dell'esodo registrato, le imprese considerate abbiano già intrapreso un processo di "svecchiamento", assumendo di un numero consistente di giovani e pensionando una quota rilevante di dipendenti a fine carriera.

È possibile stimare il numero di lavoratori che le imprese intervistate in questo rapporto prevedono usciranno dal mercato del lavoro fino al 2030. I dati mancanti sono imputati con un modello probabilistico di *predictive mean matching* sulla base delle caratteristiche aziendali e della forza lavoro occupata. Questo valore è stimabile intorno alle 520 persone, per le imprese intervistate, come mostrato in **Tabella 1**.

Occorre ricordare che queste impiegano circa 5.100 degli addetti del territorio, un poco meno di un quarto del totale degli occupati in Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale. Moltiplicando il numero di addetti che dovrebbero lasciare le imprese intervistate per il “peso” occupazionale di queste ultime, si può ottenere l’ordine di grandezza del numero di addetti sul territorio che entro il 2030 potrebbero lasciare la loro occupazione per pensionamento. Questo numero è pari a circa 2.250. Questa è chiaramente una stima grezza, ma permette di avere un’idea del numero di addetti che le imprese prevedono di *perdere* nel medio periodo.

Tabella 1
 Le stime delle imprese riguardanti l’occupazione
 Elaborazione dell’autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino

Numero di addetti	5.124
Uscite nell’ultimo triennio	775
Uscite entro il 2030	522
Ingressi programmati nel 2025	538

L’elevato numero di uscite dalle imprese e la carenza di manodopera adeguatamente formata potrebbero mettere in seria difficoltà la crescita economica locale, se non addirittura la continuità produttiva del tessuto imprenditoriale. Sarà quindi importante accompagnare i pensionamenti con efficaci politiche di formazione dei lavoratori, oltre che di attrazione di capitale umano già preparato da altre parti del Paese e dall’estero, così come potenzialmente ragionare su nuovi processi produttivi meno *labour-intensive*.

L’elevato numero di uscite dalle imprese e la carenza di manodopera formata potrebbero mettere in seria difficoltà la crescita economica locale

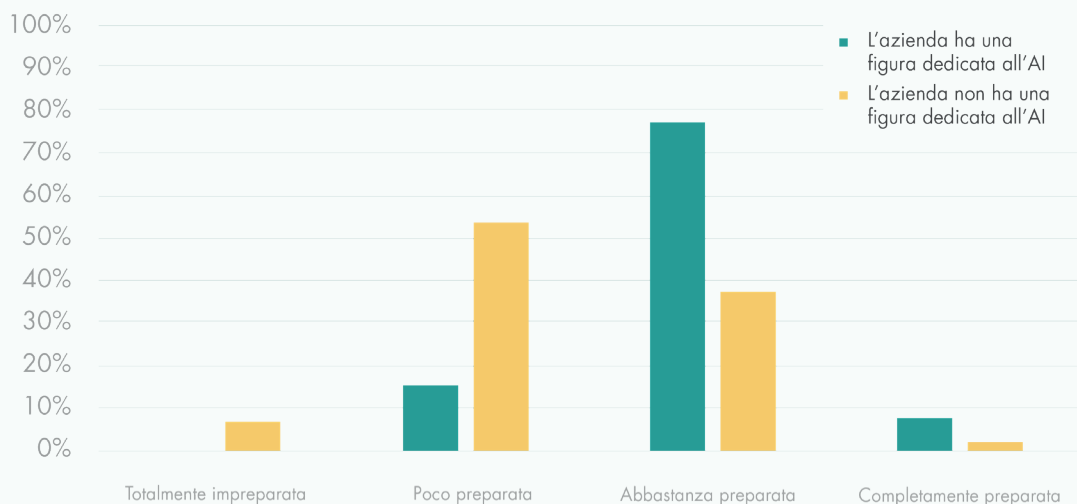
LE IMPRESE ALLA SFIDA DELL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Come già visto, l’intelligenza artificiale (AI) ha la potenzialità per cambiare il mondo del lavoro, soprattutto per quanto riguarda le professioni d’ufficio e per quelle tradizionalmente associate ai cosiddetti colletti bianchi. L’impatto effettivo che avrà dipenderà però in larga misura dalla capacità delle imprese di adattarsi a queste trasformazioni, cogliendo i benefici che le nuove tecnologie possono offrire e mantenendosi così competitive in un contesto in rapido mutamento. È interessante notare che **il 12,8% delle imprese intervistate dichiara di avere in organico figure specificamente dedicate all’intelligenza artificiale**. Sono inoltre proprio queste imprese a mostrare i livelli di preparazione più elevati per affrontare le sfide poste dall’AI: l’84,6% afferma infatti di sentirsi completamente o almeno abbastanza pronta ad affrontarle, contro appena il 39,8% tra le imprese che non dispongono di competenze interne in questo campo (**Figura 21**). Sebbene i numeri siano ancora limitati per trarre conclusioni definitive, emerge un’indicazione interessante: la quota di imprese con figure dedicate all’AI è circa doppia tra quelle non a conduzione familiare (20,7%) rispetto a quelle a conduzione familiare (9,6%), segnalando come **le strutture aziendali più articolate sembrano maggiormente inclini a investire in questo tipo di competenze innovative**.

Figura 21

La sua impresa è preparata per affrontare le sfide poste dall'intelligenza artificiale?

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino



Guardando al quadro generale, la percezione prevalente rimane comunque coerente con quella di una struttura produttiva che si fonda in misura significativa sulla manifattura e sull'agricoltura. La maggioranza delle imprese (61,8%) ritiene infatti che l'avvento dei modelli di AI avrà un impatto limitato sul settore in cui operano, mentre un ulteriore 9,8% prevede che gli effetti saranno del tutto nulli. Anche a livello aziendale, più della metà degli intervistati (57,8%) non si aspetta cambiamenti profondi nella propria organizzazione, segnalando una visione prudente ma non necessariamente negativa. In effetti, la fiducia nell'intelligenza artificiale appare complessivamente buona: soltanto il 2,9% del campione teme effetti negativi per la propria attività (Figura 22).

La maggioranza delle imprese ritiene che l'avvento dei modelli di AI avrà un impatto limitato (61,8%) o nullo (9,8%) sul settore in cui operano

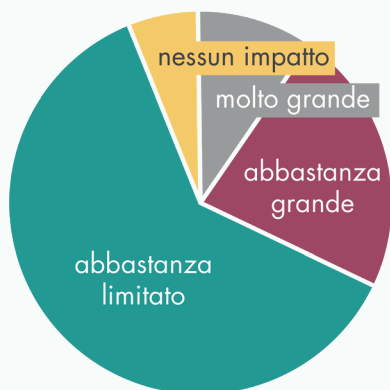
Nella foto: Vista su Borgo Valsugana da Ronchi Valsugana

Figura 22

Impatto dell'AI

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino

Quanto sarà grande l'impatto dell'intelligenza artificiale sul settore economico in cui opera l'impresa?



Quale sarà l'impatto dell'intelligenza artificiale sull'impresa?



Vale la pena osservare, tuttavia, che le aziende che prevedono una riduzione del numero di addetti nei prossimi anni si dichiarano meno preparate ad affrontare l'AI: appena l'11,1% si considera abbastanza pronta, e nessuna tra queste afferma di sentirsi del tutto preparata. Questo dato suggerisce che proprio le realtà più fragili, in termini occupazionali, sono quelle che rischiano di trovarsi maggiormente esposte alle sfide poste dall'adozione delle nuove tecnologie.

LE IMPRESE E I DAZI

Negli ultimi mesi, il tema dei dazi commerciali è tornato con forza al centro del dibattito economico e politico internazionale. La nuova amministrazione statunitense, insediatasi con l'inaugurazione di Donald Trump nel gennaio 2024, ha riportato l'attenzione sulle politiche protezionistiche, riaccendendo timori e incertezze tra le imprese esportatrici. Il cosiddetto "*Liberation Day*" – con cui la nuova presidenza ha annunciato dazi estremamente elevati verso pressoché tutti i partner commerciali degli Stati Uniti – ha segnato l'avvio di una stagione di revisione radicale delle relazioni commerciali. Nonostante l'accordo raggiunto tra Stati Uniti e Unione Europea per limitare al 15% gran parte delle tariffe su beni e servizi, **la persistente incertezza e le continue minacce di nuove misure protezionistiche stanno erodendo la fiducia di imprese e consumatori**, spingendo al ribasso le stime di crescita sia oltreoceano che nei Paesi europei. Per un Paese come l'Italia, fortemente orientato all'export e integrato nei mercati internazionali, questi sviluppi assumono una rilevanza particolare, incidendo direttamente sulla competitività delle imprese e sulla stabilità complessiva del sistema produttivo.

