



Area istruzione, Lavoro e Formazione  
Servizio Formazione Professionale

---

## Dalla ricerca sui fabbisogni formativi ad un'osservazione corrente del sistema formazione-lavoro

(ID progetto 307807, misura C1 - DDG 1429 del 14/06/2005)

---

Roberta Furlotti

giugno 2006



La ricerca è stata attuata da un gruppo di lavoro coordinato da *Roberta Furlotti* e composto da:

*Barbara Appierto*, che ne ha seguito la segreteria organizzativa ed ha somministrato molte delle interviste di sistema e nel comparto manifatturiero, curando inoltre l'analisi del contenuto e la prima stesura dei capitoli 1, 2, 3, 5 ed i paragrafi dall'8.1 all'8.4 del rapporto.

*Cristina Vicenzi*, che ha somministrato le interviste del comparto agricolo ed ha curato la prima stesura dei capitoli 6 e 7 e del paragrafo 8.5, con relative appendici statistiche.

*Maria Paola Boldrini* e *Veronica Ceinar* che hanno in particolare curato la raccolta dei materiali e la ricerca bibliografica e web, somministrando, inoltre, una parte delle interviste.

Questo lavoro non sarebbe tuttavia stato possibile senza la collaborazione di *Paolo Poletti*, che ne ha condiviso le logiche e il disegno, e di *Mara Caosi*, che vi ha collaborato sia nella funzione di testimone significativo, rendendo accessibili informazioni e documentazione di rilievo sul sistema della formazione professionale mantovano e, in particolare, sui progetti finanziati attraverso il FSE, sia nella preziosissima funzione di supporto alla gestione amministrativa del progetto.

Un sentito ringraziamento va anche a tutti gli intervistati che ci hanno guidato nella mappatura del sistema produttivo mantovano e dei suoi elementi innovativi e degli imprenditori che ci hanno consentito di conoscerne nei dettagli particolari espressioni, distogliendo l'attenzione dalle proprie attività per collaborare con noi e comunicarci la propria passione.

Non li citiamo qui per mancanza di spazio, ma i loro riferimenti sono tutti presenti, nelle appendici al lavoro.

# INDICE

<b>Il senso ed il disegno della ricerca</b>	<b>11</b>
<b>PARTE I</b>	
<b>IL CONTESTO TERRITORIALE</b>	<b>17</b>
<b>1 Un quadro di sistema</b>	<b>19</b>
1.1 La dinamica e la struttura economica	20
1.2 Le filiere produttive	23
1.3 L'occupazione	28
1.4 Il valore aggiunto	32
1.5 Due profili imprenditoriali da seguire attentamente	35
1.5.1 L'imprenditoria femminile	35
1.5.2 Imprenditori extracomunitari	36
<b>2 Zoom sul sistema produttivo</b>	<b>39</b>
2.1 Una vocazione agricola in evoluzione	39
2.1.1 Tendenze e luoghi dell'innovazione	42
2.1.2 Criticità emergenti	44
2.2 La forza trainante del secondario: verso il mercato globale	46
2.2.1 Tendenze e luoghi dell'innovazione	49
2.2.2 Criticità "di sistema"	50
2.3 La questione del terziario mantovano	52
2.3.1 Il commercio	53
2.3.2 Il turismo	54
2.3.3 Il terziario avanzato	56
2.4 L'artigianato	58
2.5 Innovazione e diversificazione	60
<b>PARTE II</b>	
<b>MODELLI D'INNOVAZIONE NELL'INDUSTRIA MANTOVANA</b>	<b>65</b>
<b>3 Espressioni e modelli d'innovazione</b>	<b>67</b>
3.1 Le aziende selezionate	69

3.2	Quale innovazione?	71
3.2.1	Non solo tecnologia: la cultura innovativa d'impresa	71
3.2.2	Una categorizzazione condivisibile	77
3.2.3	Innovazione e ricerca aziendale	80
3.3	Tipi di innovazione	83
3.3.1	L'innovazione organizzativa e di processo	84
3.3.2	L'innovazione di prodotto	85
3.3.3	L'innovazione commerciale come strategia corrente di approccio al mercato	86
<b>4</b>	<b>Formazione professionale ed aziende innovative: una relazione difficile</b>	<b>89</b>
4.1	Effetti del cambiamento sulle risorse umane	90
4.2	Reperire risorse adeguate: spesso un problema	92
4.3	Alcuni profili diffusamente richiesti	96
4.4	La formazione come necessità, ma privata e personalizzata	99
4.5	Ma il sistema della formazione professionale funziona? Giudizi e suggerimenti	106
<b>5</b>	<b>L'innovazione trasferita</b>	<b>111</b>
5.1	Dall'impresa al territorio: dinamiche spontanee di diffusione dell'impresa innovativa	112
5.2	Interventi del governo locale a sostegno del sistema produttivo: una possibilità che richiede investimenti	115
5.3	Le strutture a supporto del trasferimento di innovazione	120
	APPENDICE: localizzazione geografica delle imprese intervistate	129
<b>PARTE III</b>		
<b>MODELLI D'INNOVAZIONE NEL MONDO AGRICOLO MANTOVANO</b>		<b>131</b>
<b>6</b>	<b>Espressioni e modelli d'innovazione</b>	<b>133</b>
6.1	Quale innovazione?	137
6.1.1	L'innovazione nelle imprese: un modello di riferimento ed una classificazione	139
6.2	Perché innovare?	144
6.3	Gli obiettivi dell'investimento	144
6.4	Luoghi dell'innovazione	146
6.5	Il "drive" dell'innovazione: dalla spinta economica allo spirito imprenditivo	149
6.5.1	Le difficoltà economiche	150
6.5.2	Spinta imprenditiva e motivazioni correlate	151
6.5.3	Alcune esemplificazioni	152
6.6	Passato, presente e futuro: continuità e discontinuità nell'innovazione agricola	154
6.6.1	Un investimento che viene da lontano	154
6.6.2	La centralità della famiglia agricola nel processo di innovazione	156
6.6.3	Verso il futuro	158
6.7	Innovazione agricola e formazione professionale: oltre il territorio per imparare e sul territorio per adeguarsi alle normative	160
6.7.1	L'imprenditore	161
6.7.2	Il capitale umano e la sua formazione	164
6.7.3	Una valutazione della formazione professionale	166

6.8	Fabbisogni formativi ed ipotesi di sviluppo di una strategia formativa per l'agricoltura innovativa a Mantova	167
<b>7</b>	<b>Studi di Caso</b>	<b>171</b>
7.1	La "tradizione"	172
7.2	Il mercato	174
7.3	La spinta personale	178
7.4	La multifunzionalità	180
7.5	La formazione	181
	STUDIO DI CASO 1 la tradizione dell'innovazione	185
	STUDIO DI CASO 2 l'industriale del melone	191
	STUDIO DI CASO 3 l'esperienza dell'innovazione	197
	STUDIO DI CASO 4 l'essere donna nella multifunzionalità	203
	STUDIO DI CASO 5 l'energia in agricoltura	209
	STUDIO DI CASO 6 la formazione come principio	213
	APPENDICE: localizzazione delle imprese intervistate secondo la regione agraria	219
<b>PARTE IV</b>		
<b>IL SISTEMA DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE</b>		<b>223</b>
<b>8</b>	<b>Sistemi in connessione: istruzione, formazione, lavoro</b>	<b>225</b>
8.1	Il metodo e le attività	227
8.2	Obiettivi e finanziamenti della programmazione territoriale per le politiche formative: non solo FSE	228
8.3	Articolazioni del sistema formazione	231
	8.3.1 L'obbligo formativo	233
	8.3.2 I percorsi sperimentali integrati di istruzione e formazione	235
	8.3.3 Assolvimento dell'obbligo attraverso percorsi integrati scuola - lavoro	236
	8.3.4 Due nuovi istituti: i crediti ed i libretti formativi	237
	8.3.5 La formazione permanente e continua	239
8.4	La formazione in Lombardia: ambiti e competenze delle province	242
8.5	Le attività formative gestite dal Servizio formazione della Provincia di Mantova: limiti delle fonti informative	247
	8.5.1 L'informazione relativa alla formazione professionale ordinaria	249
	8.5.2 La formazione ordinaria: tavole di sintesi	254
	8.5.3 L'apprendistato extra-obbligo (maggioresenni)	268
	8.5.4 Note conclusive	272
	APPENDICE - Tavole dei codici	273
<b>9</b>	<b>Il contributo della formazione professionale: ipotesi di avvio per un'azione territoriale di sistema</b>	<b>281</b>
9.1	Conoscenza e sviluppo	281
	9.1.1 Discontinuità di sistema e di processo: quali strategie territoriali?	282
	9.1.2 Alcune domande ed una necessità	285
9.2	Le richieste del territorio al sistema della formazione professionale	288

9.2.1	Ipotesi per una differenziazione della proposta formativa territoriale	290
9.2.2	Piste di lavoro	291
9.3	La formazione professionale, a Mantova, è un sistema?	294
9.3.1	Definire un sistema	294
9.3.2	Fare sistema: la tripla elica non è così semplice da costruire	297
9.4	Uno strumento partecipato ed integrato di comunicazione, osservazione e programmazione	299
9.4.1	La necessaria interconnessione tra aree diverse della programmazione territoriale	299
9.4.2	L'esigenza di stabilire un percorso virtuoso tra osservazione territoriale e valutazione delle attività del sistema formativo	301
9.4.3	Un'ipotesi relativa alla struttura di governo del sistema	301
9.4.4	Sistema di governo o osservatorio?	304
9.5	Indicazioni sulle fonti per l'analisi della domanda e dell'offerta di formazione professionale	305
9.5.1	La domanda formativa	308
9.5.2	L'offerta formativa	314
<b>APPENDICI:</b>		
<b>STRUMENTI DI LAVORO</b>		<b>317</b>
ALLEGATO 1 Documentazione di riferimento		319
ALLEGATO 2 Bibliografia normativa		323
ALLEGATO 3 Elenco dei testimoni significativi consultati in via preliminare per la mappatura del sistema produttivo e della formazione professionale		327
ALLEGATO 4 Elenco testimoni significativi intervistati per gli approfondimenti specifici di settore e micro-settore		329
ALLEGATO 5 Griglia per il colloquio con i testimoni significativi (generale)		331
ALLEGATO 6 Griglia per il colloquio con i testimoni significativi (ordini professionali)		333
ALLEGATO 7 Griglia per interviste in profondità a titolari o soci, direttori del personale o di produzione di imprese mantovane		335

## INDICE DELLE FIGURE

figura 1	Forma giuridica	23
figura 2	Tasso di attività	30
figura 3	Tasso di occupazione	30
figura 4	Tasso di disoccupazione	30
figura 5	Composizione secondo il sesso degli occupati e degli occupati con lavoro parasubordinato	32
figura 6	Composizione del valore aggiunto per settore	34
figura 7	Distribuzione percentuale delle aziende agricole sul totale	40
figura 8	Distribuzione delle imprese secondo il settore di attività. Anno 2005 46	
figura 9	Imprese terziario per classe economica	53
figura 10	Imprese terziario per classe economica	57
figura 11	Indicatori di dotazione infrastrutturale	61
figura 12	la percezione dell'innovazione	70
figura 13	Cos'è l'innovazione? Distribuzione delle risposte categorizzate	74
figura 14	Quote di attività secondo il mercato locale, nazionale o internazionale. Media delle aziende intervistate	76
figura 15	Tipi di innovazione prevalenti nelle strategie aziendali degli ultimi anni	83
figura 16	Motivi che hanno determinato difficoltà di reperimento del personale	95
figura 17	Tipologie di corsi	101
figura 18	La rete del trasferimento tecnologico	119
figura 19	Autodefinizione dell'impresa agricola rispetto al grado di innovatività	139
figura 20	L'innovazione nelle imprese agricole	144
figura 21	Principali obiettivi che l'azienda mirava a raggiungere con i cambiamenti e/o le innovazioni introdotte. Distribuzione delle risposte sul totale	145
figura 22	luoghi di cambiamento nell'impresa negli ultimi cinque anni e proiezione sui prossimi cinque	146
figura 23	Schema descrittivo che sintetizza il legame tra i diversi strumenti e i diversi beneficiari del sistema di certificazione delle competenze previsto dal decreto Interministeriale 10 ottobre 2005	239
figura 24	Classificazione delle tipologie di apprendimento	241
figura 25	Risorse finanziarie (assegnate dalla Regione) spese per la formazione professionale mantovana	256
figura 26	Distribuzione risorse finanziarie per dispositivo	258
figura 27	Distribuzione percentuale dei corsi conclusi per dispositivo	259
figura 28	Distribuzione percentuale dei corsi conclusi per operatore	260
figura 29	Distribuzione percentuale delle ore di lezione (per corsi conclusi) per dispositivo	261
figura 30	Distribuzione percentuale degli allievi partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo	262
figura 31	Distribuzione percentuale degli allievi extracomunitari partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo	263
figura 32	Peso percentuale degli allievi extracomunitari partecipanti (per corsi conclusi) per annualità	264
figura 33	Distribuzione percentuale degli allievi disabili partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo	265
figura 34	Peso percentuale degli allievi disabili partecipanti (per corsi conclusi) per annualità	266

figura 35	Allievi partecipanti (per corsi conclusi) per tipologia	267
figura 36	Ciclo dell'innovazione	283
figura 37	Quadri generali di governance del sistema formativo territoriale	300
figura 38	Fasi dell'attività di sistema e relative connessioni	301
figura 39	Struttura di governo del sistema	302
figura 40	Organizzazione interna della struttura di governo del sistema	303
figura 41	Tipi di informazione funzionali all'osservazione di sistema	306
figura 42	Articolazione dell'osservazione di sistema	306

#### INDICE DELLE TABELLE

tabella 1.	Principali province italiane esportatrici	21
tabella 2.	Merci esportate (In Euro).	22
tabella 3.	Forma giuridica delle imprese	23
tabella 4.	Numero di occupati per settore economico	31
tabella 5.	Valore aggiunto ai prezzi base per abitante (valori correnti)	32
tabella 6.	Composizione percentuale valore aggiunto ai prezzi base per settore ed attività economica (in milioni di euro)	34
tabella 7.	Contributo percentuale al valore aggiunto totale	35
tabella 8.	Imprenditori per fascia d'età e sesso	36
tabella 9.	Imprese registrate per divisione economica. Serie storica: anni 1998-2005.	47
tabella 10.	Incidenza percentuale degli occupati in aziende manifatturiere sul totale	48
tabella 11.	Numero di imprese per classe economica. Anno 2005	52
tabella 12.	Schema sintetico delle aziende intervistate del settore agricolo	140
tabella 13.	Casi in cui il cambiamento registrato in azienda è associato a innovazione tecnologica	149
tabella 14.	Tracciato record della scheda elenco anagrafiche allievi	251
tabella 15.	Tracciato record della scheda riepilogo_progetti	252
tabella 16.	Risorse finanziarie (assegnate dalla Regione) spese per la formazione professionale mantovana (corsi, ore, allievi)	256
tabella 17.	Enti accreditati dalla Regione ammessi a finanziamento per le attività di formazione che hanno presentato progetti presso la Provincia	257
tabella 18.	Risorse finanziarie per dispositivo <sup>(1)</sup>	258
tabella 19.	Corsi conclusi per dispositivo (v.a.)	259
tabella 20.	Corsi conclusi per dispositivo (%)	259
tabella 21.	Corsi conclusi per operatore (v.a.)	260
tabella 22.	Corsi conclusi per operatore (%)	260
tabella 23.	Ore di lezione (per corsi conclusi) per dispositivo (v.a.)	261
tabella 24.	Ore di lezione (per corsi conclusi) per dispositivo (%)	261
tabella 25.	Allievi partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo (v.a.)	262
tabella 26.	Allievi partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo (%)	262
tabella 27.	Allievi extracomunitari partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo (v.a.)	263
tabella 28.	Allievi extracomunitari partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo (%)	263
tabella 29.	Peso percentuale degli allievi extracomunitari partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo (%)	264
tabella 30.	Allievi disabili partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo (v.a.)	265
tabella 31.	Allievi disabili partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo (%)	265

tabella 32. Peso percentuale degli allievi disabili partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo (%)	266
tabella 33. Allievi partecipanti (per corsi conclusi) per tipologia	267
tabella 34. Risorse finanziarie (assegnate dalla Regione) spese per la formazione esterna degli apprendisti extra-obbligo mantovana (corsi, allievi)	269
tabella 35. Tracciato record delle schede "dati di gestione" (a.f. 2001/2002 e a.f. 2004-2005)	270
tabella 36. Tracciato record della scheda "dati di gestione" (a.f. 2004-2005 - tutori aziendali)	271
tabella 37. Tavola-codici-1 Le attività economiche	273
tabella 38. Tavola-codici-3 Elenco dei dispositivi per categoria	276
tabella 39. Tavola-codici-4 Elenco generale Sedi Operative Accreditate per le tipologie della formazione (ag. al 20/03/06)	278
tabella 40. Tavola-codici-5 Elenco generale Sedi Operative Accreditate per le tipologie dell'orientamento	279



## Il senso ed il disegno della ricerca

La breve introduzione, che premettiamo al lavoro, non ha altro intento che articolarne la storia, lasciando alla lettura del testo il compito di riferirne i risultati e di soffermarsi sulle proposte elaborate attraverso il percorso. È, tuttavia, una storia di qualche interesse, che merita di essere raccontata, anche perché a molti dei passaggi e delle riflessioni che l'anno punteggiata non è dato sufficiente spazio nel seguito. Di fatto, sarebbe possibile scrivere, con questi materiali, un "altro rapporto".

L'idea originale è presto detta. Nasce, infatti, su suggestione del dispositivo della provincia di Mantova FSE/C1 "Rafforzamento del Sistema della formazione professionale e dell'istruzione" come risposta all'azione 2 che, ivi prevista, indicava il potenziamento delle capacità di ricerca, di osservazione e di rilevazione dei fabbisogni formativi e di analisi delle professioni come obiettivo generale, collocandolo in un complesso in cui erano affrontati:

- la ridefinizione del modello organizzativo dei CFP pubblici ed alla qualificazione dell'azione formativa e dei servizi connessi;
- lo sviluppo della qualità nell'ambito del diritto/dovere di istruzione e formazione (nuovi percorsi sperimentali triennali);
- il miglioramento della comunicazione di sistema;
- la didattica integrata, ossia l'elaborazione di materiali a supporto dell'innovazione didattica.