Per valutare il grado di esposizione e il livello di preparazione delle aziende attive in Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale, nel questionario sono state incluse alcune domande specifiche. I risultati mostrano che solo poco più di un terzo delle imprese (35,3%) prevede un impatto "abbastanza" o "molto" grande

dei dazi sul settore in cui opera, mentre la restante parte ritiene che le conseguenze saranno contenute (Figura 23). Gli effetti potenziali, tuttavia, possono articolarsi lungo diverse dimensioni: dal calo degli ordini all'aumento del costo delle materie prime e dei beni intermedi, fino a possibili strozzature nelle catene di approvvigionamento, in uno scenario non troppo distante da quello vissuto tra il 2020 e il 2021 con la pandemia. Un ulteriore fronte riguarda le dinamiche macroeconomiche: i dazi, infatti, tendono a trasferirsi in larga parte sul prezzo finale pagato dai consumatori attraverso il meccanismo di *pass-through*, generando spinte inflattive. Lo stesso Jerome Powell, governatore della Federal Reserve, la Banca Centrale statunitense, ha più volte sottolineato come questo effetto costringa inevitabilmente le banche centrali a mantenere i tassi d'interesse elevati o addirittura ad aumentarli, con ripercussioni dirette sui costi di finanziamento di famiglie e imprese (Powell, 2025). Se è vero che l'accesso al credito non appare oggi un problema significativo per le aziende locali, un rialzo del costo del denaro potrebbe mettere sotto pressione le realtà più fragili o esposte dal punto di vista finanziario, oltre a causare una riduzione dei margini delle imprese.

Nonostante le possibili minacce, **la percezione prevalente resta comunque relativamente equilibrata**. La maggioranza delle imprese (65,7%) ritiene che i dazi non avranno un impatto né positivo né negativo, mentre meno di un terzo (32,4%) teme effetti negativi di una certa rilevanza (Figura 23). Nel campione sono persino presenti due aziende che intravedono nei dazi un'opportunità, ritenendo che possano avere conseguenze abbastanza positive per il proprio business. Anche sul fronte della preparazione, il quadro appare piuttosto rassicurante: il 57,8% delle imprese dichiara di sentirsi completamente o almeno abbastanza pronta a fronteggiare la guerra commerciale in corso, e solo il 2,9% afferma di non essere affatto preparata (Figura 23). Un ulteriore elemento incoraggiante è che ben tre quarti delle aziende che si considerano maggiormente esposte al rischio di una guerra commerciale dichiarano comunque di sentirsi sostanzialmente in grado di affrontare le sfide poste dai dazi, segnalando un tessuto produttivo consapevole e relativamente resiliente.

Figura 23

Impatto dei dazi

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino

Quanto grande sarà l'impatto dei dazi sul settore economico in cui opera l'impresa?



Quale sarà l'impatto dei dazi sull'impresa?



L'impresa è preparata per affrontare le sfide poste dai dazi?



LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Le imprese private costituiscono un pilastro imprescindibile per la creazione di ricchezza e benessere economico sul territorio. Senza un settore produttivo solido, infatti, diventa impossibile garantire opportunità di lavoro di qualità e, allo stesso tempo, reperire le risorse necessarie a sostenere le fasce più vulnerabili della popolazione, come le persone non completamente autosufficienti o escluse dal mercato del lavoro. Se è indubbio che il ruolo del settore privato sia centrale, non si deve tuttavia dimenticare quello dello Stato, che agisce come *abilitatore* del tessuto produttivo. Una Pubblica Amministrazione efficiente consente alle imprese di accedere a servizi e procedure in maniera rapida e semplice, riducendo i costi legati agli adempimenti burocratici, legali e fiscali. **Non meno rilevante è poi la funzione della PA come datore di lavoro:** secondo le stime Istat, in Italia vi sono circa 3,6 milioni di dipendenti pubblici. La capacità della PA di innovarsi e offrire nuovi servizi – come la diffusione di strumenti digitali quali SPID e PagoPA – dipende in larga parte dalla qualità del capitale umano a disposizione, cioè dalla presenza di lavoratori con le competenze necessarie a supportare i processi di modernizzazione.

Se è indubbio che il ruolo del settore privato sia centrale, non si deve tuttavia dimenticare quello dello Stato, che agisce come abilitatore del tessuto produttivo

Per analizzare lo stato e le prospettive degli enti locali, durante l'estate del 2025 è stato somministrato un **questionario in gran parte analogo a quello utilizzato per lo studio delle imprese private**. Hanno partecipato **otto Comuni** tra i più grandi del territorio e **cinque enti socio-sanitari**, di cui quattro sono Aziende Provinciali di Servizi alla Persona (APSP) e uno è una cooperativa sociale. Tutti gestiscono Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA), strutture che svolgono un ruolo cruciale nel sistema di welfare locale. Il numero di risposte e, più in generale, di lavoratori impiegati dagli enti intervistati è limitato, rendendo quindi difficile trarre conclusioni di portata generale come fatto per il settore privato; le informazioni raccolte risultano comunque preziose e interessanti. Esse offrono infatti uno spaccato utile per comprendere alcune delle dinamiche che stanno caratterizzando la PA nell'area di Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale.

Analogamente a quanto avvenuto per il campione delle imprese, **i questionari sono stati rivolti alle figure apicali degli enti, in modo da raccogliere valutazioni basate su una visione complessiva e strategica delle organizzazioni**. Per le APSP hanno risposto i Direttori, mentre nei Comuni la compilazione è avvenuta in quattro casi da parte del Sindaco o della Sindaca, in un'istanza da parte del Vicesegretario comunale e in un caso da parte del Responsabile amministrativo. Per due comuni non è presente l'informazione. Questo approccio ha consentito di avere dati direttamente legati alle percezioni e alle priorità dei vertici amministrativi, fornendo una prospettiva particolarmente significativa sul grado di preparazione e sulle sfide affrontate dagli enti pubblici locali.

È innanzitutto interessante osservare come, nonostante la grande maggioranza degli enti locali abbia registrato un aumento dei costi nel corso del 2024, soltanto una minoranza segnali reali difficoltà di bilancio. Nel dettaglio, i costi legati all'ordinaria amministrazione risultano cresciuti per circa tre quarti degli enti intervistati, un dato analogo a quello rilevato per la realizzazione di opere pubbliche e comunque inferiore a quanto osservato per le spese di fornitura e l'acquisto di servizi, che sono aumentate per quasi la totalità del campione. Tali incrementi trovano una spiegazione nella fiammata inflazionistica iniziata nel 2022 e che, seppure in rallentamento, si è protratta fino al 2024, con effetti diffusi sull'insieme dei prezzi di beni e servizi.

La relativa tenuta dei bilanci, che a una prima lettura potrebbe sembrare in contraddizione con la crescita dei costi, può essere interpretata alla luce di diversi fattori. In primo luogo, una gestione prudente delle risorse da parte degli enti locali ha probabilmente consentito

di affrontare con relativa serenità le fasi di maggior complessità economica.

Vi sono poi due fenomeni di natura più “automatica” che potrebbero contribuire a spiegare il quadro. Da un lato, l’inflazione non incide soltanto sulla spesa, ma tende anche ad accrescere le entrate fiscali attraverso il cosiddetto drenaggio fiscale, approfondito nel **Box 4**: poiché le aliquote si applicano ai redditi nominali, l’aumento dei salari e dei

Box 4

IL DRENAGGIO FISCALE

Il **drenaggio fiscale** (o fiscal drag) è un fenomeno che si verifica quando **l’inflazione fa crescere i redditi nominali dei lavoratori**, spingendoli verso scaglioni di imposta più alti, anche se il loro potere d’acquisto reale non è aumentato. In altre parole, **i contribuenti finiscono per pagare una quota più elevata di tasse** semplicemente perché gli stipendi crescono in termini nominali, senza che vi sia un effettivo miglioramento della loro capacità di spesa. Tale meccanismo riduce il reddito disponibile delle famiglie e può avere un impatto negativo sui consumi interni e, più in generale, sulla dinamica della domanda aggregata.

Un esempio concreto può aiutare a comprendere meglio la questione. Immaginiamo un lavoratore con uno stipendio annuo di 28.000 euro che, a causa dell’inflazione, riceve un aumento del 5%, portando la sua retribuzione nominale a 29.400 euro. Se la soglia per accedere allo scaglione successivo dell’IRPEF è fissata a 29.000 euro, questo aumento, che in termini reali non per forza compensa interamente la perdita di potere d’acquisto, fa sì che il lavoratore finisca per pagare una percentuale di tasse più elevata. Il risultato paradossale è che il reddito netto disponibile di questo contribuente finisca per diminuire in termini reali, nonostante lo stipendio nominale sia più alto.

Il drenaggio fiscale diventa particolarmente problematico nei periodi di inflazione sostenuta, perché accelera lo spostamento dei redditi verso scaglioni superiori. Per contrastarlo, diversi Paesi adottano sistemi di indicizzazione delle soglie fiscali, cioè le adeguano periodicamente all’inflazione, in modo da preservare il potere d’acquisto dei contribuenti e impedire un aumento occulto della pressione fiscale. In Italia questo meccanismo non è attivo, generando quindi un gettito aggiuntivo per lo Stato mediante il drenaggio fiscale, al costo però di una compressione dei consumi privati.

prezzi fa sì che una quota maggiore del reddito venga tassata agli scaglioni superiori, pur in assenza di un effettivo incremento del potere d’acquisto dei lavoratori.

Un ulteriore meccanismo è quello che riguarda il rapporto tra inflazione e debito. Nei periodi inflattivi, infatti, si realizza una forma di trasferimento implicito di risorse dai creditori ai debitori, qualora i contratti prevedano tassi di interesse fissi. In termini reali, il valore dei debiti si riduce progressivamente man mano che i prezzi crescono, rendendo il peso del rimborso meno gravoso. Questo effetto, seppur non sempre immediatamente percepibile, potrebbe aver favorito anche alcuni enti pubblici che hanno in corso mutui o altre forme di indebitamento, contribuendo a bilanciare parzialmente l’impatto dell’aumento generalizzato dei costi.

È plausibile che una parte della tenuta dei bilanci locali derivi anche da strategie di adattamento messe in atto dagli stessi enti, come la riduzione o il rinvio di alcuni progetti sul territorio oppure il ricorso a maggiori trasferimenti provenienti dalle amministrazioni centrali. In questo quadro **assume particolare rilievo il ruolo del Piano Nazionale di**

Ripresa e Resilienza (PNRR), il vasto programma di riforme e investimenti finanziato dalla Commissione Europea in risposta alla crisi pandemica. Pressoché tutti i comuni intervistati dichiarano di essere coinvolti nella gestione di iniziative afferenti al PNRR, che ha messo a disposizione risorse ingenti da destinare a interventi di varia natura: dal contrasto alla dispersione scolastica alla digitalizzazione dei processi, fino agli investimenti per l'efficienza energetica e la realizzazione di nuove strutture dedicate alla cura e all'assistenza. L'attuazione di tali progetti non risulta però priva di difficoltà: cinque comuni su sette segnalano infatti problemi significativi, in particolare legati ai vincoli burocratici e amministrativi e alla complessità della rendicontazione burocratica e amministrativa richiesta sulla piattaforma ReGiS, predisposta dalla Ragioneria Generale dello Stato.

Per quanto riguarda l'intelligenza artificiale, nessuno degli enti intervistati dispone al momento di figure professionali dedicate a questo ambito, un risultato che non sorprende considerando la dimensione ridotta degli organici comunali e la limitata applicabilità di strumenti di AI presso le RSA. Nonostante ciò, i rappresentanti dei comuni intervistati si aspettano che l'intelligenza artificiale possa avere un impatto rilevante sulle loro attività, soprattutto per quanto riguarda la gestione delle procedure burocratiche e i processi di comunicazione con i cittadini. La maggioranza prevede infatti un impatto "abbastanza" o "molto" grande sul proprio ente, mentre solo un comune ritiene che questo rimarrà marginale. Parallelamente, **emerge un atteggiamento complessivamente positivo nei confronti dell'AI**. Nessuno degli intervistati la considera una minaccia per il futuro del proprio ente: le valutazioni oscillano tra un effetto neutro (indicato da due comuni e una APSP) e un effetto positivo, percepito dalla maggioranza. Tuttavia, **questo ottimismo si scontra con la consapevolezza delle carenze strutturali: la quasi totalità degli enti dichiara infatti di essere poco o per nulla preparata ad affrontare le sfide connesse all'adozione dell'intelligenza artificiale**. Le criticità più spesso citate riguardano l'assenza di capitale umano adeguatamente formato e i vincoli burocratici e legali che caratterizzano il settore pubblico, elementi che testimoniano la rigidità dell'attuale macchina amministrativa e la sua limitata attrattività nei confronti di figure altamente specializzate. Questi ostacoli rischiano di rallentare e limitare la capacità della PA locale di adattarsi a un contesto in rapido mutamento.

Focalizzandoci sul pubblico impiego, emerge un quadro caratterizzato da luci e ombre. Quasi la metà degli enti intervistati dichiara infatti di prevedere un aumento della propria forza lavoro durante il 2025, segnale di un fabbisogno crescente di personale e di un tentativo di rafforzamento delle strutture locali. Tuttavia, trasformare questi propositi in realtà appare complesso: la totalità degli enti segnala notevoli **difficoltà nel reperire nuovi lavoratori**. I principali ostacoli individuati sono sostanzialmente gli stessi rilevati anche per le imprese private, ovvero il basso numero di candidature per le posizioni aperte e le scarse competenze dimostrate dai candidati. Una prima conseguenza di questa situazione è l'aumento del ricorso a manodopera esterna per lo svolgimento di determinati servizi: quasi la metà degli enti intervistati dichiara infatti di aver ampliato il numero di attività affidate a personale esterno durante l'ultimo triennio.

Nonostante tali criticità, le realtà pubbliche locali sembrano riuscire a mantenere con relativa facilità il proprio personale. I dipendenti tendono infatti a lasciare il lavoro solo raramente per spostarsi nel settore privato, suggerendo una **forte capacità di ritenzione**. Questo risultato non è però inaspettato: i lavoratori nel pubblico sono infatti tipicamente *diversi* da quelli nel settore privato: Esteve et al. (2016) mostrano per esempio come individui con tratti più marcatamente prosociali abbiano una preferenza maggiore per il lavoro nella Pubblica Amministrazione, mentre Korac, Saliterer e Weigand (2018), in una revisione della letteratura, evidenziano come fattori quali la sicurezza occupazionale, la motivazione intrinseca e l'interesse per il policy making contribuiscano positivamente alla scelta di intraprendere una carriera nel settore pubblico.

Dal punto di vista degli elementi di attrattività, i dirigenti intervistati indicano in modo pressoché unanime la **stabilità lavorativa come il principale fattore in grado di differenziare il pubblico impiego**. Alcuni sottolineano inoltre come il livello retributivo e la flessibilità organizzativa offerte possano risultare concorrenziali rispetto al settore privato. Tuttavia, **è significativo notare che nessuno degli intervistati menzioni la presenza di un ambiente di lavoro stimolante come leva di attrazione**. Questo dato sembra riflettere l'immagine di una Pubblica Amministrazione lenta e appesantita da procedure complesse e farraginose, poco in grado di trasmettere un senso di dinamismo e di innovazione.