Si trattava, dunque, di un contesto complesso che, per molti aspetti, già anticipava alcune conclusioni della nostra ricerca, richiamando la necessità del servizio di dotarsi di strumenti per affrontare le competenze correnti e quelle imposte dal proprio ruolo territoriale in modo integrato, facendo della qualità e della comunicazione di sistema obiettivi primari.

Le modalità con cui abbiamo affrontato il nostro compito si riferiscono e valorizzano gli obiettivi in questione, prospettando possibilità che non possono scindere monitoraggio e perlustrazione delle istanze territoriali da una comunicazione fondata su canoni di ascolto reciproco, scambio e concertazione tesa a

mettere in comune le risorse tra gli attori e ad eleggere un sistema di bisogni, non un'emergenza, come oggetto di studio e di intervento.

Vedremo come il perseguimento di questo traguardo debba affrontare vincoli non da poco: a carattere culturale, normativo e finanziario. Vedremo anche come esso sia condizionato da una legittimazione "dal basso" che, tuttavia, può essere promossa sul campo, attraverso l'azione e, di nuovo, lo scambio, la relazione, una comunicazione che non limiti le proprie qualità al mero scambio di informazioni. Vedremo, dunque, come tutto questo sia possibile.

Per valutare tale possibilità, si è scelto, in accordo con il coordinatore tecnico-operativo del progetto, di porla a confronto con le componenti più avanzate del sistema produttivo, ossia di uno dei tre riferimenti essenziali che, con il sistema dell'istruzione e quello della formazione professionale, possono dare luogo ad una triangolazione virtuosa, orientata allo sviluppo dell'intero territorio.

Vi sono, a Mantova, esempi di eccellenza che abbiamo identificato all'interno di due dimensioni del sistema produttivo, quello dell'industria manifatturiera, in particolare di alcuni segmenti nel suo ambito, e quello dell'agricoltura che, pur costituendo una componente economica minoritaria in termini di prodotto lordo e di occupazione sul totale, mostra in provincia un'incidenza più rilevante che nel resto della Lombardia e in Italia nonché caratteri peculiari.

L'interesse per il manifatturiero in Italia è, in un certo senso, scontato e, comunque, ampiamente legittimato, con una particolare insistenza sui vincoli che un'economia basata sulla piccola e media impresa determina. Lo sviluppo internazionale di molte delle aziende direttamente contattate tende a mostrare, sia pure a determinate condizioni, come tali vincoli possano essere superati e come, per altro verso, proprio nelle specificità della PMI possano essere identificate spinte positive e potenzialità da accompagnare e sostenere.

Quello per l'agricoltura c'è parso non solo in sé rilevante per un sistema produttivo, ma strategico in provincia di Mantova sulla base della vocazione produttiva del territorio e del *know how* accumulato, che sottende, dal nostro punto di vista, una linea di investimento irrinunciabile. Questo, anche in considerazione:

- degli indubbi segnali di fermento e di innovazione del settore, che richiedono sia modellizzazione (anche nella direzione dell'individuazione dei problemi di innovazione e dei loro *driver*) sia strategie territoriali che vanno dall'allestimento di risorse alla costruzione di reti ed alla chiara identificazione degli elementi di filiera coinvolti;
- di un'articolazione complessa, in cui emergono, anche in una prospettiva di sviluppo, almeno tre diverse filiere, ossia l'agro-alimentare, quella connessa all'offerta turistica o didattica, quella connessa alla produzione energetica;
- dei luoghi di criticità che comunque vi possono essere identificati, anche con riferimento alle politiche europee che richiedono ridefinizioni, riorganizzazioni, nuove scelte.

È lavorando sugli esempi identificati in questi ambiti, dunque, interrogandoli, chiedendo loro consiglio che siamo giunti a conclusioni, che crediamo genera-

lizzabili all'intero sistema territoriale. L'ambizione è di proporre uno strumento di osservazione che:

- si fondi sulla comunicazione tra gli attori e l'alimenti attraverso i propri prodotti;
- utilizzi strumenti diversi senza prevalenze, potenziandone il valore specifico.

Molti, in Italia, stanno lavorando sull'interattività delle banche dati esistenti in tema di lavoro<sup>1</sup>, sebbene meno attenzione sia dedicata, o più difficoltà presenti, un'analoga riflessione sulla produzione di informazioni relative alla formazione professionale. Dei lavori in corso sarà tuttavia presto possibile cogliere i frutti metodologici, esportandone i modelli e le buone pratiche.

Qui, abbiamo definito una possibilità che cerca di andare oltre, pur non disdegnando affatto le evidenze desumibili dall'informazione statistica di fonte amministrativa ed indicando, anzi, la necessità che esse siano valorizzate ed adeguate alle esigenze conoscitive, che possono soddisfare (una solida base quantitativa costituisce un sano ancoraggio per ogni sistema di osservazione).

Si tratta, in sostanza, di identificare le modalità, i contenuti e gli strumenti di un raccordo efficace tra gli attori di sistema e di disporsi ad un ascolto capace di cogliere precocemente tanto le emergenze critiche quanto le eccellenze e le buone pratiche espresse dal territorio: per evitare o affrontare le prime, non meno che per ricostruire attraverso le seconde strade percorribili o per evidenziare e valorizzare tendenze alla crescita da accompagnare opportunamente.

Ma questo appartiene al rapporto e alle sue conclusioni. Per giungere a quell'obiettivo, la strada è stata lunga e ricca di incontri.

In primo luogo, quello con la produzione di materiali che il territorio ha espresso ed esprime correntemente. La disposizione di Mantova ad "ascoltarsi" non è povera, tutt'altro. Piuttosto, l'informazione risulta spesso frammentata e denuncia in qualche caso "ignoranza" reciproca fra gli attori impegnati sullo stesso terreno, complici disponibilità dei materiali non sempre agevoli (è più facile reperire i rapporti negli uffici, che on-line). Troverete un elenco, in appendice, dei documenti consultati per definire il quadro provinciale di riferimento. Vi compaiono studi, *report* periodici, documenti di programmazione che ci sono stati preziosi per impostare la seconda e la terza fase della ricerca.

---

<sup>1</sup> Ne fa fede il recente convegno promosso dal Comitato paritetico Istat-Regioni ed organizzato da Istat e Cisis a Roma (19-20 giugno), dal titolo *I dati amministrativi per le statistiche sui mercati del lavoro locali*, in cui sono state presentate, discusse e confrontate tra soggetti Sistan, studiosi ed esperti di università e centri di ricerca le sperimentazioni di uso integrato di fonti amministrative effettuate da Istat, enti nazionali (Inps, Agenzia delle entrate, Ministero del Lavoro ecc.), regioni, comuni, province e altri soggetti accademici e istituzionali, avviando anche una riflessione comune sulle rilevanti opportunità di sviluppare nuove iniziative aperte dallo sviluppo di nuovi archivi presso l'Inps (Casellario delle posizioni lavorative attive e Mensilizzazione dei dati retributivi), le regioni (borse lavoro) e le province (dati dei Centri per l'impiego). In questa sede, sono stati segnalati anche i rischi di dispersione e le evidenti necessità di standardizzazione e generalizzazione, di tutela della privacy e di accessibilità dei dati propri della statistica ufficiale. Infine, si sono valutati i passi da compiere per assicurare il governo dei processi, la diffusione delle *best practices* e la messa a sistema di informazioni, procedure e archivi, anche in vista della costruzione di un vero e proprio sistema nazionale delle statistiche del lavoro.

Il secondo "incontro" che abbiamo voluto costruire è stato, non a caso, con gli attori dei sistemi interessati dal nostro lavoro, scegliendo rappresentanti di spicco di istituzioni, associazioni di categoria, associazioni sindacali, ordini professionali (sebbene in numero meno numeroso di quanto previsto data l'impossibilità di stabilire contatti con molti) e, non ultimi, di alcuni tra i più attivi centri di servizi per le imprese operativi in provincia di Mantova. I 25 colloqui effettuati con quanti si sono mostrati disponibili<sup>2</sup> sono stati molto ricchi di informazioni non meno che di riflessioni e di valutazioni ed hanno conferito spessore alla conoscenza del territorio che andavamo elaborando, ciascuno apportando un punto di vista specifico. Per quanto ancorata alla griglia che trovate in appendice, ogni intervista è stata, dunque, unica e, al di là della logica propedeutica ed esplorativa che aveva determinato la loro inclusione nel percorso, potrebbero agevolmente essere oggetto di ulteriori approfondimenti, per delineare la rappresentazione del sistema produttivo e quella del sistema formativo, che caratterizza i loro interpreti e/o utilizzatori di sistema. Non un obiettivo trascurabile, per quanto non compreso in questo lavoro, dal momento che queste rappresentazioni, queste voci che risuonano nelle politiche territoriali e influenzano la programmazione.

N'è emerso un quadro di luci ed ombre, da cui possiamo trarre almeno tre considerazioni.

La prima è una conferma della frammentazione che, già rilevata dall'analisi delle fonti scritte, qui comincia a delinarsi come problema di comunicazione: vi sono stati casi, non rari, in cui l'operato dell'uno era del tutto sconosciuto all'altro, a volte in enti con analoghe funzioni o nello stesso ente. Certo, vi sono state eccezioni, la più evidente delle quali va riconosciuta al settore agricolo nel cui ambito abbiamo avuto modo di organizzare un incontro con tutte le componenti del Comitato Paritetico, approfondendo in seguito alcune dimensioni con i suoi singoli componenti e trovando, nel complesso, molta partecipazione e collaborazione.

La seconda è la constatazione di un sentire comune che, nonostante le distanze di cui si è riferito, pare permeare gli ambienti con cui abbiamo avuto modo di prendere contatto. Non sono infatti mancati i punti di convergenza, evidenti sia nei giudizi più generali, sia in alcune indicazioni di percorso, prima tra tutte l'identificazione delle imprese considerate a Mantova innovative che ha visto una quasi unanimità.

La terza è, invece, una considerazione sul nostro ruolo che, nello specifico di quest'azione, abbiamo interpretato: per quanto marginalmente, siamo stati "canali" d'informazione, costruendo con i nostri spostamenti, con le nostre domande, con le parole proferite una "scrittura" comune, una rete virtuale che andrebbe consolidata.

---

<sup>2</sup> In tre casi, il contatto non è avvenuto personalmente. Per ragioni dovute agli impegni dei testimoni si è pertanto loro richiesto di compilare la griglia predisposta allo scopo. Tale modalità è stata tentata anche con gli ordini professionali, ma senza molto successo.

Sulla base di questi incontri abbiamo, infine, costruito la terza fase del lavoro: non la più corposa (sono state somministrate 34 interviste, 14 tra manifatturiero e servizi informatici e 20 in agricoltura), ma senza dubbio quella su cui abbiamo maggiormente insistito nelle pagine che seguono, considerando il tessuto produttivo il nostro riferimento più diretto.

Il rapporto è organizzato in quattro parti.

La prima rende conto delle principali caratteristiche del contesto socio-economico mantovano, sulle quali gli approfondimenti successivi si collocano.

La seconda punta l'obiettivo sulla ricostruzione dei modelli d'innovazione ricostruiti tra le industrie contattate e ne indaga gli effetti sulle risorse umane in termini di fronteggiamento dei cambiamenti intervenuti nell'impresa, reperibilità delle diverse figure professionali, rappresentazioni e relazioni con la formazione professionale e bisogni identificati su questo versante.

La terza ripercorre tali temi in agricoltura, spingendosi ad enucleare cinque situazioni delle quali sono presentati gli studi di caso.

La quarta è, invece, dedicata al sistema della formazione professionale in provincia di Mantova che colloca sullo scenario della recente riforma dei sistemi dell'istruzione e della formazione professionale, con particolare riferimento alla Regione Lombardia, e pone in relazione con la gestione dei fondi strutturali, in particolare del Fondo Sociale Europeo. Inoltre, analizza nei dettagli il sistema informativo in uso, definendone i limiti desunti dall'analisi di quanto accessibile a livello provinciale e producendo una serie di tavole statistiche.

L'ultimo capitolo, s'interroga, infine, sulla possibilità che la formazione professionale risponda adeguatamente alle richieste che le pervengono dal sistema produttivo ed ipotizza la struttura di uno strumento integrato e partecipato di programmazione, approfondendone le esigenze sul piano dell'osservazione del fabbisogno e dell'offerta formativa del territorio.



**PARTE I**  
**IL CONTESTO TERRITORIALE**



# 1 Un quadro di sistema

Secondo autorevoli pareri, l'economia italiana soffre di una criticità strutturale che riguarderebbe l'orientamento complessivo del suo modello di specializzazione. Per l'Italia si tratterebbe, infatti, di passare da una crescita basata sull'utilizzo di tecnologie mature, in cui ciò che conta è l'efficienza dei processi produttivi (il modello distretti per esempio) o la scala della produzione, ad una crescita basata sull'innovazione, in cui le dinamiche di entrata e di uscita dal mercato sono molto più rapide, e la scala di impresa è meno rilevante nella determinazione dei vantaggi complessivi.

In altri termini, si tratterebbe di potenziare la componente dei "servizi" (nei paesi avanzati oltre il 70% del PIL) costruendo prodotti su esigenze individuate "quasi" a livello individuale, come hanno suggerito alcuni intervistati. La maggior parte delle aziende intervistate, scelte sulla base del loro carattere innovativo, riferisce di non produrre macchine "fotocopia", ovvero in serie, ma di adattare di volta in volta, di ordine in ordine alle esigenze del cliente, anzi l'innovazione nasce, scaturisce proprio dall'esigenza di progettare un macchinario a hoc.

D'altra parte occorre sicuramente tener conto delle configurazioni del quadro economico territoriale da cui si procede e formulare con chiarezza quelle opzioni di valore sulla direzione auspicata dello sviluppo che non possono, anche quando elaborate su accurate previsioni, non costituire una "scommessa sul futuro".

Anche le scelte di politica formativa dipendono da tali opzioni e partecipano alla loro realizzazione. La disponibilità di forza lavoro adeguatamente professionalizzata (ed il tipo di professionalità disponibili) creano sicuramente vincoli così come definiscono opportunità considerevoli per lo sviluppo del sistema produttivo. La rilevanza di tali scelte è, tuttavia, duplice: per un verso come detto, si costituiscono a strumento (o a generatori di strumenti) della crescita economica territoriale o comunque dell'evoluzione del sistema produttivo, per un altro definiscono risorse sociali rilevanti, che influenzano l'occupazione, sul piano macro, l'occupabilità e la qualità della vita sul piano delle biografie e delle storie individuali.

Le scelte di politica formativa sono, detto altrimenti, il luogo primo, per certi aspetti emblematico, con cui realizzare l'obiettivo di quell'economia e di quelle società basate sulla conoscenza che costruisce il pilastro delle politiche europee da Lisbona ad oggi<sup>3</sup>.

Va inoltre considerato come tale modello enfatizzi il ruolo strategico della conoscenza, per altro generalizzabile nel momento in cui si afferma che "la creazione di valore aggiunto si sta spostando dalla manifattura pura di prodotto alle fasi di produzione immateriale (design, progettazione, pubblicità, rete commerciale ecc)"<sup>4</sup>

È in questa chiave e per collocare l'analisi dell'offerta formativa prima e del fabbisogno formativa poi in una cornice insieme di sostenibilità, sviluppo e innovazione che procediamo a sintetizzare le caratteristiche salienti del sistema produttivo mantovano.

### 1.1 La dinamica e la struttura economica

Nel corso dell'ultimo decennio anche la zona di Mantova è stata interessata da grandi cambiamenti nella struttura produttiva, indotti dalla crisi economica, che ha interessato il paese, dal problema della perdita di competitività (con l'apprezzamento dell'Euro rispetto al dollaro statunitense) e dalla crescente concorrenza dei paesi dell'Est (Cina e India in particolare), che ha influenzato negativamente sia il mercato dei beni di consumo sia i mercati di approvvigionamento delle materie prime.

Ciò nonostante, le esportazioni hanno registrato nell'ultimo anno un notevole incremento (+4,3%)<sup>5</sup>, raggiungendo un valore di 4,06 miliardi di euro. Non è ancora possibile, mentre scriviamo, verificare l'attuale posizione di Mantova nello scenario nazionale, né se l'incremento registrato corrisponda ad un mutamento nella composizione dell'export per categorie economiche. Tuttavia, nel 2004, l'Istituto Tagliacarte ed Istat le assegnavano il 20° posto tra le province italiane (tabella 1) e articolavano per settore i volumi degli scambi con l'estero, segnalando la prevalenza<sup>6</sup> del metalmeccanico (49,3%), seguito dal tessile-abbigliamento (20,5%), dai prodotti chimici e dai minerali (16,3%). Quanto ai prodotti maggiormente esportati, si trovavano nei primi dieci posti due voci legate alla fabbricazione di macchine ed apparecchiature meccaniche, anche se al primo posto si collocavano gli autoveicoli, e, in terza posizione, gli articoli a maglia. Ottimi esiti, inoltre, erano stati conseguiti dall'industria chimica.

---

<sup>3</sup> Cfr Consiglio Europeo di Lisbona, *Conclusioni della Presidenza*, 23 e 24 marzo 2000. Al punto 5 si recita in particolare che l'Unione si prefigge l'obiettivo strategico di "diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con buoni e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale".

<sup>4</sup> Casoni G., *L'economia mantovana nel 2004*, CCIAA.

<sup>5</sup> Fonte: Camera di commercio di Mantova, *Esportazioni composizione percentuale sul totale export provinciale -elaborazioni Unioncamere su dati ISTAT, 2005*.

<sup>6</sup> Fonte: *Esportazioni composizione percentuale sul totale export provinciale -elaborazioni Unioncamere su dati ISTAT, 2004*.

Nel 2005, alcuni settori risultano, comunque, in forte espansione verso l'estero: prodotti petroliferi raffinati (+44,5%), voce in crescita anche sul fronte import, a causa dell'aumento dei costi di prodotto; macchine e apparecchi elettrici (+18%); autoveicoli, rimorchi e semirimorchi (+11,9%); prodotti alimentari e bevande (+11,7%); articoli in gomma e materie plastiche (+9,9%). Per contro, i prodotti tessili, della lavorazione di minerali non metalliferi, dei prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali non hanno presentato variazioni, mantenendosi sugli stessi livelli del 2004. Si conferma, invece, un forte calo delle esportazioni per legno e prodotti in legno (diminuiti del 15,9% annuo) e pasta da carta, cartone e prodotti in carta (-14% annuo).