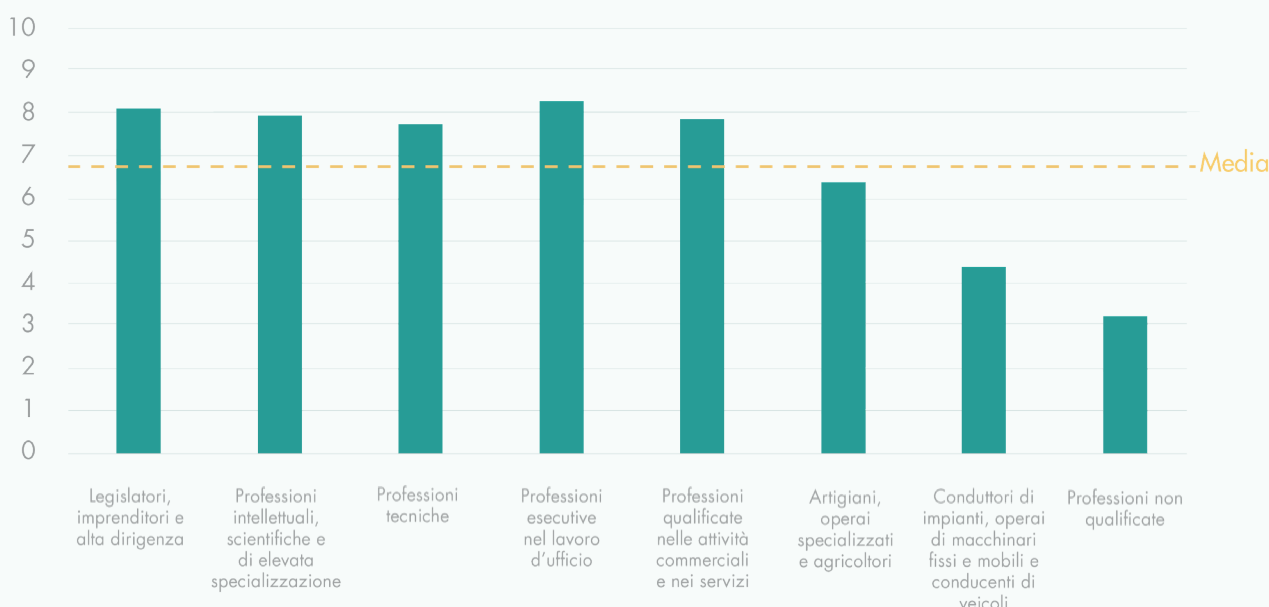
È interessante ripetere lo stesso esercizio già applicato alle imprese private, analizzando l'importanza percepita delle diverse professioni all'interno della Pubblica Amministrazione locale. Gli enti pubblici attribuiscono un peso decisamente maggiore alle figure dirigenziali e altamente specializzate rispetto alle imprese, riflettendo la natura del loro funzionamento e la necessità di competenze tecniche e amministrative di alto livello (Figura 24). Allo stesso tempo, non sorprende che assumano un ruolo di rilievo le professioni esecutive nel lavoro d'ufficio e quelle qualificate nei servizi, settori centrali per la gestione delle pratiche quotidiane e per l'erogazione di servizi alla cittadinanza. Molto meno rilevanti risultano invece i ruoli legati agli operai specializzati, ai conduttori di impianti e alle professioni non qualificate, funzioni che nella PA hanno un peso decisamente più contenuto rispetto al settore privato. Tra le figure apicali spicca quella del segretario comunale, una delle posizioni più strategiche per il buon funzionamento dell'ente: il segretario fornisce infatti supporto giuridico-amministrativo agli organi politici, assicura la conformità degli atti normativi e rappresenta, di fatto, il motore tecnico dell'azione amministrativa. Molti dei comuni analizzati condividono queste figure, con un impegno part-time. Sebbene la maggioranza dei comuni intervistati dichiarino di non avere necessità di un segretario a tempo pieno, emergono anche due casi in cui la percezione è opposta: vi sarebbe il bisogno di un impegno full-time, ma allo stato attuale non è così.

In totale, gli enti intervistati dichiarano di impiegare circa 500 lavoratori sul territorio. Le categorie professionali più numerose risultano essere le professioni qualificate nelle attività

Figura 24

Quanto è importante questo tipo di figura professionale per l'ente?

Elaborazione dell'autore su indagine condotta da Cassa Rurale Valsugana e Tesino



commerciali e nei servizi, che rappresentano quasi la metà della forza lavoro, seguite dalle professioni tecniche, pari a poco più di un quinto del totale. Se si incrociano questi dati con le uscite dal lavoro registrate negli ultimi anni, pari a 82 unità, emerge un quadro significativo: sono soprattutto le figure dirigenziali e quelle ad alta specializzazione a registrare il tasso più alto di uscite in rapporto al totale degli addetti. Questo dato desta particolare attenzione, poiché si tratta delle stesse figure valutate come le più importanti per il funzionamento degli enti pubblici. Coerentemente, sono anche quelle percepite come più difficili da reperire sul mercato del lavoro: le professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione ottengono un punteggio medio di 8,3 su 10 in termini di difficoltà di reperimento, seguite da legislatori, imprenditori e alta dirigenza (7,9).

Nonostante le uscite e la rilevanza delle figure apicali, la domanda futura di personale sembra concentrarsi soprattutto su profili tecnici e professioni qualificate nei servizi. In particolare, **i comuni intervistati dichiarano di voler rafforzare la componente tecnica**, riconosciuta come fondamentale per la gestione delle infrastrutture e dei progetti locali. È inoltre interessante notare il caso di un comune, che ha programmato l'assunzione di tecnici altamente specializzati per la gestione di alcuni impianti comunali; il reperimento di tali figure viene però descritto come piuttosto complesso. Questo esempio evidenzia come, anche nella PA locale, la disponibilità di competenze specifiche e difficilmente sostituibili possa rappresentare un fattore critico per la qualità e la continuità dei servizi offerti.



Gli amministratori locali ritengono che la Pubblica Amministrazione sia poco in grado di trasmettere un senso di dinamismo e innovazione

Nella foto: Vista sulla valle da Località Primalunetta, Comune di Castel Ivano

CONCLUSIONI

Dopo le prime due edizioni di Confluenze Territoriali, il report 2025 ha provato a delineare quale sarà la domanda di lavoro in Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale durante i prossimi anni. Per farlo sono state svolte oltre cento interviste con le imprese e le pubbliche amministrazioni più importanti del territorio.

Dall'analisi emerge con chiarezza come la disponibilità di lavoratori costituisca un nodo decisivo per la tenuta e lo sviluppo del sistema economico locale. Non si tratta soltanto di un dato quantitativo: la presenza di persone in età lavorativa influenza la capacità di un territorio di produrre, innovare e mantenere un tessuto sociale equilibrato. **L'attuale riduzione del numero di lavoratori**, su cui pesano decenni di bassa natalità e un rapido invecchiamento demografico, **rischia di generare squilibri profondi**, con effetti a catena sulla produttività, sulla competitività e sulla sostenibilità del welfare.

Per questo motivo diventa fondamentale interrogarsi sui fattori che possono incidere sulla capacità di attrarre e trattenere forza lavoro da altre zone del Paese e dall'estero. Le **politiche abitative**, ad esempio, giocano un ruolo centrale: senza un'offerta adeguata di alloggi accessibili e di qualità, soprattutto per le giovani famiglie, diventa difficile incentivare la permanenza o l'arrivo di nuovi residenti. Allo stesso modo, la **mobilità** rappresenta una condizione abilitante per permettere a un numero maggiore di persone di restare sul territorio pur lavorando in altre realtà, o viceversa di attirare lavoratori residenti in zone attigue. Connessioni infrastrutturali efficienti e un buon funzionamento del trasporto pubblico hanno la potenzialità di ampliare il bacino occupazionale, favorendo l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. In quest'ottica può giocare un ruolo importante, anche se non sufficiente in assenza di altri investimenti, l'elettrificazione della ferrovia della Valsugana, i cui lavori dovrebbero concludersi durante il 2026.

Accanto a questi aspetti materiali, occorre continuare a considerare anche le dimensioni immateriali della qualità della vita: servizi educativi e formativi, opportunità culturali e sociali, condizioni ambientali eque e sostenibili. Come già discusso nei precedenti rapporti, **un territorio attrattivo non è soltanto quello che offre posti di lavoro, ma quello che garantisce condizioni di vita complessivamente favorevoli**. È in questo equilibrio tra fattori economici, sociali e territoriali che si gioca la sfida della demografia e della disponibilità di lavoratori.

In definitiva, gli enti pubblici e privati dei territori analizzati hanno necessità di agire in maniera decisa e lungimirante per garantire la sostenibilità del benessere socio-economico della zona. Senza un ricambio generazionale adeguato e senza politiche capaci di sostenere l'attrattività dei territori, il rischio è infatti quello di un progressivo indebolimento dell'economia locale. Al contrario, investire in abitazioni, mobilità, servizi e qualità della vita significa creare le condizioni affinché persone e imprese possano prosperare insieme, garantendo così la continuità del lavoro come motore essenziale di sviluppo e coesione sociale.