Pos	Province	€ (milioni)	Peso%
1	Milano	35,655	12,7
2	Torino	15,658	5,6
3	Vicenza	11,271	4,0
4	Bergamo	9,524	3,4
5	Brescia	9,441	3,4
6	Treviso	8,593	3,1
7	Bologna	8,544	3,0
8	Modena	8,389	3,0
9	Varese	7,062	2,5
10	Verona	6,564	2,3
11	Firenze	6,498	2,3
12	Padova	6,013	2,1
13	Reggio Emilia	5,797	2,1
14	Roma	5,509	2,0
15	Cuneo	4,817	1,7
16	Como	4,439	1,6
17	Venezia	4,311	1,5
18	Napoli	3,917	1,4
19	Ancona	3,900	1,4
20	Mantova	3,879	1,4
21	Udine	3,670	1,3
22	Chieti	3,469	1,2
23	Parma	3,326	1,2
24	Novara	3,260	1,2
25	Pordenone	3,106	1,1

Fonte: Istituto Tagliacarne, 2004

Tutto ciò è, tuttavia, avvenuto nel contesto di un tessuto produttivo costituito da piccole e piccolissime imprese<sup>7</sup>, situazione che per molti aspetti limita la crescita economica del territorio. Nella maggior parte di tali aziende, l'imprenditore-titolare accentra la quasi totalità delle mansioni di tipo gestionale, amministrativo e commerciale, con la significativa eccezione (almeno in taluni casi) di quelle tecnico-progettuali, contribuendo a "comprimere" negli organici aziendali il settore impiegatizio rispetto a quello operaio.

In effetti, la quota delle imprese con un numero di dipendenti tra 1 e 9 prevale nettamente su tutte le altre classi dimensionali: nel 2005 le ditte individuali sono 26.366<sup>8</sup> su 43.067 imprese registrate (il 61,2% del totale). Buona parte fanno capo al settore agricolo ed al commercio, ma anche nel manifatturiero, in particolare nel comparto tessile, sono una presenza rilevante.

Graduatoria 2004	Merce	Esportazioni in Euro	% su totale provincia	Var% 2004-2003
1	<i>Autoveicoli</i>	544.316.305	14,03	6,74
2	<i>Altre macchine impiego generale</i>	422.291.186	10,89	0,11
3	<i>Articoli a maglia</i>	374.499.569	9,65	-5,49
4	<i>Prodotti chimici di base</i>	346.178.315	8,92	13,9
5	<i>Altri articoli di abbigliamento</i>	253.491.728	6,53	-0,06
6	<i>Tubi</i>	173.982.603	4,49	33,4
7	<i>Altri prodotti in metallo</i>	143.393.819	3,7	2,35
8	<i>Macchine produzione energia mecc.</i>	138.647.170	3,57	-10,56
9	<i>Glicerina;saponi e detersivi</i>	111.314.183	2,87	5,25
10	<i>Ferro, acciaio e ferroleghie</i>	99.773.220	2,57	62,44

Fonte: Istituto Tagliacarne, 2004

Nell'insieme delle tipologie giuridiche, inoltre, il contesto mantovano sembra scontare un deficit di "capitalizzazione": solo il 13,2 %<sup>9</sup> delle imprese opera in una società di capitali, per quanto si sia registrato un certo aumento dal 2004 al 2005. L'impresa risulta, così, poco attrezzata nella competitività basata sui capitali, rispondendo piuttosto ad un modello tradizionale per forma giuridica, dimensione e tipologia produttiva.

<sup>7</sup> Secondo la nuova classificazione delle PMI (Dm del 18 aprile 2005 Ministero delle Attività produttive "Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese") si definiscono "piccole" le imprese con un numero di addetti inferiore a 50, "piccolissime" o "minori" quelle con meno di 10 addetti. Secondo la stessa definizione, sono "medie" le imprese con meno 250 addetti e più di 50.

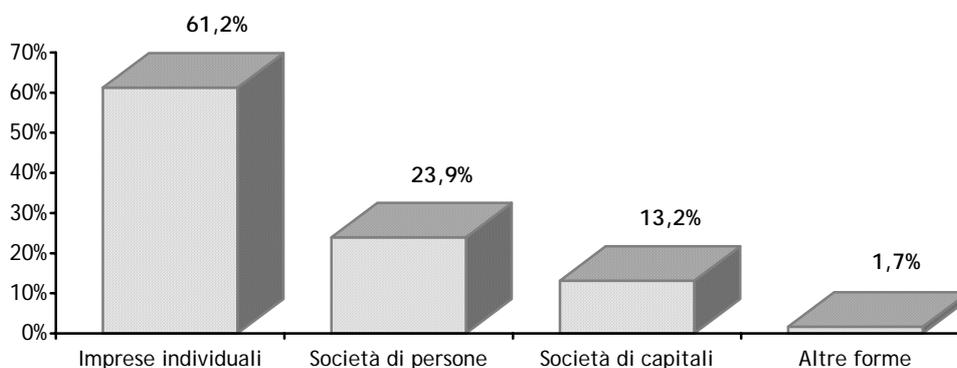
<sup>8</sup> Fonte: Unioncamere, Movimprese, 2004.

<sup>9</sup> Sono 5.668 su un totale di 43.067, le imprese registrate come società di capitali. Fonte: Unioncamere, Movimprese, 2004.

Forma giuridica	n° aziende	percentuale
<i>imprese individuali</i>	26.366	61,22%
<i>società di persone</i>	10.306	23,93%
<i>società di capitali</i>	5.668	13,16%
<i>altre forme</i>	727	1,68%
<b>totale</b>	<b>43.067</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Unioncamere, Movimprese, 2005

figura 1 Forma giuridica



Questo non significa che a Mantova manchino imprese di grandi dimensioni: come quelle del polo chimico, insediatosi negli anni sessanta, le importanti industrie metalmeccaniche del basso mantovano (Fiat Iveco, Bondioli & Pavesi), alcune industrie metallurgiche (Marcegaglia), industrie siderurgiche e imprese del tessile (CSP International, Filodoro) e dell'abbigliamento (Lubiam, Corneliani), che contano migliaia di addetti.

Esse si collocano ed agiscono, tuttavia, in un contesto produttivo altamente frammentato e diversamente caratterizzato.

## 1.2 Le filiere produttive

Le oltre 43.000 imprese di piccola e media dimensione, distribuite sul territorio mantovano includono imprese a forte specializzazione tecnologica e di prodotto. In una serie di casi, mostrano, inoltre, interrelazioni tra settori e sottose-

tori orientati a specifici mercati finali, che, quando considerate nel loro complesso, lungo la catena del valore che disegnano, assumono la configurazione di vere e proprie "filieri produttive"<sup>10</sup>. Le filiere possono essere più o meno complesse in funzione del numero di aziende coinvolte. Comprendono, comunque, la catena di passaggi produttivi esistenti nell'intero processo di produzione: dalla creazione della materia prima, all'arrivo della merce su scaffale nel negozio. Possono, inoltre, assumere specifiche configurazioni come nel caso dei sistemi produttivi locali<sup>11</sup> o distretti Industriali<sup>12</sup>, che vantano esempi notevoli in provincia di Mantova, o, nell'elaborazione più recente, dei metadistretti<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Con questa espressione ci si riferisce all'insieme delle aziende, che concorrono alla formazione, distribuzione e commercializzazione di un determinato prodotto.

<sup>11</sup> La legge 11 maggio 1999, n. 140: "Norme in materia di attività produttive" li definisce contesti produttivi omogenei, caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni e da una peculiare organizzazione interna.

<sup>12</sup> Il termine "distretto industriale" è coniato da Alfred Marshall, nella seconda metà dell'Ottocento, con riferimento alle zone tessili di Lancashire e Sheffield. Questa è la sua definizione: «Quando si parla di distretto industriale si fa riferimento a un'entità socioeconomica costituita da un insieme d'impresе, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza». In sintesi, può essere definito distretto industriale un sistema territoriale circoscritto e caratterizzato da attività produttive strutturate in reti di piccole e medie imprese tutte coinvolte a diversi livelli nello stesso ciclo produttivo. Si tratta, cioè, di un'organizzazione economica reticolare per eccellenza, che si configura come microstruttura socio-produttiva integrata, in cui diversi sottosistemi ruotano intorno al sistema della produzione. Le caratteristiche peculiari riconosciute al distretto industriale possono, pertanto, essere: (i) area territoriale precisa e delimitata; (ii) presenza nell'area di imprese artigianali di piccole-medie dimensioni; (iii) presenza di un prodotto specifico "d'area"; (iv) esistenza di una filiera produttiva; (v) flessibilità elevata che consente una riconversione dell'offerta a seconda delle esigenze della domanda; (vi) forte legame di rapporti (anche in senso "fiduciario"), tra committenti e subfornitori; (vii) presenza di istituzioni locali (amministrazioni, banche, associazioni di categoria, centri servizi), che favoriscono la crescita economica. In altri termini, la realtà distrettuale presuppone una logica collaborativa, che si estende ad una pluralità di segmenti interrelati e, proprio per questo, si distingue da un sistema produttivo caratterizzato dalla prevalenza di aziende tradizionali, pur organizzate in un'unica filiera produttiva, che va dal fornitore al cliente finale. La forma di organizzazione produttiva in questione permette, invece, di scomporre il ciclo di produzione in diverse fasi, ciascuna delle quali è affidata ad una piccola impresa, indipendente, ma inserita in una rete locale di relazioni geografiche e produttive con le altre imprese del distretto. In questo risiedono sia la possibilità di garantire un'alta flessibilità organizzativa sia le potenziali economie di scala che rendono il prodotto finito altamente competitivo, anche rispetto quello di imprese di grandi dimensioni. Il successo di questo modello produttivo, che fa riferimento alla teoria anglosassone del "cluster" (area in cui convivono istituzioni e imprese caratterizzate da una medesima specializzazione produttiva, geograficamente vicine ed economicamente interconnesse.), ha attratto l'attenzione di numerosi studiosi e politici che ne hanno sottolineato la validità anche per le politiche di sviluppo locale. Il relativo quadro normativo si basa sulla legge 317 del 5 ottobre 1991 (art. 36 "Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole e medie imprese"), che definisce i distretti industriali come «sistemi territoriali limitati geograficamente e costituiti da aree congiunte in cui si verifica una concentrazione di piccole imprese caratterizzate da una stessa specializzazione produttiva» e ne affida alle regioni la delimitazione territoriale subordinata a parametri opportunamente fissati dal Ministero del Commercio e dell'Artigianato (DM 21/04/1993 "Determinazione degli indirizzi e dei parametri di riferimento per l'individuazione, da parte delle regioni, dei distretti industriali"). Tra i criteri in questione compaiono indici come (i) l'industrializzazione manifatturiera; (ii) la densità imprenditoriale; (iii) la specializzazione produttiva; (iv) la concentrazione.

<sup>13</sup> Per la recente evoluzione dei sistemi produttivi, al modello tradizionale di *cluster*, basato sulla contiguità territoriale dei sistemi di produzione, va affiancandosi un modello, in cui il rapporto di filiera risponde al requisito della contiguità virtuale, più che fisica. Si tratta del "metadistretto", filiera in cui un'impresa *leader*, non necessariamente di grandi dimensioni, è in grado di socializzare il territorio al proprio *know how*, trasformandolo in patrimonio conoscitivo comune. I meta-

I distretti industriali mantovani sono ampiamente noti, come testimoniano le numerose pubblicazioni locali in merito, e si concentrano in aree a forte eccellenza produttiva. È il caso dell'Oltrepò mantovano (tessile maglieria), del Basso mantovano (carpenteria metallica e macchine agricole) dell'area di Castelgoffredo (calze, abbigliamento), di quella di Canneto sull'Oglio (giocattolo, florovivai-smo) e del Casalasco/Viadanese (legno arredo).

In altri casi, le relazioni di filiera non hanno le dimensioni (né il riconoscimento formale) dei distretti industriali, ma presentano molte analogie sul piano sia economico sia occupazionale con tali formazioni, benché non sempre si sviluppino in aree territorialmente contigue. È il caso dei sistemi delle "scope-spazzole e pennelli" del viadanese, della meccanica per l'imbottigliamento a Marmirolo, della tecnologia del freddo nel Suzzarese, dell'occhialeria, dell'illuminotecnica, dell'oleodinamica e di altri, che risultano meno analizzati, ma devono costituire oggetto d'attenzione mirata, rappresentando un modello di sviluppo emergente.

Data questa rilevanza, pare opportuno sintetizzare di seguito, senza attuare una netta distinzione tra distretti, metadistretti e quasi distretti, i principali caratteri di quelle identificate con maggiore chiarezza in provincia di Mantova. Ci si riferisce, in particolare, a:

- ***l'agro-alimentare***. Si tratta di una filiera molto sviluppata e diffusa in tutto il territorio nel cui ambito, per tradizione ed importanza, costituisce un elemento distintivo. La sua forza è dovuta in gran parte all'ampia varietà e all'alta qualità delle sue produzioni tipiche ed anche all'importanza dei singoli comparti che comprende. Infatti, questi ricoprono posti di primaria impor-

---

distretti sono, dunque, delle nuove ripartizioni territoriali, finalizzate ad individuare sul territorio filiere produttive con un elevato potenziale tecnologico, ove operare politiche di cooperazione tra le imprese specializzate e comprese nelle filiere ed i centri di ricerca. A differenza dell'approccio amministrativo/burocratico adottato dalla normativa (cfr. nota 12), l'approccio incentrato sul metadistretto definisce aree di intervento di tipo orizzontale, non limitate territorialmente e aperte ad una forte integrazione intersettoriale (DGR n. 7/6356 del 5 ottobre 2001 "Individuazione dei meta-distretti industriali distretti/tematici, in attuazione della LR 5 gennaio 2000, n. 1"). Come risulta chiaro dalla definizione, i metadistretti si differenziano dai distretti industriali tradizionali per tre particolari aspetti: (i) la loro indipendenza rispetto ai limiti territoriali, dal momento che la loro classificazione avviene su base tematica, creando una sorta di reticolo territoriale che lega località anche tra loro distanti; (ii) il superamento del criterio di concentrazione territoriale di imprese specializzate in particolari settori produttivi, dal momento che la ripartizione si fonda nell'individuazione di aree caratterizzate dalla compresenza di imprese specializzate in alcune filiere di produzione; (iii) il loro rapporto diretto con la ricerca, quale fattore di qualificazione e sviluppo dei sistemi industriali. In quest'ottica, la filiera si dipana secondo la seguente logica: (1) centro di produzione della conoscenza; (2) formulazione del *business* da parte dell'impresa *leader*, che collega idealmente i due estremi del mercato, cioè un'idea che sappia rispondere ad un bisogno; (3) produzione, attuata sostanzialmente secondo i canoni già descritti ai punti precedenti. La Regione Lombardia ne ha riconosciuto cinque metadistretti, che si sono andati ad affiancare ai 16 "nuovi" distretti industriali ridisegnati a partire dalla precedente articolazione territoriale: biotecnologie alimentari, biotecnologie non alimentari, design, materiali, moda. Pare evidente come il concetto di metadistretto sia strumento congruo rispetto agli obiettivi della programmazione dei fondi strutturali per il periodo 2007-2013 e, in particolare, alla focalizzazione sull'obiettivo "competitività" della quasi totalità delle componenti nazionali "storiche" dell'Unione Europea (Cfr., per questo, la bozza tecnico-amministrativa del Quadro Strategico Nazionale (QSN), resa disponibile in versione provvisoria nell'aprile 2006 e, in particolare, i capitoli dall'1 al 3.).

tanza nell'economia nazionale: le coltivazioni agricole, gli allevamenti di bovini e suini, latte, formaggi, carni ed insaccati, ed anche le tecnologie utilizzate nelle industrie alimentari contribuiscono a dar vita a prodotti di fama mondiale;

- **la meccanica industriale.** L'industria metalmeccanica vanta, a Mantova, una forte tradizione ed una notevole espansione<sup>14</sup>, che ha consentito la nascita ed il consolidarsi di diverse imprese specializzate nei suoi diversi settori, in particolare nell'industria meccanica tradizionale. Al suo interno, rilevanti sono il comparto delle industrie per la *fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici* (le industrie per la produzione di macchine agricole, di macchine per l'industria alimentare, di macchine automatiche per l'imballaggio ed il confezionamento, di macchine utensili, robot e sistemi per l'automazione, di macchine per il tessile e di macchine per la falegnameria e lavorazione del legno) ed il comparto delle industrie per la *fabbricazione di strumenti e apparecchi di precisione*, che, pur composto solo da una decina d'impresе, in gran parte nel micro-settore dell'imbottigliamento ed etichettatrici, esporta i propri prodotti in tutto il mondo. La *meccanica* aveva un proprio distretto industriale (il "distretto 21"), attualmente non riconosciuto, ma le cui caratterizzazioni produttive rimangono sostanzialmente invariate. In particolare, si tratta di carpenteria metallica e fabbricazione di macchine agricole, che rientrano rispettivamente nelle categorie delle lavorazioni meccaniche e della produzione di macchinari, oltre a numerose imprese che producono impianti di irrigazione, pompe, attrezzature zootecniche e macchine lattiero-casearie. La *carpenteria metallica*, legata anche al segmento delle costruzioni di gru, montacarichi, carrelli elevatori, risulta, invece, un comparto plurisetoriale, le cui produzioni principali sono riconducibili al serramentistico e all'edilizia sia in ferro sia in alluminio, alle costruzioni in ferro e alle strutture per capannoni agricoli e industriali. Sono presenti, infine, importanti insediamenti nel *settore della refrigerazione* (o "tecnologie del freddo") e nella *produzione di idropulitori*, questi ultimi in continua espansione, e altre legate al settore "oleodinamico".
- **il legno e l'arredamento.** La filiera del legno e dell'arredamento è localizzata nel "casalasco viadanese", che comprende, oltre a cinque comuni in provincia di Mantova (Commessaggio, Dosolo, Pomponesco, Sabbioneta, Viadana), otto comuni in provincia di Cremona. Le aziende, che vi sono comprese, si sono specializzate nella produzione dei pannelli listellari normali e speciali, dei componenti semilavorati e degli imballaggi di legno per ortofrutta ai *pallets*. In questa produzione si concentra, in termini di addetti, il 4,5% dell'industria del legno lombarda (a esclusione dell'industria del mobile), due terzi occupati in unità locali per la produzione di pannelli, compensato e fogli da impiallacciatura. Nel settore di specializzazione operano 130 unità locali, con circa 1.850 addetti.

---

<sup>14</sup> Nel 2004, in particolare, contava oltre 15.000 addetti.

- *la moda*. È filiera attrattiva non solo del territorio mantovano, ma dell'intera nazione. Rappresenta, infatti uno dei simboli dell'immagine della creatività italiana nel mondo. A Mantova è composta da imprese tessili e dell'abbigliamento e da imprese che operano nei settori della pelletteria, delle calzature e, soprattutto, della calzetteria, raggiungendo le circa 500 imprese con oltre 29.000 addetti. Il settore consta di ben 3 distretti. Il più noto, Castelgoffredo, è specializzato nella produzione di articoli di calzetteria in maglia. La concentrazione di questa tipologia di imprese ha determinato anche una consistente presenza di altre industrie della lavorazione tessile, soprattutto quelle specializzate nella produzione di fibre e nel finissaggio. Il distretto Oltrepò mantovano e il distretto Ostiglia sono invece specializzati nella confezione di articoli di abbigliamento e nell'industria tessile, soprattutto maglie, pullover e cardigan in maglia e altri articoli di maglieria esterna.

È possibile che tali configurazioni si evolvano nella forma del metadistretto, benché questo tipo di sistema produttivo, è bene ricordarlo, sia soprattutto caratterizzato dalla presenza di centri di produzione della conoscenza o, detto in altri termini, da una stretta interdipendenza con la ricerca di settore.

D'altra parte, benché i distretti abbiano acquisito un buon differenziale competitivo anche grazie ad altri fattori (la proliferazione di aziende, favorita dalle limitate barriere d'ingresso sul mercato, la diffusione sul territorio di conoscenze e competenze tecniche specifiche alle diverse produzioni), hanno mostrato maggiori possibilità di sviluppo soprattutto quando le imprese sono state disposte a migliorare e ad innovare continuamente, per essere competitive in mercati ormai globalizzati.

In questi casi, anche nell'ambito di una imprenditorialità a forte connotazione familiare, i distretti hanno risposto con tempismo e flessibilità ad una domanda molto variabile, facendo leva sulla professionalità diffusa della manodopera, investendo continuamente sui processi e generando o supportando una propensione estremamente elevata all'export, che ha contribuito, tra l'altro, a sostenere la bilancia commerciale<sup>15</sup>.

Tuttavia, va notato che le dinamiche concorrenziali interne al distretto, salutari quando hanno costituito una spinta evolutiva di sistema, hanno anche generato forme di conflittualità, latenti o manifeste, che si sono per certi aspetti cristallizzate in una diffusa avversione tra gli imprenditori per tutto ciò che può avere la minima parvenza di collaborazione o di esplicita cooperazione con gli attori distrettuali non direttamente coinvolti in forma complementare nel proprio *network* produttivo: tendenze che si costituiscono oggi a vincolo di ulteriore

---

<sup>15</sup> Questi fattori di successo sono dimostrati a livello nazionale dai dati dell'8 censimento generale dell'industria e di servizi. L'analisi dei comuni, suddivisi in appartenenti e non appartenenti ai distretti industriali, mette in evidenza come i primi abbiano conseguito incrementi dell'occupazione molto più consistenti nei secondi (+9,1% rispetto al precedente censimento, contro +2,5%), dovuti alla "tenuta" dell'industria, ma anche ad un aumento di addetti nel commercio (5,4%), nelle istituzioni (17,2%) e negli altri servizi (42,6%). Queste dinamiche si contrappongono a quelle registrate nei restanti comuni italiani, nei quali l'occupazione nell'industria si è fortemente ridotta (-13,3%) e quella nel commercio è rimasta invariata.

crescita<sup>16</sup>. L'importanza che gli imprenditori dei distretti da sempre danno alla segretezza delle informazioni relative alla propria produzione li spinge ad una forte chiusura verso tutte quelle attività, che prevedono una minima condivisione del proprio patrimonio informativo.

È, invece, proprio la cooperazione effettiva tra imprese, sistemi di imprese, università e centri di ricerca ad essere richiesta dai nuovi scenari internazionali. Nella misura in cui la capacità di "stare sul mercato" (o di conquistare nuovi mercati) richiede oggi il potenziamento delle qualità innovative, della ricerca e di uno sviluppo che passa, oltre che attraverso l'affinamento del prodotto, anche attraverso quella qualificazione delle risorse umane, che pare possibile solo attivando forti raccordi tra il sistema produttivo e quello della conoscenza, viene spontaneo chiedersi se potrà la "cultura" dei distretti reggere sullo scenario internazionale e/o interpretarvi un ruolo di spicco.

Sarà il territorio mantovano ad interpretare tale ruolo o saranno singole aziende (a prescindere dalle dimensioni) ad eccellere? L'eccellenza delle singole imprese potrà "trascinare", come già avvenuto in passato, il territorio? Potrà un sistema produttivo come quello descritto, alimentare una ricerca ormai universalmente riconosciuta come fattore dinamico ed essenziale? E cosa potrà fare il sistema della formazione professionale per promuovere o accompagnare tali processi? Quale ruolo gli compete e a quali condizioni?

Abbiamo tentato di rispondere a queste domande interrogando il territorio nei suoi nodi istituzionali cruciali in modo approfondito e studiando due dimensioni produttive specifiche, assunte a rappresentanza del territorio. La prima è costituita da un gruppo di aziende del comparto manifatturiero indicate e riconosciute dagli interlocutori istituzionali contattati come innovative. La seconda è costituita da un settore, quello appunto primario, l'agricoltura, che solo apparentemente e ad un occhio poco attento o pregiudiziale può sembrare il luogo della tradizione.

## L'occupazione

Nella situazione appena descritta, la provincia di Mantova presenta, sul piano occupazionale, una situazione complessivamente più favorevole rispetto quanto rilevabile in molte altre aree italiane ed europee: il tasso di occupazione è complessivamente elevato, così come risulta contenuto il tasso di disoccupazione.

Questo, nonostante il mercato del lavoro mantovano mostri, dopo il brusco calo dell'occupazione registrato nel 2002, una situazione altalenante<sup>17</sup>. Il cammi-

---

<sup>16</sup> Camera di Commercio di Mantova (2001), *Dal sistema dei trasporti all'organizzazione logistica: spazi di iniziative strategica per le reti produttive per l'economia mantovana*, p. 22

<sup>17</sup> Secondo il servizio studi e informazione statistico-economica Camera di Commercio di Mantova (*Rapporto annuale sull'andamento economico della Provincia di Mantova. 2004*) il tasso di disoccupazione era, nel 2003 pari a 2,6%, nel 2002 pari a 3,2%, nel 2001 pari a 1,7% e nel 2000 pari a 2,6%.

no verso la piena occupazione iniziato nel periodo 1995-2001 sembrava ripreso nel 2003, ma da allora il tasso di occupazione mostra una tendenza alla regressione (0,6 punti percentuali, tra il 2003 ed il 2004, 0,7 tra il 2004 ed il 2005)<sup>18</sup>. Nei dettagli:

- il *tasso di attività in rapporto all'età lavorativa*<sup>19</sup> (figura 2) raggiunge nel 2005 una quota del 68,7%, di poco superiore al tasso regionale (68,3%), ma notevolmente più alto che quello nazionale (62,4%). Interessante notare che, sul versante femminile, tale vantaggio si muta in svantaggio, almeno in rapporto alla Lombardia;
- il *tasso di occupazione totale*<sup>20</sup> (figura 3) è pari al 66%, ossia superiore di circa 10 punti percentuali al dato italiano (57,5%);
- il *tasso di disoccupazione*<sup>21</sup> (figura 4) risulta nel 2004 pari a 3,9%: valore molto più basso di quello nazionale (7,7%) e di quello regionale (4,1%).

Come si può verificare dagli indicatori presi in considerazione (quelli "fondamentali" nella lettura del mercato del lavoro) la provincia di Mantova è prossima, nel 2005, all'obiettivo di un tasso di occupazione totale al 70% fissato al Consiglio Europeo di Lisbona per il 2010<sup>22</sup>. Meno felice è, invece, il livello del tasso di occupazione femminile, che manca l'obiettivo (ossia quota 60%) per 7,3 punti percentuali.

---

<sup>18</sup> Questo tipo di informazione è risultata disponibile da due fonti diverse e convergenti (Servizio Studi e Informazione Statistica Economica Camera di Commercio di Mantova, *Rapporto annuale sull'andamento economico della Provincia di Mantova. 2004* e *Atlante della competitività delle province*, Istituto G. Tagliacarne, 2004), che utilizzano entrambe i microdati dell'indagine trimestrale Istat sulle forze lavoro attuata. Dal momento che, spesso, i due rapporti non proponevano lo stesso dettaglio e lo stesso livello analitico, sono stati entrambi utilizzati, ai fini di questo rapporto. Per completare il quadro di seguito delineato, è utile ricordare, seguendo le stesse fonti, che le persone occupate erano, nella media 2005, pari a circa 172.852 unità, di cui 105.895 di sesso maschile (61,3%) e 66.956 di sesso femminile (38,73%).

<sup>19</sup> Corrispondente al rapporto percentuale tra la popolazione attiva (ovvero persone occupate, disoccupate e in cerca di prima occupazione) e il totale della popolazione residente. L'indicatore fornisce una misura della potenziale capacità lavorativa di una popolazione commisurata alla sua consistenza demografica, ma non descrive il livello di partecipazione al mercato del lavoro.

<sup>20</sup> Si ottiene rapportando gli occupati al totale della popolazione attiva. Questo indicatore stabilisce in modo specifico l'incidenza della popolazione occupata nel contesto sociale di riferimento, fornendo una misura più stretta della capacità e delle possibilità d'accesso della popolazione al mercato del lavoro. Un maggiore livello di dettaglio, utile a una più chiara identificazione della struttura della forza lavoro, può inoltre ottenersi introducendo due ulteriori fattori distintivi: la composizione per genere e la composizione per età della popolazione occupata.

<sup>21</sup> Rapporto tra popolazione attiva non occupata (disoccupati e persone in cerca di prima occupazione) e popolazione totale. Anche nelle condizioni più favorevoli, infatti, esiste sempre una certa quota di popolazione involontariamente non occupata perché non riesce a trovare una collocazione sul mercato del lavoro. Così, nella grande maggioranza dei paesi industrializzati un tasso di inoccupazione del 2% è considerato fisiologico e ineliminabile. Al di sopra di questi valori, l'inoccupazione rappresenta invece un segnale preciso degli squilibri tra domanda e offerta sul mercato del lavoro.

<sup>22</sup> Si veda il testo completo delle conclusioni della Presidenza del 23-24 marzo 2000 disponibili sul sito <http://ue.eu.int>

figura 2 Tasso di attività

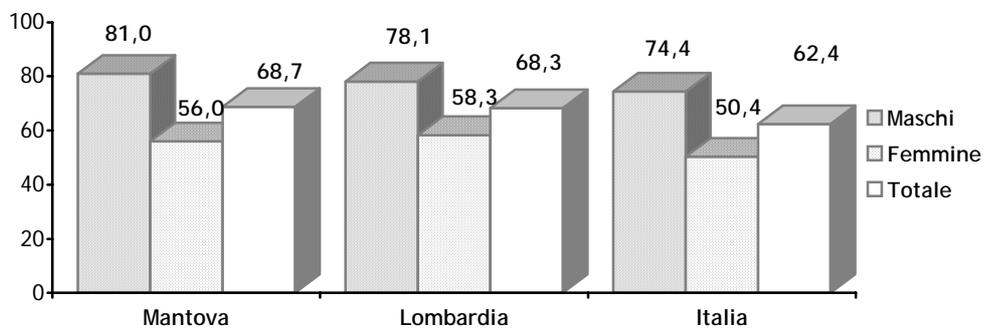


figura 3 Tasso di occupazione

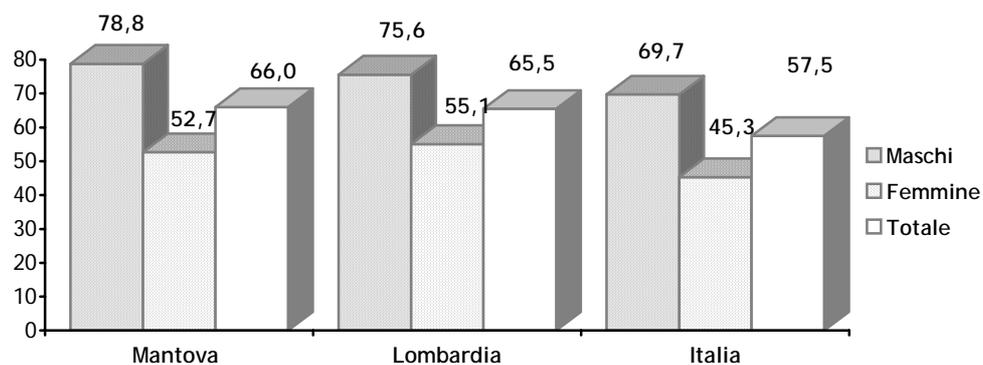
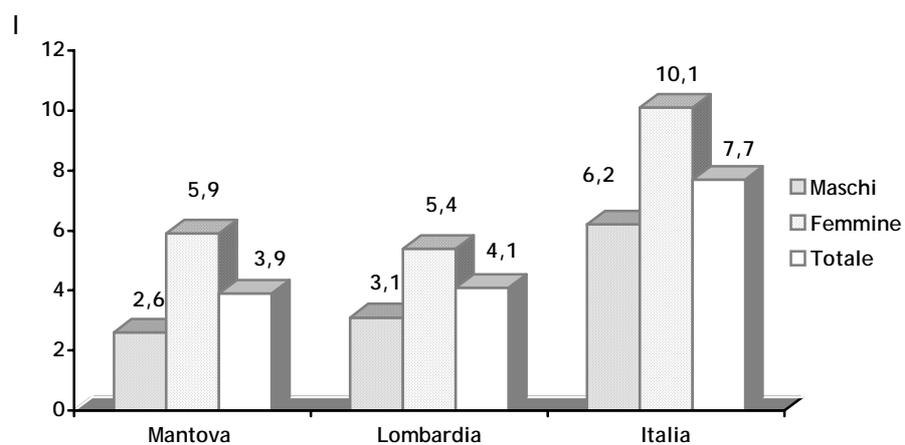


figura 4 Tasso di disoccupazione



In questo contesto (tabella 4), il maggior numero di occupati fa capo al settore dei servizi (circa 85 mila unità, in crescita rispetto al 2004), seguito dall'industria (circa 80 mila lavoratori, in calo rispetto al 2004, soprattutto inseriti nel comparto della trasformazione industriale). L'agricoltura occupa, infine, il terzo posto, con 11 mila occupati, in gran parte maschi, dimostrando una capacità di assorbimento di forza lavoro notevolmente superiore ai corrispondenti valori medi regionali e nazionali

settore	Mantova		Lombardia (2004)	Italia (2004)
	(2004)	(2005)		
<i>Agricoltura</i>	13.402	11.408	72.762	99.177
<i>Industria</i>	79.597	76.400	1.591.135	6.868.334
<i>Altre attività</i>	83.705	85.043	2.487.733	14.545.914
<b>Totale</b>	<b>176.703</b>	<b>172.852</b>	<b>4.151.630</b>	<b>22.404.435</b>

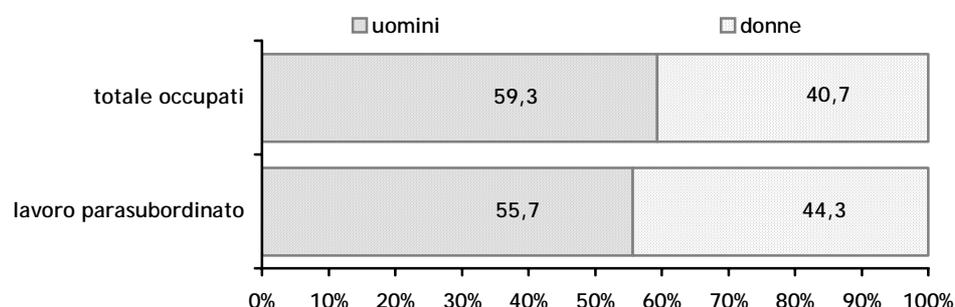
L'analisi degli occupati in base alla posizione nella professione mostra, come ci si attende generalmente, una larga prevalenza di lavoro dipendente (circa il 70% del totale, nel 2004). Interessante notare anche il rilievo dei lavoratori parasubordinati<sup>23</sup>, che oltrepassano le 24.000 unità (13.394 maschi e 10.644 femmine, con un'età media tra i 30 e 49 anni). Sono persone prevalentemente giovani, con una presenza di donne superiore a quella registrata nel complesso del mercato del lavoro (figura 5).

Pur in una congiuntura economica non particolarmente felice<sup>24</sup>, dunque, pare che il problema occupazionale non assuma a Mantova dimensioni di particolare rilievo.

<sup>23</sup> Per lavoro parasubordinato s'intende una tipologia di rapporti di lavoro con una struttura giuridica particolare. Si tratta, infatti, di forme di collaborazione, in alcuni casi svolte continuativamente nel tempo, coordinate con la struttura organizzativa del datore di lavoro, senza vincolo di subordinazione. La legge 30/03 "Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro" ha delineato, all'interno del cosiddetto parasubordinato, forme contrattuali autonome o subordinate. Alcune collaborazioni, specificamente quelle con carattere di continuazione e coordinamento, solo ai fini fiscali sono assimilati al lavoro dipendente, ma la loro caratteristica è definita contrattualmente come lavoro autonomo.

<sup>24</sup> La rilevazione Excelsior prevedeva che le imprese mantovane assumessero, nel 2005 circa 4.900 dipendenti, un valore in flessione rispetto al triennio precedente, ma comunque con un saldo tra entrate e uscite che avrebbe portato ad un tasso di crescita pari all'1%. L'indagine, che sarà ripresa considerando la disponibilità di fonti informative per l'osservazione continuativa della domanda e dell'offerta di formazione professionale (cfr. capitolo 9), ha natura campionaria ed è stata avviata nel 1997 dal sistema delle Camere di Commercio con il coordinamento di Unioncamere, in accordo con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e l'Unione Europea.