BIBLIOGRAFIA

- Biasioni, F. (2023). *Confluenze Territoriali - Rapporto socio-economico annuale dei territori della Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale (I Rapporto)*. www.cr-valsuganaetesino.net/media/zejhxgmg/confluenze-territoriali-2023.pdf.
- Biasioni, F. (2024). *Confluenze Territoriali - Rapporto socio-economico annuale dei territori della Bassa Valsugana, Tesino, Canal del Brenta e Feltrino Occidentale (II Rapporto)*. <https://www.cr-valsuganaetesino.net/news/confluenze-territoriali-2024/>.
- Brynjolfsson, E., Li, D., Raymond, L. (2025) Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics* 140(2), <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>
- Cazzaniga, M., Jaumotte, M. F., Li, L., Melina, M. G., Panton, A. J., Pizzinelli, C., ... & Tavares, M. M. M. (2024). Gen-AI: Artificial intelligence and the future of work. *International Monetary Fund*.
- Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., ... & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, (24-013).
- Esteve, M., Urbig, D., Van Witteloostuijn, A., & Boyne, G. (2016). Prosocial behavior and public service motivation. *Public Administration Review*, 76(1), 177-187.
- Gal, P., Jona Lasinio C. S., Filippucci, F. et al. (2024), "The impact of Artificial Intelligence on productivity, distribution and growth: Key mechanisms, initial evidence and policy challenges", *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 15, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8d900037-en>.
- Korac, S., Saliterer, I., & Weigand, B. (2018). Factors Affecting the Preference for Public Sector Employment at the Pre-Entry Level: A Systematic Review. *International Public Management Journal*, 22(5), 797-840. <https://doi-org.emedien.ub.uni-muenchen.de/10.1080/10967494.2018.1430086>
- Peng, S., Kalliamvakou, E., Cihon, P., & Demirer, M. (2023). The impact of ai on developer productivity: Evidence from github copilot. *arXiv preprint arXiv:2302.06590*.
- Powell, J. H. (2025, 08/22). *Monetary Policy and the Fed's Framework Review*. <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/powell20250822a.htm>
- Susskind, D. (2020). *A Model of Task Encroachment in the Labour Market* (Vol. 819). Oxford University Discussion Paper

ENTI COINVOLTI

Si ringraziano tutte le aziende e gli enti del territorio che hanno partecipato all'indagine, contribuendo alla realizzazione di quest'edizione di Confluenze Territoriali.

Imprese

2M Net S.R.L., A.P. Elettrica Di Alberto Pecoraro & C. S.N.C., Alu-System Group Srl, Andrea Bizzotto S.P.A., Autoparco Feltre Società Cooperativa A Responsabilità Limitata, Baggio S.R.L., Base S.P.A., Bassano Distributori S.R.L., Battistel Raffaele - Ditta, Bertolin Imballaggi S.R.L., Bertoncello S.R.L., Bettega Legnami S.R.L., Biatel S.R.L., Boccher S.R.L., Burlon S.R.L., C.T.S. S.R.L., Cambo Di Campestrin Ottavio & C. S.A.S., Campana Imballaggi Snc Di Stefania E Roberto Campana, Carraro Impresa S.R.L., Cartopack Srl, Casearia Monti Trentini S.P.A., Ciak Srl, Color Glass S.P.A., Constantia Alucap S.R.L., Cooperativa Lagorai, Costruzioni Casarotto S.P.A., Crucolo S.R.L., Dal Monte S.R.L., Dalprà Geom. Gianni S.A.S., De Rocco S.R.L., Dietre S.R.L., Ecoopera Società Cooperativa, Edilcentro S.R.L., Edilmenon S.R.L., Edilnicoletti Costruzioni S.R.L., Effebi Srl, Elettroimpianti S.R.L., Emmidue Impianti Di Moser Massimo S.R.L., Eurobrico S.P.A., Eurolegnami Di Debortoli Fabrizio S.P.A., Filiera Agroalimentare Trentina S.R.L., Foscart Srl, Frighetto Mobili Srl, Frison Luigi S.R.L., Gabogas 2 Srl, Geo&Tex 2000 S.P.A., Gheller S.P.A., Gruppo Nord Petroli S.R.L., Gruppo S2 Srl, Imballaggi Ceccon S.R.L., Impianti Casetta Srl, Inklima S.R.L., Intertecnica S.R.L., Kiko Speed S.R.L., Koplast Srl, Kostruire S.R.L., L.E.D. S.R.L., La Birreria S.R.L., La Francescana Società Cooperativa Agricola, Legno Valsugana S.R.L., Lotto Valsugana Saponi S.R.L., Maxi-Driver S.R.L., Mec S.R.L., Meccanica Reguzzo S.R.L., Menz & Gasser Società Per Azioni, Micron S.R.L., Mollificio Bordignon S.R.L., Montibeller Costruzioni S.R.L., Morandelli Luca & C. S.A.S., Nerobutto S.R.L. Società Benefit, New Bassani Auto S.R.L., New Deal Plast S.R.L., Nord Legno S.R.L., On Energy Project Srl, P.R. Serramenti Società A Responsabilità Limitata Semplificata, Paolin Srl, Polli S.R.L., Quick Service S.R.L., Rovigo Fratelli Snc Di Rovigo Renzo & C., S.I.C.I. S.R.L., S.T.S. Società Consortile Trasporti Sfusi A Responsabilità Limitata, Sandri Autotrasporti S.R.L., Sea Consulenze E Servizi S.R.L., Segheria Frison Franco Snc Di Frison Ettore & C., Segheria Omizzolo Srl, Setgar Costruzioni S.R.L., Silvelox Group S.P.A., Sinergy Group S.R.L., Spirale S.R.L., Stami Srl, Stroppa Costruzioni Srl, Technowrapp S.R.L., Tecnica Tre S.R.L., Tecnowerk Plast S.R.L., Termoidraulica Parotto Vittorino S.R.L., Tisi S.R.L., Trentinabeton S.R.L., Trisotto Auto S.R.L., Wlp Systems S.R.L., X-Lam Dolomiti S.P.A., Z. Style S.R.L., Zortea S.R.L.

Comuni

Arsiè, Borgo Valsugana, Castel Ivano, Fonzaso, Grigno, Lamon, Pove del Grappa, Valbrenta

Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona

Alano, Borgo Valsugana, Castel Ivano, Fonzaso, Pieve Tesino, Roncegno Terme

POSTFAZIONE

Con questa edizione si chiude un primo triennio del progetto Confluenze Territoriali. Quando abbiamo avviato questo percorso, l'obiettivo era semplice e allo stesso tempo ambizioso: come principale istituzione finanziaria di questi territori sentivamo il dovere di restituire ai nostri stakeholder una fotografia chiara, aggiornata e documentata delle principali questioni socio-economiche che riguardano la Valsugana, il Tesino e le aree limitrofe.

Non un esercizio accademico, ma uno strumento di lavoro: capire i dati per orientare le scelte, stimolare riflessione, generare consapevolezza. Oggi possiamo dire che questo triennio ha permesso di mettere a fuoco alcuni nodi strutturali che non possiamo eludere.

Dinamica demografica: la natalità resta bassa, la popolazione invecchia e le ricadute sono evidenti sul tessuto scolastico, produttivo e sociale.

Attrattività dei territori: la competizione tra aree non è più ipotesi ma realtà. Scuola, casa, servizi e qualità della vita sono i fattori che determinano la scelta di una famiglia o di un giovane lavoratore.

Immigrazione: non è un fenomeno indistinto. Conta il "che tipo" di immigrazione, quali profili attrarre e, soprattutto, quale offerta di lavoro qualificato siamo in grado di proporre e accompagnare.

Nuove generazioni e lavoro: emerge un atteggiamento diverso verso il lavoro, fatto di aspettative di equilibrio tra vita e professione, di ricerca di senso e di qualità delle relazioni. È un cambiamento che le imprese e le istituzioni devono comprendere e non semplicemente giudicare.

Ricchezza e polarizzazione: i nostri territori restano complessivamente ricchi, ma crescono divari e polarizzazioni. Questo interpella la coesione sociale e la capacità di redistribuire opportunità, non solo risorse.