**figura 5** *Composizione secondo il sesso degli occupati e degli occupati con lavoro parasubordinato*



### 1.3 Il valore aggiunto

Quando si affronta il problema della quantificazione del grado di sviluppo raggiunta da una specifica realtà locale, il valore aggiunto<sup>25</sup> costituisce un “classico” strumento di misura, benché alcuni economisti criticino tale impiego. È tuttavia incontrovertibile che la sua evoluzione nel tempo offra la possibilità di individuare le principali tendenze dell’economia locale.

tabella 5. Valore aggiunto ai prezzi base per abitante (valori correnti)

Province		2004	2003	1995
1	Milano	30.629	30.467	22.367
2	Bolzano	29.953	29.134	20.235
3	Bologna	28.332	27.379	20.225
4	Modena	27.691	27.376	20.560
5	Firenze	27.585	26.933	17.937
6	Mantova	26.873	26.002	18.710
7	Roma	26.350	25.106	17.358
8	Parma	26.024	26.225	19.139
9	Aosta	25.407	25.015	19.700
10	Bergamo	24.988	23.360	17.647

(a) Dati depurati dal valore dei servizi finanziari misurati indirettamente  
Fonte: Unioncamere - Istituto G. Tagliacarne

<sup>25</sup> Con il termine “valore aggiunto” si intende l’aggregato che consente di apprezzare la crescita del sistema economico in termini di nuovi beni e servizi messi a disposizione della comunità per impieghi finali. È la risultante della differenza tra il valore della produzione di beni e servizi conseguita dalle singole branche produttive ed il valore dei beni e servizi intermedi dalle stesse consumati (materie prime e ausiliarie impiegate e servizi forniti da altre unità produttive).

Per quanto concerne Mantova, il valore aggiunto si è attestato, nel 2004<sup>26</sup>, a 10.887,60 milioni di euro, registrando rispetto al 2003 una crescita pari al 4,5%, superiore alla corrispondente crescita nazionale (3,66%) e regionale (4,24%).

L'incidenza del valore aggiunto della provincia sul totale nazionale, pari allo 0,86%, garantisce a Mantova la 33° posizione, performance di tutto rispetto se si tiene conto del fatto che molte delle province che la precedono hanno come capoluoghi città di grandi dimensioni. Inoltre, la posizione raggiunta risulterebbe ancor più positiva qualora si tenesse conto del livello pro-capite del valore aggiunto che, con 26.873 Euro, porterebbe Mantova al sesto posto in Italia (il dato medio nazionale è di 20.761 Euro), migliorando ulteriormente la sua performance sia rispetto al 2003 (quando era al settimo posto)<sup>27</sup> che al 2002 (quando occupava l'ottavo) e risultando superiore anche a quello della macro area statistica di appartenenza, il Nord Ovest, che conta mediamente 25.225 Euro per abitante.

Il dato richiede, tuttavia, approfondimenti, specie nella prospettiva di trarne indicazioni sul grado di sviluppo del territorio. In questo senso, valore particolare è da attribuire alla sua composizione.

A questo proposito, scontato il passaggio storico dalla diffusa prevalenza del settore primario alla centralità del secondario, è noto che il trend economico generale disegna oggi dinamiche in cui il terziario è protagonista: in un'economia avanzata, deriva proprio da questo comparto la maggior parte della ricchezza.

Mantova conferma tali configurazioni, ma con specificità degne di nota. In primo luogo, vi risalta il ruolo del comparto agricolo, che contribuisce alla ricchezza territoriale in misura ben maggiore di quanto non accada in altri territori. In secondo luogo, simmetricamente, risulta evidente che il settore dei servizi contribuisce al valore aggiunto dell'economia locale per una quota molto inferiore alla media regionale (55,38%, contro il 65,08% regionale).

Pur confermando le tendenze generali, l'economia mantovana, è dunque, molto meno dipendente dal settore dei servizi e non accenna a perdere la sua tradizione produttiva nel comparto agricolo e la propria connotazione di territorio industriale.

Nella tabella 6 è riportato il dettaglio del contributo percentuale dell'agricoltura, dell'industria e dei servizi alla formazione del valore aggiunto territoriale. Si mostra, cioè, come, scontata la prevalenza del manifatturiero sulle costruzioni nell'ambito del settore secondario:

- l'agricoltura registri un'incidenza del 6,6% che risulta anomala rispetto all'1,4% regionale ed al 2,5% nazionale;
- il contributo dei servizi (55,4%) sia inferiore sia al dato lombardo (65,1%) che a quello italiano (70,9%)<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Fonte: Istituto Tagliacarne, 2004

<sup>27</sup> Fonte: Istituto Tagliacarne, *Posizionamento province italiane per valore aggiunto pro-capite anno 2004*.

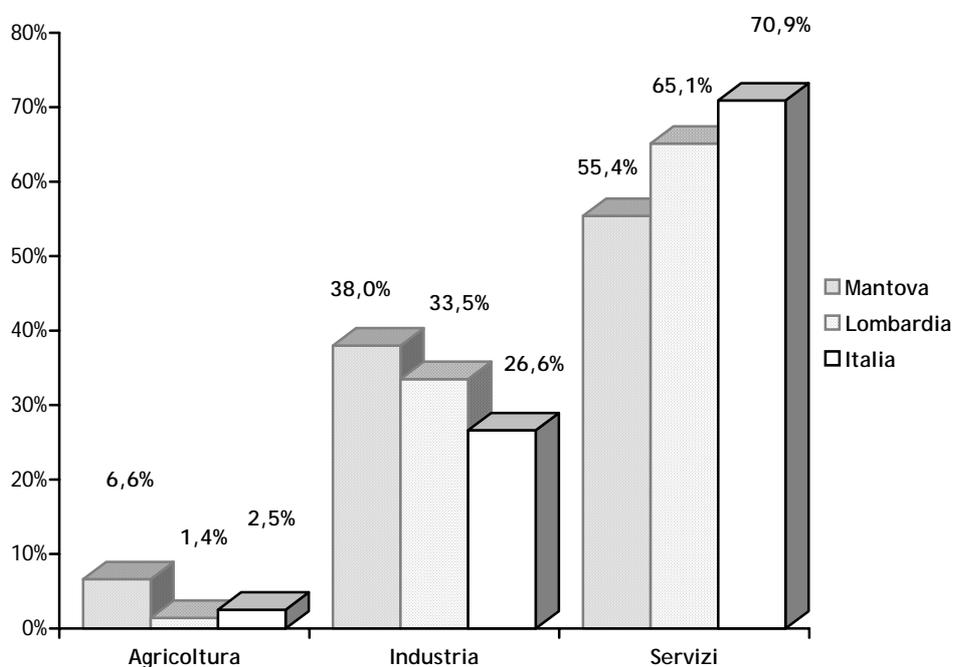
<sup>28</sup> Fonte: Istituto Tagliacarne, 2004

tabella 6. Composizione percentuale valore aggiunto ai prezzi base per settore ed attività economica (in milioni di euro)

anno	agricoltura	industria			servizi	totale economia
		in senso stretto	costruzioni	totali		
2004	721,30 (6,6%)	3.556,60 (32,7%)	580,30 (5,3%)	4.136,90 (38,0%)	6.029,40 (55,4%)	10.887,60

Fonte: Istat, 2004

figura 6 Composizione del valore aggiunto per settore



Ciò non toglie che, a confronto con le quote relative all'anno 2000 (tabella 7), Mantova mostra:

- un progressivo assottigliamento dell'incidenza sul totale del valore aggiunto registrato nell'agricoltura, che passa dall'8,16% al 6,6%;
- una sostanziale stabilità dell'industria (da 37,88% a 38%);
- un incremento del valore aggiunto dei servizi (da 53,95% a 55,38%).

anno	agricoltura	industria	servizi
2004	6,62%	38,00%	55,38%
2003	6,84%	36,75%	56,40%
2002	7,45%	37,22%	55,33%
2001	8,48%	38,95%	52,56%
2000	8,16%	37,88%	53,95%
Variazione 2000-2004	-18,84%	0,30%	2,64%

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 2004

## 1.4 Due profili imprenditoriali da seguire attentamente

### 1.4.1 L'imprenditoria femminile

Tra gli elementi di novità del quadro considerato, è anche importante notare il dato relativo alla sempre maggiore presenza di imprenditrici nello scenario economico mantovano. Nel 2005, le imprese femminili<sup>29</sup> in provincia sono 8.404 (in trend positivo dal 2003), con un incremento rispetto all'anno precedente del 2,5%<sup>30</sup>. Il mondo dell'impresa<sup>31</sup>, registra, dunque, una progressiva affermazione di questa componente che già nel 2004 contava, secondo Unioncamere, 17.283 unità alla dirigenza di società o nei consigli di amministrazione. È vero che si tratta di una presenza ancora contenuta (24,2% del totale nella stessa posizione), specie se paragonata alla media italiana (33%) ed europea (30%)<sup>32</sup>.

La presenza di donne tra gli imprenditori e i dirigenti di imprese è, in effetti, uno dei pochi tra gli indicatori utilizzati dall'Unione Europea per misurare l'applicazione del principio di *gender equality* negli Stati Membri, che registra, per l'Italia, valori positivi, collocandola al sesto posto, con valori analoghi a quel-

<sup>29</sup> Per imprese femminili, si intendono, secondo la legge 215 del 1992 "azioni positive per l'imprenditoria femminile", le società cooperative e le società di persone, costituite in misura non inferiore al 60% da donne, le società di capitali le cui quote di partecipazione spettino in misura non inferiore ai due terzi a donne e i cui organi di amministrazione siano costituiti per almeno i due terzi da donne, nonché le imprese individuali gestite da donne.

<sup>30</sup> Fonte: Elaborazioni del servizio studi e informazione statistico-economica della Camera di Commercio di Mantova su dati Infocamere - Stock View, 2005

<sup>31</sup> Per "donne imprenditrici" si intendono le donne iscritte nel registro imprese della Camera di Commercio che ricoprono cariche (es. titolari, socie, amministratrici) in aziende appartenenti a qualsiasi tipologia di forma giuridica e indipendentemente dal grado di partecipazione nell'impresa.

<sup>32</sup> Fonte: Commissione Europea, DG EMPL, *Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision*.

li di Ungheria, Polonia, Slovenia, Slovacchia e Regno Unito dopo, nell'ordine, a Lituania, Lettonia, Estonia, Francia e Portogallo, benché "crolli" al penultimo posto tra i 25 paesi dell'Unione (precede solo il Lussemburgo) quando si considerino le 50 principali aziende quotate in borsa<sup>33</sup>, palesando un'ascesa incerta e, comunque, ancora non pienamente riconosciuta.

In ogni caso, il dato mantovano, appena riportato, forse penalizzato dallo scarso sviluppo del terziario, in cui si concentrano generalmente ampie quote di imprenditorialità femminile, non è trascurabile. Come si è visto, mostra inoltre una crescita che porta ad auspicare un investimento in azioni positive capace di ampliare la base imprenditoriale femminile e di accompagnarne lo sviluppo, sostenendo i profili più promettenti.

In questo senso, va anche precisato che:

- il 15,8% delle donne imprenditrici fa capo al settore agricolo, che risulta, la componente economica più consistente dopo il commercio (23,7%).
- il gruppo più consistente di imprenditrici ha un'età compresa tra i 30 e 49 anni (il 50,5%), ma una quota non trascurabile (7,3%) ha meno di 30 anni. A tale componente andrebbe sicuramente dedicata una certa attenzione in termini di supporti formativi e di sostegno alla crescita.

tabella 8. Imprenditori per fascia d'età e sesso				
	< 30	30-49	>50	Totale
<i>Maschi</i>	6,30%	48,33%	45,28%	54.040
<i>Femmine</i>	7,27%	50,54%	42,19%	17.283
<b>Totale</b>	6,54%	48,86%	44,53%	71.323
<i>di cui extracomunitari</i>	18,73%	68,42%	12,85%	2.723

Fonte: Nostra Elaborazione su dati servizio studi e informazione statistica Economica Camera di commercio Mantova, 2005

#### 1.4.2 Imprenditori extracomunitari

Nel corso degli ultimi anni la presenza straniera nel mercato del lavoro italiano è divenuta sempre più rilevante. Nonostante l'accresciuta importanza di tale fenomeno, il quadro informativo è rimasto frammentario e incompleto. Dare una interpretazione precisa al fenomeno dell'imprenditorialità degli stranieri

<sup>33</sup> Per quest'indicatore, che misura distintamente l'incidenza dei presidenti di sesso femminile e delle componenti donne dei consigli d'amministrazione, si registrano nella media europea e italiana i seguenti valori: (i) presidenti donne, media europea = 3%; media italiana = 4%; (ii) membri di consigli d'amministrazione, media europea = 11%; media italiana = 2% (Fonte: Commissione Europea, DG EMPL, *Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision*). Sono valori che, in particolare per l'Italia, testimoniano adeguatamente l'esistenza di "casi" emblematici di imprenditrici di successo, in un contesto, tuttavia, in cui la presenza femminile nei processi decisionali economici d'alto livello risulta ancora decisamente scarsa.

extracomunitari è, dunque, piuttosto difficile: i dati disponibili sono spesso discordanti o non paragonabili tra loro. In questo panorama, un indicatore di qualche interesse è rappresentato, come per l'imprenditorialità femminile, dalle cariche sociali ricoperte da cittadini extracomunitari, nel cui novero sono considerati i titolari, i soci, gli amministratori e altre cariche.

Il dato è desunto dalle statistiche correnti delle CCIAA e fornito da Infocamere<sup>34</sup>, che disegna un quadro di forte crescita della componente in questione, a riprova che gli immigrati, oltre a fornire un bacino d'utenza per professioni marginali e di basso profilo, si organizzano in forma autonoma.

Tuttavia, è necessaria prudenza nella utilizzazione di questa informazione, che rimanda ad un fenomeno complesso, con caratteri e connotazioni diverse a seconda di molti fattori. Di indubbio rilievo, per esempio, l'area geo-culturale di provenienza dell'immigrato. È, comunque, certo che a livello nazionale, gli imprenditori extracomunitari hanno raggiunto nel 2004 le 31.930<sup>35</sup> unità, il 6,7%, cioè, del totale della popolazione immigrata. Rispetto questo indicatore è la Lombardia a guidare la classifica, mentre in provincia di Mantova, nel periodo 2000-2004, si è assistito ad un vero e proprio boom degli imprenditori extracomunitari, saliti da 966 a 2.338<sup>36</sup> unità, con un incremento pari al 142%. Nel 2005, si è assistito ad un incremento ulteriore, che porta le 2.723 unità registrate a rappresentare il 3,8% degli imprenditori mantovani.

È vero che, in questo contesto produttivo, le imprese gestite da stranieri sono ancora una realtà relativamente piccola. Ciò non toglie, che il loro ruolo sia importante nel determinare la crescita di alcuni settori e che il loro incremento risulti molto rapido. In particolare:

- si tratta di imprese individuali o di società di persone.
- si concentrano soprattutto in due settori, l'edilizia e il commercio al dettaglio, che raggruppano oltre la metà delle imprese, oltre ai tradizionali campi di storica specializzazione etnica: il confezionamento di articoli per l'abbigliamento, i trasporti, i servizi alla persona e i ristoranti.

---

<sup>34</sup> Le registrazioni di Infocamere si basano sul paese di nascita e non sulla cittadinanza attuale degli interessati. Il dato fornito da Infocamere potrebbe quindi essere comprensivo degli italiani nati all'estero e poi rimpatriati o di persone nate all'estero che hanno ottenuto la cittadinanza italiana.

<sup>35</sup> Fonte: Dati Infocamere, 2004

<sup>36</sup> Fonte: Unioncamere, Movimprese, 2005



## 2 Zoom sul sistema produttivo

### 2.1 Una vocazione agricola in evoluzione

Nell'ambito delle attività economiche della provincia, anche oggi, così come in passato, il sistema agro-alimentare svolge un ruolo estremamente significativo in termini di numero di imprese, di performance produttive e, come anticipato, di apporti alla ricchezza provinciale, specie se tale *performance* è comparata a quella rilevabile in altre aree del paese. Detto in altri termini, Mantova è certamente una provincia con una significativa vocazione agricola.

Tale particolarità emerge con chiarezza da diversi indicatori, con particolare riferimento a:

- l'incidenza percentuale delle imprese agricole attive, pur in calo (passano da 10.083, nel 2004 a 9.996, nel 2005)<sup>37</sup>, sul totale delle imprese, specie quando comparata con la media lombarda e italiana (figura 7);
- il contributo al Pil<sup>38</sup> del settore agricolo, che risulta più che doppio rispetto alla media nazionale<sup>39</sup>;
- il tipo di produzioni, che il settore è in grado di esprimere, di alto livello sia in campo agricolo sia in campo enogastronomico;
- l'incidenza dei lavoratori agricoli (a prescindere dalla posizione) sul totale degli occupati, che corrisponde al 7,6% ed è superiore alla media lombarda ed italiana.

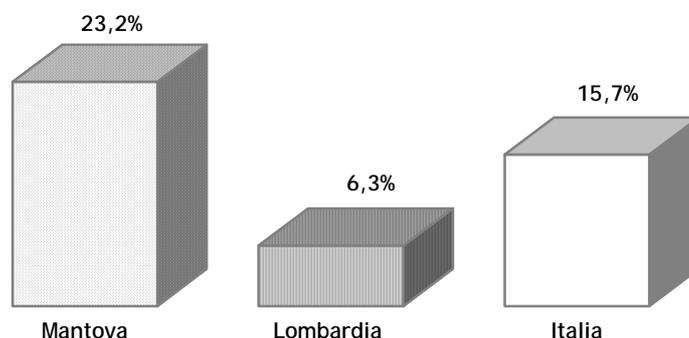
---

<sup>37</sup> Fonte: Unioncamere, Movimprese 2005

<sup>38</sup> Prodotto interno lordo (PIL). Beni e servizi finali prodotti in un determinato intervallo temporale relativamente ad un dato territorio. Si calcola con la seguente formula:  $PIL = C$  (consumi) +  $I$  (investimenti) +  $G$  (spesa pubblica) +  $[X-Q]$  (esportazioni - importazioni) +  $Is$  (scorte).