Questi tre anni hanno mostrato che non basta analizzare: serve anche tradurre in azioni concrete. Per questo, accanto al percorso annuale di analisi e restituzione che intendiamo confermare, è nato il progetto Sinergie, che vuole trasformare criticità e spunti emersi in vere e proprie linee operative di intervento, su scala territoriale e sovra-territoriale. È un progetto che richiede autorizzazioni e passaggi formali, ma che rappresenta la naturale evoluzione del lavoro fatto finora.

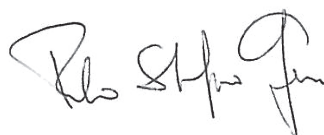
La prospettiva è quindi duplice e complementare:

Confluenze Territoriali come luogo annuale di restituzione e riflessione condivisa.

Sinergie Territoriali come macchina operativa per sperimentare soluzioni nuove e generare valore collettivo.

Concludendo questo triennio, rimane una certezza: le sfide demografiche, economiche e sociali che ci attendono non possono essere affrontate da singoli attori isolati. Servono alleanze stabili, servono scelte coraggiose e serve la volontà di pensarsi come parte di un tessuto comune. È in questo spirito che la Cassa Rurale intende continuare a fare la sua parte, convinta che il proprio ruolo non si esaurisca nell'intermediazione finanziaria, ma trovi senso pieno nel contribuire al futuro delle Comunità che rappresenta.

Paolo Gonzo
Direttore generale Cassa Rurale Valsugana e Tesino



APPENDICE

Anagrafica e domande generali

In che anno è stata fondata l'impresa?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1925	1	1,00	1,00	1992	3	3,00	51,00
1935	1	1,00	2,00	1993	1	1,00	52,00
1948	1	1,00	3,00	1994	3	3,00	55,00
1960	2	2,00	5,00	1995	3	3,00	58,00
1962	3	3,00	8,00	1996	4	4,00	62,00
1964	2	2,00	10,00	1997	1	1,00	63,00
1965	1	1,00	11,00	1998	4	4,00	67,00
1967	1	1,00	12,00	1999	1	1,00	68,00
1970	4	4,00	16,00	2000	3	3,00	71,00
1973	1	1,00	17,00	2001	1	1,00	72,00
1974	1	1,00	18,00	2003	5	5,00	77,00
1975	3	3,00	21,00	2004	2	2,00	79,00
1976	2	2,00	23,00	2005	2	2,00	81,00
1978	2	2,00	25,00	2006	2	2,00	83,00
1979	3	3,00	28,00	2008	1	1,00	84,00
1980	1	1,00	29,00	2009	1	1,00	85,00
1981	3	3,00	32,00	2010	1	1,00	86,00
1982	3	3,00	35,00	2012	2	2,00	88,00
1983	1	1,00	36,00	2013	3	3,00	91,00
1984	2	2,00	38,00	2014	1	1,00	92,00
1985	1	1,00	39,00	2015	2	2,00	94,00
1986	1	1,00	40,00	2016	2	2,00	96,00
1987	1	1,00	41,00	2017	1	1,00	97,00
1988	1	1,00	42,00	2018	1	1,00	98,00
1989	2	2,00	44,00	2020	1	1,00	99,00
1990	3	3,00	47,00	2021	1	1,00	100,00
1991	1	1,00	48,00	Totale	100	100,00	

L'azienda è a conduzione familiare?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
No	29	28,43	28,43
Sì	73	71,57	100,00
Totale	102	100,00	

L'andamento

Quanto è stata un problema negli ultimi sei mesi l'inflazione?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	14	13,73	13,73
2	7	6,86	20,59
3	7	6,86	27,45
4	12	11,76	39,22
5	29	28,43	67,65
6	14	13,73	81,37
7	6	5,88	87,25
8	9	8,82	96,08
9	3	2,94	99,02
10	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto sono stati un problema negli ultimi sei mesi i costi dell'energia?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	17	16,67	16,67
2	15	14,71	31,37
3	17	16,67	48,04
4	10	9,80	57,84
5	12	11,76	69,61
6	12	11,76	81,37
7	7	6,86	88,24
8	6	5,88	94,12
9	3	2,94	97,06
10	3	2,94	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è stato un problema negli ultimi sei mesi l'accesso al credito?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	63	61,76	61,76
2	14	13,73	75,49
3	4	3,92	79,41
4	3	2,94	82,35
5	10	9,80	92,16
6	4	3,92	96,08
7	2	1,96	98,04
9	2	1,96	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è stato un problema negli ultimi sei mesi l'approvvigionamento delle materie prime e degli intermedi necessari per la produzione?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	42	41,18	41,18
2	13	12,75	53,92
3	12	11,76	65,69
4	3	2,94	68,63
5	13	12,75	81,37
6	12	11,76	93,14
7	5	4,90	98,04
8	1	0,98	99,02
10	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è stato un problema negli ultimi sei mesi l'incertezza generata dai dazi?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	46	45,10	45,10
2	8	7,84	52,94
3	5	4,90	57,84
4	9	8,82	66,67
5	10	9,80	76,47
6	7	6,86	83,33
7	2	1,96	85,29
8	7	6,86	92,16
9	4	3,92	96,08
10	4	3,92	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è stato un problema negli ultimi sei mesi la difficoltà nel reperimento del personale?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	6	5,88	5,88
2	4	3,92	9,80
3	1	0,98	10,78
4	2	1,96	12,75
5	15	14,71	27,45
6	4	3,92	31,37
7	14	13,73	45,10
8	24	23,53	68,63
9	10	9,80	78,43
10	22	21,57	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è stato un problema negli ultimi sei mesi il conflitto tra Russia e Ucraina?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	40	39,22	39,22
2	14	13,73	52,94
3	7	6,86	59,80
4	9	8,82	68,63
5	13	12,75	81,37
6	6	5,88	87,25
7	5	4,90	92,16
8	3	2,94	95,10
9	2	1,96	97,06
10	3	2,94	100,00
Totale	102	100,00	

Dazi

Quanto grande pensa sarà l'impatto dei dazi sul settore economico in cui opera la sua impresa?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Abbastanza grande	30	29,41	29,41
Abbastanza limitato	42	41,18	70,59
Molto grande	6	5,88	76,47
Nessun impatto	24	23,53	100,00
Totale	102	100,00	

Quale pensa sarà l'impatto dei dazi sulla sua impresa?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Molto positivo	0	0	0
Abbastanza negativo	32	31,37	31,37
Abbastanza positivo	2	1,96	33,33
Molto negativo	1	0,98	34,31
Né positivo né negativo	67	65,69	100,00
Totale	102	100,00	

La sua impresa è preparata per affrontare le sfide poste dai dazi?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Abbastanza preparata	50	49,02	49,02
Completamente preparata	9	8,82	57,84
Poco preparata	40	39,22	97,06
Totalemente impreparata	3	2,94	100,00
Totale	102	100,00	

Nuove tecnologie

La sua impresa ha delle figure professionali specifiche che si occupano dell'Intelligenza Artificiale (AI)?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
No	89	87,25	87,25
Sì	13	12,75	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto grande pensa sarà l'impatto dell'Intelligenza Artificiale (AI) sul settore economico in cui opera la sua impresa?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Abbastanza grande	23	22,55	22,55
Abbastanza limitato	63	61,76	84,31
Nessun impatto	6	5,88	90,20
Molto grande	10	9,80	100,00
Totale	102	100,00	

Quale pensa sarà l'impatto dell'Intelligenza Artificiale (AI) sulla sua impresa?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Molto Negativo	0	0	0
Abbastanza negativo	3	2,94	2,94
Abbastanza positivo	34	33,33	36,27
Molto positivo	6	5,88	42,16
Né positivo né negativo	59	57,84	100,00
Totale	102	100,00	

La sua impresa è preparata per affrontare le sfide poste dall'Intelligenza Artificiale (AI)?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Abbastanza preparata	43	42,57	42,57
Completamente preparata	3	2,97	45,54
Poco preparata	49	48,51	94,06
Totalemente impreparata	6	5,94	100,00
Totale	101	100,00	

Occupazione

Nel 2025, prevede che il numero di dipendenti della sua impresa:

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Aumenti	29	28,43	28,43
Diminuisca	9	8,82	37,25
Rimanga uguale	64	62,75	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è difficile trovare personale da assumere?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Molto facile	0	0	0
Abbastanza difficile	42	41,18	41,18
Abbastanza facile	3	2,94	44,12
Molto difficile	57	55,88	100,00
Totale	102	100,00	