<sup>39</sup> Nel 2004, la composizione percentuale del valore aggiunto vede l'agricoltura lombarda produrre 1,4% del valore aggiunto totale, quella mantovana il 6,6% e quella italiana il 2,5% del totale. (Fonte: elaborazione Istituto Tagliacarne, 2004).

figura 7 Distribuzione percentuale delle aziende agricole sul totale



Anche da notare che, tra i 13.402<sup>40</sup> lavoratori agricoli, i dipendenti sono solo 3.000<sup>41</sup>, dato che testimonia - all'interno di un tessuto a forte tradizione cooperative - la prevalenza di una conduzione diretto-coltivatrice di tipo familiare<sup>42</sup>.

Oltre le luci, si colgono tuttavia non poche ombre. Innanzitutto, la scarsa redditività che, lamentata dagli imprenditori agricoli che gestiscono piccoli fondi, rischia di minare alle fondamenta la continuità dell'impegno in agricoltura e le specificità di un sistema, anche fondato, come si vedrà in altre parti di questo lavoro, sull'attaccamento alla propria terra e su una creatività che trova nel proprio passato e nella profondità dell'esperienza una linfa vitale. Non meno critica, si rivela l'anzianità della classe imprenditoriale che, disegnata dal 5° Censimento, costituisce forse una delle più evidenti conseguenze delle difficoltà lamentate e rappresenta un chiaro limite per la continuità, oltre che per lo sviluppo futuro del settore.

Prima di rimandare all'indagine attuata in questo settore<sup>43</sup>, sembra utile percorrere velocemente gli indirizzi produttivi prevalenti, primo tra tutti quello **zootecnico** che rappresenta, con circa il 60% di produzione lorda vendibile, la colonna portante dell'economia agricola mantovana e dell'indotto. In particolare, **l'allevamento suinicolo**, sempre più a ciclo chiuso grazie al notevole incremento

<sup>40</sup> Fonte: indagine Istat sulle forze lavoro, 2004.

<sup>41</sup> Tra questi, si registra una forte componente extracomunitaria che contava, nel 2004, 917 unità. Fonte: Provincia di Mantova, *1° semestre 2005, dinamica occupazionale in provincia di Mantova*.

<sup>42</sup> In questo contesto, le associazioni di categoria hanno molto lavorato sulla rilevanza di un contributo femminile, che non emerge dai dati quantitativi. Le donne rappresentano, infatti, solo il 23% dei lavoratori agricoli. Cfr. in particolare, Furlotti R. e Minarelli V. (1994), *Nella tradizione, oltre la tradizione. Imprenditrici e lavoratrici agricole nel territorio mantovano*, Impresa Agricola, VIII, 2, 1994: 4-37, frutto di un lavoro di approfondimento qualitativo tra le imprenditrici agricole del mantovano che è servito come base per molti interventi di accompagnamento e supporto a tali iniziative.

<sup>43</sup> Cfr. i capitoli 6 e 7, in questo rapporto.

del numero delle scrofe, ingrassa il classico suino pesante con una produzione destinata, in gran parte, alla trasformazione in prosciutti e insaccati. I soli prosciutti crudi che ogni anno partono da Mantova, spesso per essere stagionati altrove, sono superiori ai 2 milioni.

Strettamente legate al comparto zootecnico sono le *produzioni vegetali*, dal momento che la destinazione del prodotto è varia e, oltre a essere indirizzata all'alimentazione umana, è in buona parte diretta al settore zootecnico, principale utilizzatore di cereali, mais in particolare, che costituiscono la base alimentare di suini, avicoli e di bovini.

Ampio sviluppo hanno tuttavia anche altre colture.

Il *florovivaismo*, concentrato nella zona di Canneto, conta 200 aziende, in cui sono collocati nel 2005 circa 1.000 addetti (compresi titolari, dipendenti occasionali e fissi). Prevalgono le aziende produttrici, molte delle quali esportano i propri prodotti sul mercato sia nazionale che internazionale, ma non mancano quelle la cui attività è rivolta anche alla manutenzione delle aree a verde, nel cui ambito si è sviluppata, come ulteriore specializzazione, la progettazione e l'allestimento di spazi pubblici e privati<sup>44</sup>.

Una menzione particolare merita, inoltre, la produzione *risicola*, concentrata nel bacino idrografico del Mincio per il quale è in corso la richiesta di riconoscimento dell'IGP "Vialone nano Mantovano" e che investe in oltre 1.000 ettari di risaie, contando su una cinquantina di aziende purtroppo in calo. Contrariamente a quanto avviene nella maggior parte delle aree risicole nazionali, non si tratta di aziende specializzate nella sola o prevalente coltivazione del riso, ma quasi esclusivamente di aziende cerealicole o cerealicolo-zootecniche, nelle quali il riso occupa in genere non più del 25% della superficie coltivata. È tuttavia evidente un loro convinto tentativo di non limitare alla produzione la propria attività: già ora, cinque aziende producono, trasformano e commercializzano direttamente il proprio riso in un punto vendita aziendale; molte partecipano direttamente a manifestazioni promozionali (fiere e mercati).

In questo contesto, anche la tutela e la valorizzazione delle produzioni tipiche e delle eccellenze dell'enogastronomia costituiscono un importante tassello dell'economia provinciale.

*L'agriturismo e il turismo enogastronomico*, in particolare, hanno avuto nel mantovano un evidente sviluppo, testimoniato, nel 2004, dall'attività di oltre 130 aziende con offerta di servizi di ristoro e alloggio equamente distribuite su tutto il territorio provinciale. Si tratta, ormai, di una componente significativa del tessuto e dell'economia dei settori agricolo e turistico rurale e di quello legato alle strade del vino, ma anche di un impulso non trascurabile sulla strada della promozione integrata del territorio, dei suoi prodotti e della sua cultura.

Oltre a ciò, *la viticoltura* mantovana pare in crescita, specie in termini di qualificazione delle colture e delle lavorazioni e valorizza le differenze territoriali. Più che di viticoltura sarebbe, infatti, opportuno parlare di "viticolture"

---

<sup>44</sup> Fonte: Gruppo Agroalimentare, Rapporto annuale sull'andamento economico, 2005. Elaborazione "su fonti diverse".

per riferirsi a questo insieme di realtà di fatto distinte con insediamenti nella collina morenica a Sud del lago di Garda e nella pianura della valle del Po. Sono diverse anche le filiere di produzione, che vedono compresenti aziende ad ordinamento misto ed aziende specializzate, solo viticole e a conduzione familiare e che, in qualche caso, trasformano il prodotto in azienda.

Questo complesso di attività risulta ovviamente trainante anche per il segmento delle *imprese agromeccaniche* (il contoterzismo agricolo), che conta quasi 300 unità di produzione e occupa oltre 1.100 addetti<sup>45</sup>. È un comparto di servizi alle imprese agricole, che ha acquisito un'importanza fondamentale nel sistema agroalimentare locale e che rivolge la propria offerta soprattutto alle aziende agricole tradizionali.

Infine, di grande importanza nell'ambito del sistema agro-alimentare è il *sistema delle cooperative agricole*, che rappresenta circa un terzo delle cooperative presenti nel territorio<sup>46</sup>. In prevalenza, si tratta di aziende lattiero-casearie interessate alla produzione dei formaggi grana padano e parmigiano reggiano, di cantine, di aziende ortofrutticole e di allevamenti.

### 2.1.1 Tendenze e luoghi dell'innovazione

Nella struttura organizzativa e produttiva delle aziende agricole della Provincia di Mantova vanno lentamente facendosi strada atteggiamenti innovativi che, come sottolineato da Elisabetta Poloni (Confederazione Italiana Agricoltura), hanno a che fare, per un verso con il cambio generazionale, per un altro, con l'avvento di nuove tecnologie e che raggiungono in qualche caso espressioni di rilievo. Di una porzione significativa delle medesime sarà dato conto nei capitoli 6 e 7 di questo rapporto, anche al fine di identificare le forme e le modalità con cui le politiche formative possono supportare il processo in corso.

Questo non significa che, considerando la situazione complessiva, le imprese, che si qualificano come tradizionali a livello sia operativo sia gestionale, siano superate: al contrario, esse continuano a prevalere. I risultati di una ricerca effettuata dall'“Osservatorio Provinciale degli operai agricoli e florovivaisti” su un campione di 8.300 aziende, dislocate nel territorio provinciale, mettono ben in risalto la particolarità del sistema: solo un ottavo circa del campione di aziende, infatti, risultava avere dipendenti.

Tuttavia, in particolare negli ultimi anni, si registra un aumento delle conoscenze di base degli addetti, in concomitanza con l'avvio o il consolidamento di processi di valorizzazione economica, che favoriscono nuove opportunità di lavoro e di impresa, trasformando - sia pur lentamente - le aziende agricole tradizionali in “imprese di mercato”.

Tale processo avviene anche, specie tra le piccole aziende, attraverso l'accesso alla logica della “multifunzione”, già promossa dal regolamento comu-

---

<sup>45</sup> Fonte: APIMA Associazione Provinciale Imprese di Meccanizzazione Agricola.

<sup>46</sup> Fonte: Osservatorio mantovano della cooperazione, istituito presso la Camera di Commercio di Mantova.

nitario CE 1257/1999<sup>47</sup>, che, definendo «il sostegno allo sviluppo rurale, legato alle attività agricole e alla loro riconversione...» (art.2) quale proprio ambito di applicazione, ne riconosce le modalità, tra l'altro, nella «incentivazione della produzione non alimentare» e nella «diversificazione delle attività al fine di sviluppare attività complementari o alternative», aprendo il campo ad una evoluzione, che mostra oggi i primi frutti.

In sostanza, si intende, dunque, con “multifunzionale” un'azienda che svolge contemporaneamente attività di tipo diverso, ossia facenti capo ad entrambe le tipologie di seguito riportate:

- **produzione diretta:** intesa come l'azione tradizionalmente agricola di coltivazione o di allevamento, con cui si risponde direttamente alle esigenze dei consumatori spesso concentrando il proprio investimento nell'incremento della qualità e della sicurezza del prodotto. Tale funzione è detta anche *primaria* e comprende produzioni sia alimentari sia non alimentari (fiori, fibre, prodotti bioenergetici) ed è necessariamente connessa con la commercializzazione del prodotto, normalmente attraverso una catena di mediazioni funzionali rispetto il consumatore finale (pubblico o industria di trasformazione) i cui passaggi possono coinvolgere diverse agenzie di distribuzione; **realizzazione di servizi, di funzioni di tipo non-food, non commodities:** intesa come attività di fornitura, da parte dell'azienda agricola, anche di prodotti e servizi, commerciali e non commerciali, connessi alla propria attività, ma con quella non immediatamente identificabili. Alcuni di questi prodotti o servizi hanno caratteristiche di esternalità<sup>48</sup>: di beni, cioè, per cui spesso o non esiste o non è sviluppato un mercato (si pensi all'azione ambientale); in altri casi, essi risultano remunerativi (si pensi all'attività agromeccanica<sup>49</sup>) e comportano non raramente l'integrazione dell'agricoltura con

---

<sup>47</sup> In precedenza, il regolamento comunitario CE 1257/1999, “Sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo europeo agricolo di orientamento e di garanzia (FEAOG) e che modifica ed abroga taluni regolamenti”, aveva promosso, al capo IX, art.33: «... la diversificazione delle attività del settore agricolo e delle attività affini allo scopo di sviluppare attività plurime o fonti alternative di reddito».

<sup>48</sup> Si verifica un'esternalità quando un soggetto realizza un'azione, che influenza il benessere di altri soggetti senza che, per questo, avvenga una qualsiasi transazione economica. Vi possono essere esternalità positive (la ristrutturazione di un palazzo beneficia i vicini) o negative (l'emissione di inquinanti di un'impresa danneggia gli abitanti del territorio). In agricoltura, esempi di esternalità positive sono: l'azione ambientale la prevenzione degli incendi boschivi, il mantenimento della biodiversità, la difesa dall'erosione del suolo territoriale, la manutenzione del paesaggio rurale e del suo valore visivo, culturale ed economico-sociale, lo sviluppo rurale, ampiamente inteso, la salvaguardia ed il mantenimento del tessuto economico locale e della vitalità delle comunità rurali, il contrasto allo spopolamento ed alla migrazione verso le città (come accade, in particolare, nelle aree remote o periferiche, prive di attività economiche alternative), la salvaguardia dell'eredità, dell'identità culturale e delle tradizioni. Metodi di produzione agricola finalizzati alla protezione dell'ambiente e alla conservazione dello spazio naturale (misure agroambientali) sono promossi anche nel regolamento comunitario citato alla nota precedente (CE 1257/1999, capo VI, artt. 22, 23 e 24).

<sup>49</sup> Secondo il D.lvo 99/2004, art. 5: «È definita attività agromeccanica quella fornita a favore di terzi con mezzi meccanici per effettuare le operazioni colturali dirette alla cura ed allo sviluppo di un ciclo biologico o di una fase necessaria del ciclo stesso, la sistemazione e la manutenzione dei fondi agro-forestali, la manutenzione del verde, nonché tutte le operazioni successive alla raccolta dei prodotti per garantirne la messa in sicurezza. Sono altresì ricomprese nell'attività agromeccanica, le operazioni relative al conferimento dei prodotti agricoli ai centri di stoccaggio e

altri settori produttivi (come la trasformazione di prodotti, il turismo, l'artigianato, la produzione di energia, l'ambiente, le attività educative, ecc.).

Per questo aspetto, la situazione mantovana si rivela ricca di esempi anche di rilievo, identificati nella fase iniziale di questa ricerca con il contributo degli operatori del settore ed in seguito direttamente analizzati attraverso interviste in profondità agli imprenditori. Su questa base, emergono diversi tipi di strategia evolutiva che saranno ripresi e dettagliati in seguito. Anticipiamo, comunque, la possibilità di distinguere tra:

- *uno sviluppo "di filiera"*: quando la produzione è accompagnata dalla gestione del prodotto in una logica, che spinge l'impresa agricola sempre più vicino al consumatore, integrandone le attività primarie con quelle che fanno capo al confezionamento e/o alla commercializzazione diretta del prodotto;
- *uno sviluppo per integrazione con comparti economici estranei alla filiera del prodotto*: quando la produzione è utilizzata nell'ambito di attività estranee all'agricoltura, come il turismo (impresa agri-turistica) e le attività di trasformazione dei residui o dei prodotti nella prospettiva bio-energetica;
- *uno sviluppo per commercializzazione delle competenze*: quando competenze specifiche, sviluppate nel lavoro agricolo, assumono il rilievo di "servizio" commercializzabile (si pensi alle competenze di manutenzione delle aree a verde sviluppate nell'ambito del florovivaismo), anche nella forma di lavoro contoterzista;
- *uno sviluppo per esternalità a forte rilievo sociale*: quando l'impresa sviluppa, a partire dalla propria attività primaria, la capacità di interpretare il ruolo di erogatrice di servizi remunerati di salvaguardia del territorio.

### 2.1.2 Criticità emergenti

Nonostante la prospettiva evolutiva, di cui si è dato brevemente conto, il mondo agricolo presenta alcune rilevanti criticità, che ne ostacolano lo sviluppo sulla via dell'innovazione imprenditoriale. Quella probabilmente più rilevante è costituita dal basso contenuto di innovazione sia tecnica e agronomica sia, soprattutto, organizzativo-manageriale, anche connessa con l'elevata età media degli imprenditori ed il carente ricambio generazionale di cui si è detto: non a caso il numero delle aziende agricole tende a diminuire.

Ne consegue la necessità di promuovere, accompagnare e consolidare i processi in corso, attraverso attività mirate, che non solo le associazioni imprenditoriali, ma più complessivamente le politiche territoriali, possono e devono mettere in campo<sup>50</sup>. In questa sede, attraverso il contributo diretto degli imprenditori

---

all'industria di trasformazione, quando sono eseguite dallo stesso soggetto, che ne ha effettuato la raccolta.».

<sup>50</sup> Si coglie l'occasione per ricordare l'intensa attività programmatica dell'assessorato provinciale competente, espressa, per il biennio ancora in corso, dal piano agricolo triennale 2004 - 2006.

e l'analisi delle esperienze più innovative ed emblematiche, si è inteso in particolare identificare il possibile contributo della formazione professionale a questo processo, ma sono indubbiamente necessarie anche azioni di altro tipo, che la formazione può favorire allestendo le opportune risorse di competenza. Soprattutto, occorre salvaguardare i principi di un raccordo il più stretto possibile tra istituzioni, associazioni di categoria, sindacati e imprenditori agricoli, in quanto portatori di conoscenza, esperienza ed esigenze concrete, come è possibile attraverso le metodologie di un lavoro "in rete", che faccia tesoro del contributo di tutti gli attori in gioco.

In particolare, considerando le criticità emerse, possono essere identificati i seguenti assi tematici, indubbiamente da approfondire:

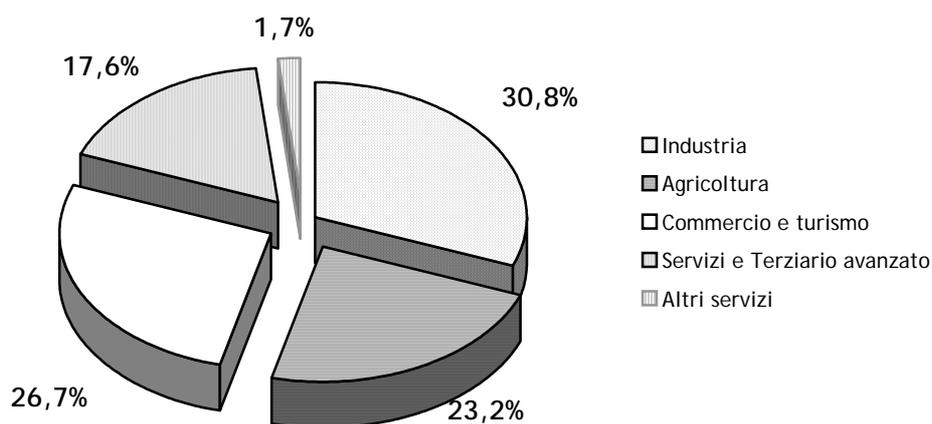
- *cultura imprenditoriale generalmente ancora poco preparata a cogliere le nuove tendenze della domanda ed a trasformarle in opportunità* per presidiare le nuove frontiere del controllo: tracciabilità e certificazione, qualità globale, legame col territorio, importanti come leva di marketing a livello nazionale, ma soprattutto internazionale;
- *limitato collegamento degli operatori a valle della filiera agro-alimentare con le strutture dell'ospitalità* (ristoranti e soprattutto agriturismi o analoghi), rafforzare il quale risulterebbe propizio alla diffusione e valorizzazione del prodotto locale;
- *fragilità dei legami che, a livello di "comunicazione di sistema", interessano i prodotti tipicamente mantovani*, che spesso affrontano il mercato come singole espressioni del territorio piuttosto che come componenti di un più complessivo (e più forte) "paniere agroalimentare mantovano". Questo, nonostante si testimoni l'esistenza di una domanda in crescita, sia pur a livello di segmenti/nicchie, associata ad un trend comportamentale di lungo periodo;
- *debolezza della commercializzazione del prodotto, che rimane un punto debole del sistema produttivo mantovano ed è comunque decisamente squilibrata rispetto alle potenzialità produttive del sistema*. Prevale nettamente, infatti, la vendita attraverso canali tradizionali; è limitata l'utilizzazione di modalità innovative come strutture distributive fortemente specializzate nella commercializzazione di prodotti tipici locali, che valorizzino il territorio (ad es. punti vendita in aree strategicamente rilevanti dal punto di vista dei flussi turistici, mancanza di integrazione fra operatori per la fornitura di "pacchetti di offerta integrati", ecc.).

In conclusione, possiamo affermare che tutti i settori, che tradizionalmente hanno fatto forte l'agroalimentare mantovano, presentano oggi, come comune aspetto critico (al di là dei loro diversi posizionamenti sul ciclo di vita), una scarsa capacità di valorizzare l'aspetto "territoriale" della qualità.

## 2.2 La forza trainante del secondario: verso il mercato globale

Con un export di circa 3 miliardi di euro e quasi 80.000 addetti<sup>51</sup>, l'industria mantovana può essere considerata a tutti gli effetti elemento portante dell'intera economia locale. Le imprese di questo settore (13.250, nel 2005<sup>52</sup>) rappresentano, in effetti, il 30,8%<sup>53</sup> del totale iscritto al registro della Camera di Commercio al 31.12.2005, una quota che rende conto di due blocchi principali quasi equivalenti, e di due meno numerosi. I primi due sono costituiti da imprese manifatturiere<sup>54</sup> (circa 6.000, di cui oltre 4.000 artigiane<sup>55</sup>, pari al 13,9% del totale) e da imprese di costruzione<sup>56</sup> (7.200 circa, anche in questo caso con una forte componente artigiana e una fortissima porzione di imprese individuali); gli altri dalle 17 imprese che presidiano la distribuzione di energia elettrica, acqua e gas e dalle 47 impegnate nell'estrazione di minerali.

**figura 8** *Distribuzione delle imprese secondo il settore di attività. Anno 2005*



Si tratta, come altrove documentato, soprattutto di imprese di piccole e piccolissime dimensioni, che operano prevalentemente in attività tradizionali (a-

<sup>51</sup> Fonte: Indagine sulle forze lavoro dell'ISTAT, 2004.

<sup>52</sup> Fonte: Unioncamere, Movimprese, 2005.

<sup>53</sup> Fonte: Infocamere - Stock View 2005.

<sup>54</sup> Le attività manifatturiere comprendono le industrie alimentari, tessili e dell'abbigliamento, conciarie, del legno, della stampa e dell'editoria, della gomma e della plastica, le industrie per la fabbricazione di macchine elettriche e apparecchiature elettriche ed ottiche, le industrie petrolifere, chimiche, dei minerali, meccaniche e dei mezzi di trasporto.

<sup>55</sup> Fonte: Infocamere, dati al 31 dicembre 2005.

<sup>56</sup> Nel settore costruzioni, sono comprese attività di costruzione in senso stretto, di tecnica degli impianti (a Mantova prevalentemente imprese individuali) e di completamento degli edifici.

limentare, tessile abbigliamento, calzaturiero, meccanica ecc.) classificate dall'OCSE<sup>57</sup> come a bassa e medio-bassa tecnologia e la cui localizzazione sul territorio è ampiamente diffusa, benché caratterizzata dalle specializzazioni zonali riconducibili ai distretti industriali.

I casi di crisi aziendale verificatesi nel 2004 sono sintomo di qualche difficoltà da non sottovalutare, benché lo stato di salute del comparto possa dirsi complessivamente buono. Nello stesso anno, il manifatturiero (tabella 9 e tabella 10) vedeva, infatti, crescere la propria percentuale di occupati (dal 34,2% nel 2003 al 37,5% nel 2004)<sup>58</sup>, in controtendenza rispetto alla media lombarda (che passa, nello stesso periodo, dal 31,9% al 30,7%) ed alla generale progressiva erosione dell'occupazione in questo settore a vantaggio dei servizi da cui sono interessate le economie avanzate (a livello nazionale, l'indice in questione è passato, sempre nel 2004, dal 22,7% al 22,5%).

Settore di attività	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Estrazioni di minerali</i>	45	48	47	45	46	47	48	47
<i>Attività manifatturiere</i>	6.004	6.007	6.052	6.061	6.134	6.080	6.041	5.989
<i>Produzione distribuzione energia, gas e acqua</i>	11	13	18	16	15	16	16	17
<i>Costruzioni</i>	4.926	5.186	5.537	5.774	6.295	6.585	6.890	7.197
<b>TOTALE</b>	<b>10.986</b>	<b>11.254</b>	<b>11.654</b>	<b>11.896</b>	<b>12.490</b>	<b>12.728</b>	<b>12.995</b>	<b>13.250</b>

Fonte: Unioncamere, Movimprese, 2004

In Lombardia, solo le province di Bergamo, Cremona e Pavia, la cui situazione andrebbe comparativamente approfondita, presentano andamento analogo a quello mantovano. La crescita del peso percentuale da attribuire per questo aspetto al comparto non costituisce, tuttavia, un fattore positivo in sé quanto, spesso, la messa in evidenza di un disallineamento rispetto le tendenze generali che per Mantova riguarda, come si è avuto modo di sottolineare, lo scarso sviluppo del terziario, in particolare quello avanzato, accompagnato da una persistente vocazione agricola.

<sup>57</sup> OCSE Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico. Oggi l'OCSE conta 29 membri (Australia, Canada, Finlandia, Francia, Irlanda, Corea del Sud, Olanda, Polonia, Svezia, Gran Bretagna, Austria, Cecoslovacchia, Francia, Ungheria, Italia, Lussemburgo, Nuova Zelanda, Portogallo, Svizzera, USA, Belgio, Danimarca, Germania, Islanda, Giappone, Messico, Norvegia, Spagna, Turchia) e fornisce ai governi una piattaforma di discussione sullo sviluppo e sul perfezionamento della politica economica e sociale. L'attività del Segretariato consiste nella raccolta di dati, nello studio dei *trend*, degli sviluppi economici, dei cambiamenti sociali e dei mutamenti che si verificano nel commercio, nell'ambiente, nell'agricoltura, nella tecnologia, nel settore fiscale

<sup>58</sup> Qui e di seguito, in assenza di informazioni più recenti, le informazioni sull'occupazione sono di fonte Istat: *Indagine sulle forze lavoro*, 2004.

Quanto alle costruzioni, è l'edilizia a mostrare la situazione più florida: oltre a registrare nel 2005 un aumento dell'occupazione del 4,6% rispetto all'anno precedente, concentra, infatti, il maggior numero di imprese avviate nel periodo, anche se si ricorda che per la maggior parte si tratta di ditte individuali, confermando un ciclo congiunturale favorevole, che si protrae da oltre un quinquennio e che è sostenuto, anche, dalla proroga delle agevolazioni fiscali per le attività di ristrutturazione. Non si può dire altrettanto per manufatti e laterizi, che hanno avuto, invece, qualche difficoltà per tutto il 2004.

tabella 10. Incidenza percentuale degli occupati in aziende manifatturiere sul totale			
Province	2002	2003	2004
<i>Bergamo</i>	37,4	36,2	37,3
<i>Brescia</i>	37,4	38,8	35,3
<i>Como</i>	40,4	40,4	36,1
<i>Cremona</i>	31,0	28,9	33,4
<i>Lecco</i>	47,2	42,6	39,2
<i>Lodi</i>	26,9	28,8	26,8
<i>Mantova</i>	34,2	34,2	37,5
<i>Milano</i>	27,0	27,3	25,7
<i>Pavia</i>	23,7	24,8	27,5
<i>Sondrio</i>	20,8	19,4	19,3
<i>Varese</i>	35,4	35,3	33,2
<i>Lombardia</i>	31,8	31,9	30,7
<i>Italia</i>	22,8	22,7	22,5

Fonte: Istat, 2004

Vale, comunque, la pena di documentare le importanti differenziazioni, che emergono, quando si approfondisca ulteriormente la lettura del settore, valutando le performance dei diversi tipi di attività. Infatti:

- sono decisamente in contrazione (anche con riferimento al fatturato) le aziende, che fanno capo al *tessile*, che comprende, oltre ai calzaturifici concentrati nel relativo distretto industriale, anche aziende collocate lungo il confine con l'Emilia Romagna, a ridosso dell'area carpigiana e, più precisamente, nei comuni di Suzzara, Gonzaga, Moglia e Poggio Rusco. Tale contrazione è probabilmente da porre in connessione, come ampiamente dibattuto a livello non solo locale, all'apertura del mercato alle produzioni di origine orientale, ma anche alla progressiva concentrazione dei poli produttivi ed alla crescente delocalizzazione delle attività in paesi esteri, caratterizzati da un basso costo della manodopera;
- il tasso di crescita dell'industria *alimentare* risulta, in linea con i dati regionali, per quanto riguarda la produzione (registra, nel 2005, una crescita del +3,3% contro il +3,1% regionale), ma in deciso gap, per quanto riguarda il fatturato che perde il 2,4% contro una crescita lombarda del 2,2%.
- il settore *legno e mobili* è quello che più ha sofferto nel corso del 2005 (-2,03%). Si tratta di un risultato, che si pone in netta controtendenza rispet-

- to alla performance registrata nel 2004 (+7,6%, contro un valore regionale registrato nello stesso anno pari a 1,2%)<sup>59</sup>;
- anche positive le *performance* delle circa 200 *aziende chimiche* (più precisamente, fibre sintetiche e gomma-plastica, in particolare concentrato nelle zone di Castiglione delle Stiviere, Mantova e comuni limitrofi al capoluogo). Queste aziende, di dimensioni mediamente elevate (complessivamente contano circa 7.000 dipendenti) registrano un fatturato più alto della media regionale (+4,9% contro il +2,5% registrato in Lombardia), benché meno soddisfacente risulti la produzione, che conclude il 2005 con un decremento dello 0,22%;
  - le produzioni *meccaniche* (con 15.000 addetti, uno dei settori economici principali nel panorama del manifatturiero mantovano concentrato soprattutto nella zona di Suzzara e Marmirolo) mostrano una crescita media del fatturato annuale molto superiore a quella regionale (+4,1% contro +1,85%) e paiono caratterizzate da un buon grado di competitività sul mercato, pur essendo costituite prevalentemente di piccole e medie imprese, fatta eccezione per la presenza di Iveco e di Marcegaglia.

### 2.2.1 Tendenze e luoghi dell'innovazione

Il tessuto economico della provincia di Mantova ha dovuto affrontare la sfida imposta dalla concorrenza internazionale. L'industria resiste, come confermato soprattutto dall'export: il metalmeccanico registrava nel 2004 esportazioni per un valore percentuale pari al 49,3% del totale prodotto ed il settore chimico e gomma plastica pari al 16,30%<sup>60</sup>.

Si tratta, dunque, di una realtà viva, dinamica, flessibile, caratterizzata da una qualificata capacità produttiva, caratterizzata da un'impreditoria che in molti casi può vantare prestigiose posizioni di *leadership* e mantiene la propria posizione di rilievo nel panorama regionale e nazionale in ragione anche della propria capacità di introdurre innovazioni di rilievo, sia tecnologiche che organizzative. Grazie a queste aziende, il settore ha conservato un'elevata propensione a produrre ricchezza<sup>61</sup> e, negli ultimi anni, ha espresso una discreta tenuta dell'occupazione.

In sostanza, pur in presenza di una situazione di stallo che interessa, negli anni successivi al 2002, il manifatturiero nel suo complesso, con performance diverse a seconda delle categorie economiche di riferimento, l'industria mantovana sembra, anche in questi ultimi difficili anni, confermare la sua forza.

---

<sup>59</sup> Fonte: Servizio studi e informazione statistico-economica, Camera di Commercio Mantova, *Rapporto annuale sull'andamento economico della Provincia di Mantova 2005*.

<sup>60</sup> Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati ISTAT. Esportazioni per macro settore. Anno 2004.

<sup>61</sup> La produzione industriale nel 2004 è cresciuta dell'1,3%, il fatturato del 2,3% (Servizio studi e informazione statistico-economica, Camera di Commercio Mantova, *Rapporto annuale sull'andamento economico della Provincia di Mantova 2004*).

Nel valutare tali andamenti, vanno valorizzate la buona capacità di diversificazione del comparto e la forte presenza di produzioni a contenuto tecnologico avanzato, che anche alcune imprese medio-piccole esprimono. La diversificazione produttiva tra categorie economiche e all'interno delle singole categorie, mostra effetti positivi: sembra, anzi, rivelarsi decisiva in alcuni ambiti.

Al di là di questo quadro, a valenza generale, pare problematico identificare fattori di innovazione che interessino il sistema industriale nel suo. Piuttosto, elementi innovativi paiono prodursi in alcuni segmenti specifici, affermarsi nella singola azienda e, almeno in qualche caso, innescare processi di "contaminazione" territoriale a più ampio respiro.

Le interviste compiute nella prima fase di questa ricerca hanno individuato, a prescindere dal punto di vista da cui l'intervistato o l'intervistata offrivano la propria interpretazione delle dinamiche in corso, alcuni esempi di questo tipo con una ricorsività dei riferimenti, che ci hanno indotto a considerare alcune esperienze emblematiche, di rilievo e significato condiviso nel panorama provinciale. In particolare, i casi identificati fanno capo ad attività di progettazione e produzione di:

- macchine etichettatrici;
- impianti refrigeranti;
- macchine per l'imbottigliamento;
- macchine idropultrici;
- software informatici;
- pannelli e nobilitati per l'industria del legno.

Le scelte di queste aziende sono, ovviamente, marcate da uno "specifico" che attiene al tipo di produzione ed alla loro "biografia", ma approfondire natura e caratteri delle loro esperienze, identificarne le criticità, ricostruirne il faticoso e spesso "evanescente" rapporto con la formazione professionale, come abbiamo fatto contattando gli imprenditori ed incontrandoli<sup>62</sup>, ha significato disegnare modelli diversi e, identificando punti comuni, oltre che particolarità delle singole situazioni, raccogliere elementi utili per un'ipotesi d'azione, che veda la formazione professionale al fianco degli imprenditori nell'affrontare le sfide dell'obiettivo "competitività".

### 2.2.2 Criticità "di sistema"

Caratteristica peculiare del settore, nel mantovano come in altre realtà produttive italiane, è la dimensione medio-piccola dell'azienda, che spesso trova le proprie radici nell'impegno di un nucleo familiare<sup>63</sup>: le piccole e medie imprese costituiscono la struttura portante del tessuto economico del territorio e han-

---

<sup>62</sup> Per i risultati degli approfondimenti in questione cfr. il capitolo 3 del presente rapporto.

<sup>63</sup> Ciò è confermato dai dati forniti dall'Associazione Aziende di Famiglia (Aidaf).

no consentito, in passato, di affrontare il mercato con una flessibilità, che si è rivelata competitiva in molti settori, con punte di vera e propria eccellenza.

Senza escludere, come anticipato, la forza imprenditiva di queste realtà, anzi testimoniata da alcuni dei casi approfonditi direttamente, "l'impresa di famiglia", o comunque la piccola impresa, non sempre assicura crescita e gestione ottimale: per esempio, può essere poco propensa ad affrontare i rischi, che qualunque cambiamento comporta, meno in grado di stabilire un rapporto proficuo con la ricerca di settore, cogliendone i suggerimenti ed utilizzandone i risultati, e meno capace di aprirsi a sperimentazioni, anche organizzative, mettendo in campo adeguate risorse umane e tecniche o lavorando per costruirle.

I problemi più rilevanti emergono nel momento del ricambio generazionale (similmente a quanto accade in agricoltura, benché per motivi in parte diversi), specie quando la "vocazione" imprenditiva e la dedizione all'impresa siano i maggiori capitali da trasmettere. Né sono trascurabili le chiusure che determina la comprensibile esigenza di difendere le proprie posizioni sul mercato rispetto ai *competitor* locali, specie quando il "mercato" non comprenda orizzonti territoriali più vasti della propria provincia o della propria regione. Non per ultimo, l'appartenere ad un "sistema produttivo territoriale", come accade alle aziende, che fanno capo ai distretti industriali, può determinare pericolose "dipendenze" e spostare in un "altrove" non meglio definito la capacità/possibilità di incrementare la propria competitività.

L'evoluzione dei mercati porta sempre più a considerare le peculiarità del sistema produttivo mantovano come "debolezze", a rappresentarle come vincolo dello sviluppo territoriale, vincolo indiscutibilmente enfatizzato dal ritardo, che l'intero paese complessivamente ha accumulato sul versante della ricerca e dell'innovazione: è indubbio che le imprese di dimensioni ridotte manifestano una minore attività di R&S.

Detto ciò, è plausibile operare localmente per affrontare queste debolezze? E quali strumenti possono essere approntati a sostegno della creatività imprenditoriale e di quella diffusione trasversale della "cultura" dell'innovazione, che pare ancora sostanzialmente troppo debole? Possono le incertezze descritte essere affrontate con le logiche tipiche dei distretti industriali o dei metadistretti, attrezzando il territorio attraverso centri specializzati, che ne colgano le caratterizzazioni produttive e concentrino la propria attività di studio e sperimentazione tecnologica in modo mirato? È possibile, non in alternativa, aprirsi all'esterno, importando opportune competenze tecniche o elementi di innovazione sia strutturale sia organizzativa e renderli agibili all'intero sistema, piegandoli alle sue esigenze specifiche? Sono praticabili interventi per svilupparle in loco, anche attraverso formazione mirata? Soprattutto, sono proponibili "risorse di sistema", le sole compatibili con la frammentazione delle produzioni, con un contesto che è anche caratterizzato, come si è detto riferendo delle formazioni distrettuali, da competitività interna e dall'esigenza di ciascuno di mantenere le proprie posizioni e difendere il proprio *know how*.