Quali sono le difficoltà maggiori per le assunzioni?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Altro	3	2,94	2,94
I candidati non hanno le competenze necessarie per il lavoro offerto	55	53,92	56,86
Il numero di persone che si candidano alle posizioni aperte è basso	42	41,18	98,04
Non ho difficoltà ad assumere	2	1,96	100,00
Totale	102	100,00	

Profili lavorativi

Quanto è importante questo tipo di figura professionale per la sua impresa? (1 - per nulla importante, 10 - fondamentale) - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	0	0,00	0,00
2	1	0,98	0,98
3	2	1,96	2,94
5	57	55,88	58,82
6	6	5,88	64,71
7	7	6,86	71,57
8	9	8,82	80,39
9	8	7,84	88,24
10	12	11,76	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone sono attualmente impiegate in questo tipo di figura professionale? - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	54	52,94	52,94
1	11	10,78	63,73
2	11	10,78	74,51
3	9	8,82	83,33
4	2	1,96	85,29
5	5	4,90	90,20
6	2	1,96	92,16
10	4	3,92	96,08
12	1	0,98	97,06
15	2	1,96	99,02
40	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone che ricoprivano questo tipo di figura professionale hanno lasciato (per licenziamento o pensionamento) l'azienda negli ultimi tre anni? - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	83	81,37	81,37
1	12	11,76	93,14
2	3	2,94	96,08
3	2	1,96	98,04
4	2	1,96	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone con questa tipologia di figura professionale vorrebbe di assumere nel prossimo anno? - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	74	72,55	72,55
1	17	16,67	89,22
2	5	4,90	94,12
3	2	1,96	96,08
4	2	1,96	98,04
5	2	1,96	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto ritiene sarà difficile reperire questa figura professionale)? (1 - per nulla difficile, 10 - impossibile) - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	2	1,96	1,96
2	0	0,00	1,96
3	1	0,98	2,94
4	0	0,00	2,94
5	52	50,98	53,92
6	3	2,94	56,86
7	9	8,82	65,69
8	22	21,57	87,25
9	11	10,78	98,04
10	2	1,96	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è importante questo tipo di figura professionale per la sua impresa? (1 - per nulla importante, 10 - fondamentale) - [Professioni tecniche](#)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	0	0,00	0,00
2	2	1,96	1,96
3	1	0,98	2,94
4	1	0,98	3,92
5	29	28,43	32,35
6	4	3,92	36,27
7	11	10,78	47,06
8	24	23,53	70,59
9	11	10,78	81,37
10	19	18,63	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone sono attualmente impiegate in questo tipo di figura professionale? – Professioni tecniche

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	27	26,47	26,47
1	16	15,69	42,16
2	5	4,90	47,06
3	8	7,84	54,90
4	13	12,75	67,65
5	7	6,86	74,51
6	4	3,92	78,43
8	4	3,92	82,35
9	1	0,98	83,33
10	7	6,86	90,20
13	1	0,98	91,18
14	1	0,98	92,16
20	2	1,96	94,12
27	1	0,98	95,10
28	1	0,98	96,08
30	3	2,94	99,02
85	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone che ricoprivano questo tipo di figura professionale hanno lasciato (per licenziamento o pensionamento) l'azienda negli ultimi tre anni? – Professioni tecniche

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	67	65,69	65,69
1	18	17,65	83,33
2	8	7,84	91,18
3	3	2,94	94,12
5	3	2,94	97,06
8	1	0,98	98,04
10	1	0,98	99,02
14	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone con questa tipologia di figura professionale vorrebbe di assumere nel prossimo anno? – Professioni tecniche

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	64	62,75	62,75
1	21	20,59	83,33
2	12	11,76	95,10
4	1	0,98	96,08
5	1	0,98	97,06
6	1	0,98	98,04
8	2	1,96	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto ritiene sarà difficile reperire questa figura professionale)? (1 - per nulla difficile, 10 - impossibile)
– Professioni tecniche

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	2	1,96	1,96
2	1	0,98	2,94
3	3	2,94	5,88
4	1	0,98	6,86
5	34	33,33	40,20
6	7	6,86	47,06
7	10	9,80	56,86
8	22	21,57	78,43
9	14	13,73	92,16
10	8	7,84	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è importante questo tipo di figura professionale per la sua impresa? (1 - per nulla importante, 10 - fondamentale) – Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	2	1,96	1,96
2	0	0,00	1,96
3	0	0,00	1,96
4	1	0,98	2,94
5	16	15,69	18,63
6	7	6,86	25,49
7	22	21,57	47,06
8	32	31,37	78,43
9	6	5,88	84,31
10	16	15,69	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone sono attualmente impiegate in questo tipo di figura professionale? – Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	6	5,88	5,88
1	18	17,65	23,53
2	20	19,61	43,14
3	18	17,65	60,78
4	6	5,88	66,67
5	10	9,80	76,47
6	2	1,96	78,43
7	2	1,96	80,39
8	3	2,94	83,33
9	2	1,96	85,29
10	6	5,88	91,18
11	1	0,98	92,16
15	2	1,96	94,12
20	1	0,98	95,10
24	1	0,98	96,08
25	2	1,96	98,04
30	1	0,98	99,02
64	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone che ricoprivano questo tipo di figura professionale hanno lasciato (per licenziamento o pensionamento) l'azienda negli ultimi tre anni? - Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	65	63,73	63,73
1	19	18,63	82,35
2	9	8,82	91,18
3	1	0,98	92,16
4	2	1,96	94,12
5	2	1,96	96,08
6	3	2,94	99,02
10	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone con questa tipologia di figura professionale vorrebbe di assumere nel prossimo anno? - Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	59	57,84	57,84
1	32	31,37	89,22
2	8	7,84	97,06
3	1	0,98	98,04
4	1	0,98	99,02
7	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto ritiene sarà difficile reperire questa figura professionale)? (1 - per nulla difficile, 10 - impossibile) - Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	8	7,84	7,84
2	0	0,00	7,84
3	4	3,92	11,76
4	1	0,98	12,75
5	20	19,61	32,35
6	13	12,75	45,10
7	19	18,63	63,73
8	25	24,51	88,24
9	4	3,92	92,16
10	8	7,84	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è importante questo tipo di figura professionale per la sua impresa? (1 - per nulla importante, 10 - fondamentale) - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	0	0,00	0,00
2	2	1,96	1,96
3	0	0,00	1,96
4	0	0,00	1,96
5	54	52,94	54,90
6	2	1,96	56,86
7	4	3,92	60,78
8	16	15,69	76,47
9	10	9,80	86,27
10	14	13,73	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone sono attualmente impiegate in questo tipo di figura professionale? - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	52	50,98	50,98
1	11	10,78	61,76
2	10	9,80	71,57
3	5	4,90	76,47
4	5	4,90	81,37
5	4	3,92	85,29
6	2	1,96	87,25
7	2	1,96	89,22
8	1	0,98	90,20
10	4	3,92	94,12
11	1	0,98	95,10
14	1	0,98	96,08
16	1	0,98	97,06
18	1	0,98	98,04
35	1	0,98	99,02
340	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone che ricoprivano questo tipo di figura professionale hanno lasciato (per licenziamento o pensionamento) l'azienda negli ultimi tre anni? - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	86	84,31	84,31
1	5	4,90	89,22
2	3	2,94	92,16
3	3	2,94	95,10
4	1	0,98	96,08
10	3	2,94	99,02
87	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone con questa tipologia di figura professionale vorrebbe di assumere nel prossimo anno? - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	79	77,45	77,45
1	17	16,67	94,12
2	2	1,96	96,08
3	2	1,96	98,04
5	1	0,98	99,02
30	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto ritiene sarà difficile reperire questa figura professionale)? (1 - per nulla difficile, 10 - impossibile) - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	4	3,92	3,92
2	0	0,00	3,92
3	0	0,00	3,92
4	2	1,96	5,88
5	56	54,90	60,78
6	3	2,94	63,73
7	8	7,84	71,57
8	18	17,65	89,22
9	7	6,86	96,08
10	4	3,92	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è importante questo tipo di figura professionale per la sua impresa? (1 - per nulla importante, 10 - fondamentale) - [Artigiani, operai specializzati e agricoltori](#)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	0	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00
3	0	0,00	0,00
4	0	0,00	0,00
5	35	34,31	34,31
6	4	3,92	38,24
7	7	6,86	45,10
8	23	22,55	67,65
9	9	8,82	76,47
10	24	23,53	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone sono attualmente impiegate in questo tipo di figura professionale? - Artigiani, operai specializzati e agricoltori

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	30	29,41	29,41
1	4	3,92	33,33
2	4	3,92	37,25
3	7	6,86	44,12
4	3	2,94	47,06
5	8	7,84	54,90
6	4	3,92	58,82
7	1	0,98	59,80
8	3	2,94	62,75
9	3	2,94	65,69
10	5	4,90	70,59
11	2	1,96	72,55
12	2	1,96	74,51
13	2	1,96	76,47
14	2	1,96	78,43
16	1	0,98	79,41
17	1	0,98	80,39
18	2	1,96	82,35
20	4	3,92	86,27
21	1	0,98	87,25
22	1	0,98	88,24
25	1	0,98	89,22
30	1	0,98	90,20
31	1	0,98	91,18
35	2	1,96	93,14
40	3	2,94	96,08
70	1	0,98	97,06
80	1	0,98	98,04
90	1	0,98	99,02
400	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone che ricoprivano questo tipo di figura professionale hanno lasciato (per licenziamento o pensionamento) l'azienda negli ultimi tre anni? - Artigiani, operai specializzati e agricoltori

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	58	56,86	56,86
1	9	8,82	65,69
2	11	10,78	76,47
3	7	6,86	83,33
4	2	1,96	85,29
5	7	6,86	92,16
6	1	0,98	93,14
7	1	0,98	94,12
8	1	0,98	95,10
10	3	2,94	98,04
12	1	0,98	99,02
30	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone con questa tipologia di figura professionale vorrebbe di assumere nel prossimo anno? -
Artigiani, operai specializzati e agricoltori

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	58	56,86	56,86
1	17	16,67	73,53
2	13	12,75	86,27
3	2	1,96	88,24
4	4	3,92	92,16
5	5	4,90	97,06
6	1	0,98	98,04
10	1	0,98	99,02
25	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto ritiene sarà difficile reperire questa figura professionale)? (1 - per nulla difficile, 10 - impossibile)
- Artigiani, operai specializzati e agricoltori

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	0	0,00	0,00
2	0	0,00	0,00
3	0	0,00	0,00
4	1	0,98	0,98
5	37	36,27	37,25
6	2	1,96	39,22
7	9	8,82	48,04
8	29	28,43	76,47
9	9	8,82	85,29
10	15	14,71	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è importante questo tipo di figura professionale per la sua impresa? (1 - per nulla importante, 10 - fondamentale) - [Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli](#)

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	1	0,98	0,98
2	0	0,00	0,98
3	0	0,00	0,98
4	1	0,98	1,96
5	53	51,96	53,92
6	2	1,96	55,88
7	7	6,86	62,75
8	9	8,82	71,57
9	11	10,78	82,35
10	18	17,65	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone sono attualmente impiegate in questo tipo di figura professionale? - Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	50	49,02	49,02
1	8	7,84	56,86
2	6	5,88	62,75
3	3	2,94	65,69
4	1	0,98	66,67
5	5	4,90	71,57
6	4	3,92	75,49
7	1	0,98	76,47
8	4	3,92	80,39
10	5	4,90	85,29
12	1	0,98	86,27
14	1	0,98	87,25
15	2	1,96	89,22
19	1	0,98	90,20
20	2	1,96	92,16
27	1	0,98	93,14
30	1	0,98	94,12
33	1	0,98	95,10
60	1	0,98	96,08
68	1	0,98	97,06
70	1	0,98	98,04
76	1	0,98	99,02
85	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone che ricoprivano questo tipo di figura professionale hanno lasciato (per licenziamento o pensionamento) l'azienda negli ultimi tre anni? - Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	71	69,61	69,61
1	9	8,82	78,43
2	10	9,80	88,24
3	5	4,90	93,14
4	1	0,98	94,12
5	1	0,98	95,10
7	1	0,98	96,08
8	1	0,98	97,06
10	3	2,94	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone con questa tipologia di figura professionale vorrebbe di assumere nel prossimo anno? -
Conduuttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	74	72,55	72,55
1	11	10,78	83,33
2	9	8,82	92,16
3	3	2,94	95,10
4	1	0,98	96,08
5	2	1,96	98,04
8	1	0,98	99,02
10	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto ritiene sarà difficile reperire questa figura professionale)? (1 - per nulla difficile, 10 - impossibile)
- Conduuttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	1	0,98	0,98
2	0	0,00	0,98
3	0	0,00	0,98
4	2	1,96	2,94
5	58	56,86	59,80
6	2	1,96	61,76
7	4	3,92	65,69
8	22	21,57	87,25
9	6	5,88	93,14
10	7	6,86	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto è importante questo tipo di figura professionale per la sua impresa? (1 - per nulla importante, 10 - fondamentale) – Professioni non qualificate

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	2	1,96	1,96
2	1	0,98	2,94
3	2	1,96	4,90
4	2	1,96	6,86
5	73	71,57	78,43
6	4	3,92	82,35
7	8	7,84	90,20
8	6	5,88	96,08
9	2	1,96	98,04
10	2	1,96	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone sono attualmente impiegate in questo tipo di figura professionale? – Professioni non qualificate

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	60	58,82	58,82
1	4	3,92	62,75
2	7	6,86	69,61
3	3	2,94	72,55
4	3	2,94	75,49
5	4	3,92	79,41
6	1	0,98	80,39
8	1	0,98	81,37
9	2	1,96	83,33
10	4	3,92	87,25
16	1	0,98	88,24
19	1	0,98	89,22
22	1	0,98	90,20
24	1	0,98	91,18
25	3	2,94	94,12
27	1	0,98	95,10
30	1	0,98	96,08
60	1	0,98	97,06
70	1	0,98	98,04
107	1	0,98	99,02
450	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone che ricoprivano questo tipo di figura professionale hanno lasciato (per licenziamento o pensionamento) l'azienda negli ultimi tre anni? – Professioni non qualificate

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	76	74,51	74,51
1	7	6,86	81,37
2	3	2,94	84,31
3	4	3,92	88,24
4	3	2,94	91,18
5	3	2,94	94,12
8	1	0,98	95,10
10	3	2,94	98,04
20	1	0,98	99,02
30	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quante persone con questa tipologia di figura professionale vorrebbe di assumere nel prossimo anno? –
Professioni non qualificate

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
0	81	79,41	79,41
1	6	5,88	85,29
2	6	5,88	91,18
3	3	2,94	94,12
4	1	0,98	95,10
5	2	1,96	97,06
10	1	0,98	98,04
15	1	0,98	99,02
20	1	0,98	100,00
Totale	102	100,00	

Quanto ritiene sarà difficile reperire questa figura professionale)? (1 - per nulla difficile, 10 - impossibile)
– Professioni non qualificate

	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
1	6	5,88	5,88
2	0	0,00	5,88
3	2	1,96	7,84
4	1	0,98	8,82
5	73	71,57	80,39
6	4	3,92	84,31
7	8	7,84	92,16
8	5	4,90	97,06
9	1	0,98	98,04
10	2	1,96	100,00
Totale	102	100,00	

RINGRAZIAMENTI

La Cassa Rurale Valsugana e Tesino, come ente promotore di questo progetto editoriale, ringrazia Francesco Biasioni per la competenza e disponibilità con cui ha affrontato questo non facile compito, oltre che per tutti i suggerimenti e le idee che sicuramente porteranno ad altri sviluppi.

Ringrazia poi Verdiana Pasqualini, che ha saputo interpretare il materiale prodotto in una prospettiva visiva coerente con le finalità del lavoro.

Si ringrazia Chiara Soriolo per il supporto, i suggerimenti e l'aiuto nella revisione. Si ringrazia inoltre Daria Rahlf per il supporto nella preparazione dei dati.

CONTATTI



**CASSA RURALE
VALSUGANA
E TESINO**



Sito web: www.cr-valsuganaetesino.net

E-mail: info@cr-valsuganaetesino.net

Telefono: 0461 788600

Francesco Biasioni - francesco@biasioni.it

Verdiana Pasqualini - verdianapasqualini@gmail.com