Il fatto che i problemi descritti non riguardino solo il territorio mantovano, come il dibattito recente ha ampiamente tematizzato<sup>64</sup>, non esime dal farsene strategicamente carico a livello locale, pena la solitudine dell'impresa nel confronto con i mercati. Su questo punta, nello specifico, la programmazione dei fondi strutturali 2007-2013, che va colta come un'occasione per percorrere strade nuove.

### 2.3 La questione del terziario mantovano

La crescita che il mondo dei servizi ha mostrato negli ultimi anni in provincia di Mantova è da attribuire quasi esclusivamente al terziario tradizionale e produce una presenza ed un valore sensibilmente inferiori a quello regionale e nazionale.

Ateco	Divisione di attività	2005
G	Commercio (ingr. e dett.), rip. beni pers. e per la casa	9.740
H	Alberghi e ristoranti	1.778
I	Trasporti magazzinaggio e comunicazione	1.334
J	Intermediazione monetaria e finanziaria	750
K	Attività immob., noleggio, informatica, ricerca	3.612
M	Istruzione	69
N	Sanità e altri servizi sociali	127
O	Altri servizi pubblici, sociali e personali	1.703
P	Servizi domestici presso famiglie	0
	TOTALE	19.113

Fonte: Unioncamere, Movimprese, 2005

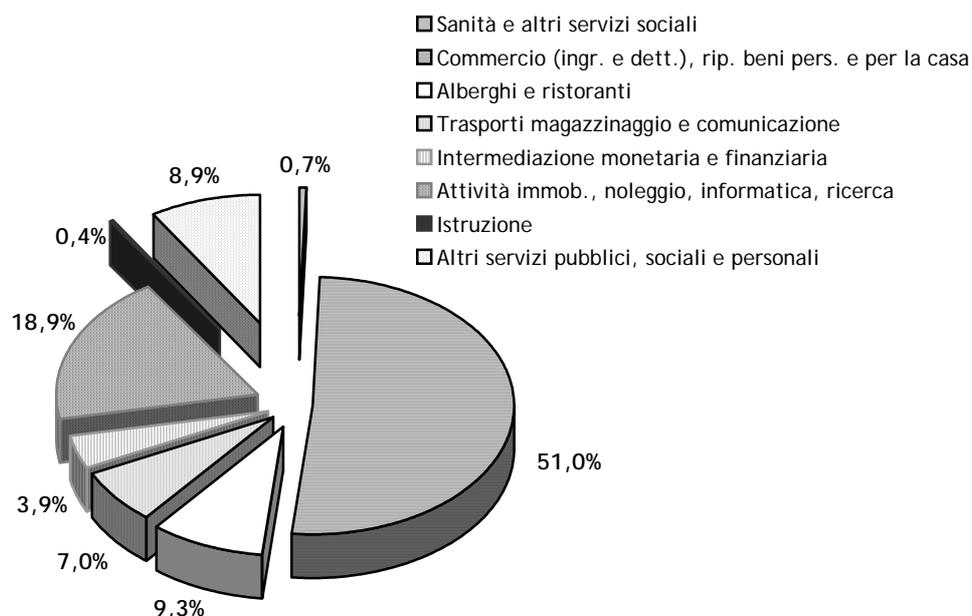
Nel complesso risultano, comunque, iscritte al registro della Camera di Commercio 19.113 imprese di questo tipo (il 44,4% del totale)<sup>65</sup>, che sono in crescita rispetto l'anno precedente e che spaziano dal settore della distribuzione e del turismo, a quello dei trasporti, dei servizi professionali alle imprese e dei

<sup>64</sup> Citiamo, a titolo di esempio, la sintesi espressa da ISTAT nel rapporto annuale 2006, dove si segnala che «La prevalente specializzazione nei settori tradizionali del made in Italy e il dinamismo della piccola impresa costituiscono il fondamento della crescita italiana ma, allo stesso tempo, sono anche fattori di debolezza. A fronte di ciò, esiste un consistente numero di imprese che hanno performance migliori e competono con successo sui mercati internazionali: queste imprese si concentrano nei distretti produttivi, nelle regioni del Nord-est, tra le società di capitale e nei settori della meccanica strumentale e di precisione.» (ISTAT, *L'Italia in particolare*, 24 maggio 2006, liberamente scaricabile da [www.istat.it/dati/catalogo/20060524\\_00/inbreve.pdf](http://www.istat.it/dati/catalogo/20060524_00/inbreve.pdf))

<sup>65</sup> Fonte: Movimprese, 2005

servizi alle famiglie (commercio al dettaglio, alberghi e ristoranti, trasporti, società di intermediazione, immobiliari di informatica, di ricerca, eccetera).

figura 9 Imprese terziario per classe economica



Nonostante questo, sono poco presenti sul territorio i servizi per le imprese, in particolare quelli avanzati e innovativi e ciò pone importanti problemi in termini di competitività del tessuto economico-produttivo nel suo complesso.

Nel seguito, dedichiamo attenzione a tre comparti di particolare interesse in questo ambito, per le dimensioni che mostrano o per le loro possibilità di crescita e sviluppo: il commercio, il turismo e, appunto, il terziario avanzato.

### 2.3.1 Il commercio

A ridosso del commercio, attività economica in cui sono incluse anche attività di riparazione di beni di consumo<sup>66</sup>, si riscontra la maggiore concentrazione di imprese attive (22,6% sul totale delle imprese, pari al 50,9% delle imprese appartenenti al comparto servizi), benché, comunque, inferiore alla media nazionale (il 34,6%, nel 2004). Si caratterizza per una composizione prevalentemente costituita da piccole e piccolissime imprese, per lo più a carattere individuale o a

<sup>66</sup> L'aggregazione fa, ovviamente, riferimento alla classificazione Ateco 2002.

conduzione familiare, molto simile a quella riscontrabile nel resto del paese. Non mancano, tuttavia, 11 grandi centri commerciali<sup>67</sup>, 6 ipermercati, 84 supermercati alimentari, 3 grandi magazzini<sup>68</sup> e 26 minimercati.

Stante il fatto che un'offerta commerciale variegata, integrata e diffusa costituisce una risorsa non solo economica per il territorio, svolgendo un ruolo non trascurabile di presidio e fornitura di servizi di vicinato e creando valore aggiunto per le attrattive turistiche di una città, l'esame dei dati evidenzia la presenza di non trascurabili difficoltà per il settore. La diminuzione delle vendite è generalizzata a quasi tutte le categorie merceologiche che, in alcuni casi, soffrono di una vera e propria crisi, motivata non solo da fenomeni congiunturali, come la riduzione del potere d'acquisto dei consumatori, ma da tratti strutturali, come il mutamento dei modelli di consumo e l'evoluzione della rete distributiva. Nonostante la persistente prevalenza dei piccoli esercizi, che la caratterizza, a livello regionale Mantova risulta seconda, per questo aspetto, solo alla Provincia di Milano.

Per ciò stesso, emergono segnali di profonda ristrutturazione del settore, risultato di un processo iniziato ormai da qualche anno. Per reggere all'urto sempre più forte della grande distribuzione, molte imprese commerciali si sono sforzate di qualificare e specializzare la loro capacità di offerta. Per quanto di portata indubbiamente più ampia e generale, se non altro in quanto interessa una variegata gamma di categorie merceologiche, tale tendenza va indubbiamente integrata con la necessità, già segnalata approfondendo le caratteristiche del settore agricolo nello specifico del comparto agro-alimentare, di potenziare o organizzare l'offerta sul mercato della produzione locale, anche in relazione al circuito turistico.

### 2.3.2 Il turismo

Il turismo è sempre più frequentemente indicato dagli osservatori ed operatori economici come rilevante nelle prospettive di sviluppo per le aree avanzate

---

<sup>67</sup> Secondo la definizione del ministero delle attività produttive si definisce: *supermercato*, un esercizio al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato prevalentemente a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita superiore a 400 mq. e di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo ed in massima parte preconfezionati nonché, eventualmente, di alcuni articoli non alimentari di uso domestico corrente; *ipermercato*, un esercizio al dettaglio con superficie di vendita superiore a 2.500 mq., suddiviso in reparti (alimentare e non alimentare), ciascuno dei quali aventi, rispettivamente, le caratteristiche di supermercato e di grande magazzino; *grande magazzino*, un esercizio al dettaglio operante nel campo non alimentare che dispone di una superficie di vendita superiore a 400 mq. e di almeno cinque distinti reparti, ciascuno dei quali destinato alla vendita di articoli appartenenti a settori merceologici diversi ed in massima parte di largo consumo; *grande superficie specializzata*, un esercizio al dettaglio operante nel settore non alimentare (spesso appartenente ad una catena distributiva a succursali) che tratta in modo esclusivo o prevalente una specifica gamma merceologica di prodotti su una superficie di vendita non inferiore ai 1.500 mq. e); *minimercato*, un esercizio al dettaglio in sede fissa operante nel campo alimentare con una superficie di vendita che varia tra 200 e 399 mq. e che presenta le medesime caratteristiche del supermercato.

<sup>68</sup> Fonte: Ministero delle Attività Produttive - Osservatorio sul Commercio, 2005.

ed ad elevata qualità di vita. Tuttavia, scontate le potenzialità, non sempre esistono le precondizioni perché esse possano esprimersi.

Tale posizione è condivisa dagli attori del sistema produttivo mantovano, con cui abbiamo delineato i principali caratteri del territorio. Essi hanno, infatti, mostrato una diffusa consapevolezza delle attrattive artistiche, paesistiche e agro-alimentari, che la provincia di Mantova offre sul mercato turistico, ma accompagnata dalla convinzione che si tratti, in larga misura, di potenzialità inesprese, ossia che il settore turistico non riesca ancora a fruirne economicamente in modo adeguato.

Qualche dato ci consente di entrare nel merito di un'attività che coinvolge, nel 2005, 1.778 esercizi tra alberghieri e ristoranti. Il loro numero è in crescita rispetto l'anno precedente, nonostante il flusso turistico sia diminuito dell'1,1% (circa 156.213 arrivi, contro i 157.995 del 2004, per poco più di 374.203 presenze, contro le quasi 400.000 dell'anno precedente, ed una permanenza media di 2,4 giorni a turista, contro i 2,5 registrati nel 2004<sup>69</sup>).

In particolare, è il capoluogo ad essere interessato da dinamiche positive (i flussi sono triplicati rispetto ai livelli dei primi anni '90), anche grazie ad iniziative come "Festivaletteratura" e le mostre del Centro Internazionale d'Arte e di Cultura di Palazzo Te, che hanno favorito la promozione della città in Italia ed all'estero. Indubbiamente meno note risultano le attrattive della provincia, al di là del fatto che il successo di pochi eventi non suggella, anche se la può sostenere, l'affermazione turistica di un territorio.

In questo panorama, sono gli indici relativi alle strutture extralberghiere (campeggi, agriturismi, affittacamere, ecc.) a risultare più vivaci ed incoraggianti. Esprimono, infatti, notevoli incrementi sia negli arrivi (+35,8%, tra il 2003 ed il 2004 e +10,5% nell'ultimo anno) sia nelle presenze (rispettivamente nei due periodi, +14,8% e +11,5%).

Il fenomeno si registra, per la verità, anche in altre province italiane ed esprime un cambiamento profondo nel modo con cui le risorse di tempo libero sono vissute e, più complessivamente, è concepita la vacanza. Pare, quindi, costituirsi a riferimento per un possibile ulteriore sviluppo del settore.

Su questa via, l'esigenza principale, che i nostri intervistati hanno segnalato, è quella di aumentare la competitività del sistema dell'offerta, colmando le lacune delle strutture e dei servizi esistenti attraverso una programmazione territoriale efficiente, che tenga conto delle complessità del comparto e della sua gamma di articolazioni economiche. Attività turistiche non organizzate o adeguatamente pianificate e controllate possono generare situazioni di estremo degrado ambientale.

Alcuni punti critici sono, dunque, da porre in primo piano. Brevemente:

1. **efficienza economica:** dipende da fattori quali la dimensione dell'impresa, il livello di obsolescenza degli impianti, il grado di integrazione con gli altri settori produttivi e, in particolare, con quello dei servizi. Sotto questo aspet-

---

<sup>69</sup> Fonte: Elaborazioni servizio informazione economica Camera di Commercio Mantova su dati APT di Mantova, 2005

to, il settore turistico pare vulnerabile, soprattutto se posto a confronto con i più importanti circuiti turistici nazionali;

2. **concorrenzialità:** da valutare con particolare riferimento al fattore prezzi (costi del personale e costi di gestione sono i punti su cui fare leva per avvantaggiare le economie di scala e la disponibilità di credito) e al fattore qualità (qualificazione professionale, ammodernamento delle strutture, tutela del turista);
3. **compatibilità con il sistema ambientale:** il settore turistico ha sviluppato nel tempo una buona consapevolezza dell'importanza del legame tra tutela ambientale e qualità dell'offerta turistica; si sono attivati processi di certificazione ambientale del territorio e si sta diffondendo il concetto di turismo sostenibile ed eco-compatibile. Si tratta, tuttavia, di una prospettiva del tutto aperta, sulla quale sembra opportuno investire.

In sostanza, la competitività delle aziende turistiche, così come quella delle imprese commerciali, specie nell'ambito della piccola distribuzione, passano sempre più attraverso la specializzazione dell'offerta, il miglioramento organizzativo, l'attenzione al *confort* e al servizio erogato. Su questo piano, il ruolo, che può interpretare lo sviluppo delle risorse umane, e, quindi, la formazione professionale, è estremamente rilevante.

### 2.3.3 Il terziario avanzato

Il terziario avanzato comprende un eterogeneo panorama di servizi e si differenzia dal terziario tradizionale per l'alto contenuto di innovazione dei processi produttivi, che possono essere suddivisi in:

- **servizi della conoscenza** (consulenza aziendale, direzionale, organizzativa, contabile, creditizia e fiscale, servizi in campo informatico, servizi di assistenza tecnica, marketing, pubblicità, servizi di selezione di personale ecc.);
- **servizi operativi** (logistica, *facility & property management*<sup>70</sup>, organizzazione di convegni, fiere e mostre.).

Si tratta di una serie di attività, che hanno un elemento comune: sono caratterizzate da un processo di interscambio tra domanda e offerta necessario, per stimolare e migliorare complessivamente la competitività delle imprese-clienti. Una delle ragioni della rapida crescita da cui, negli ultimi decenni, i servizi innovativi sono stati interessati nelle economie avanzate, è da ricercare nel fatto che una serie di funzioni, in precedenza assicurate all'interno delle imprese, richiedono competenze raffinate e vengono tendenzialmente esternalizzate.

Tuttavia, la crescita del valore aggiunto e dell'occupazione nel settore non è da ricercare solo in tali dinamiche. Servizi di tipo innovativo sono richiesti dalle imprese allo scopo di sostenere, orientare, massimizzare il valore dei cambia-

---

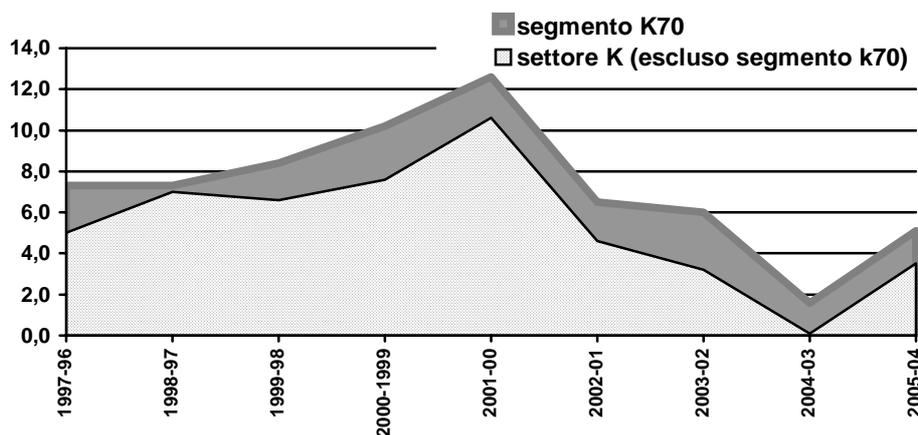
<sup>70</sup> Servizi di gestione di edifici e patrimoni immobiliari.

menti, che esse devono affrontare per “stare sul mercato”, ossia per adeguare la loro catena produttiva in modo più flessibile, per migliorare la qualità dei fattori produttivi umani e tecnologici, per differenziare i prodotti offerti nonché per far fronte all’evoluzione tecnologica e a mercati più complessi e di dimensioni internazionali. Il fatto, poi, che le aziende richiedano questi servizi, innesca logiche concorrenziali, che aumentano la qualità e le scelte disponibili sul mercato, soprattutto nei casi in cui è lasciato sufficiente spazio alle potenzialità innovative dei fornitori di servizi di dimensioni più ridotte.

Esiste, quindi, una relazione dinamica e di mutuo rafforzamento tra presenza sul territorio di servizi innovativi all’impresa ed evoluzione degli altri comparti produttivi, che rende gli andamenti del “terziario avanzato” estremamente indicativo per valutare le potenzialità complessive di sviluppo di un territorio.

Li verifichiamo in provincia di Mantova, utilizzando il tasso di crescita del settore K della classificazione Ateco, generalmente identificato con il terziario avanzato, anche se è buona norma - come faremo quando possibile - valutarne le *performance* estrapolando quelle relative alla categoria K70 (imprese immobiliari), che seguono logiche diverse da quelle degli altri segmenti. Il dato storico ci mostra, dunque, una crescita molto altalenante, le cui impennate sono prevalentemente dovute al segmento immobiliare: segno di un mercato incerto, con un’alta nati-mortalità delle imprese. Non a caso, il tasso di crescita medio annuo del numero d’aziende, che fanno capo al settore, nell’ultimo decennio risulta pari a 5,9% (escluso settore immobiliare), decisamente superiore alla media lombarda ed italiana (in entrambi i casi 3,7%), pur rimanendo, a Mantova, complessivamente debole.

figura 10 Imprese terziario per classe economica



Può essere considerato, che la vicinanza con centri di offerta eminenti in questo settore, sul piano sia quantitativo che qualitativo (si pensi all’ara milanese), agisce come disincentivo nello sviluppo di questo settore a Mantova e questo è, in effetti, da tenere in considerazione quando si rifletta sulla plausibilità e sul-

la eventuale tipologia degli interventi di sostegno da mettere in atto. Secondo gli intervistati, tuttavia, questi andamenti sono da attribuire per un verso alla cultura d'impresa, per molti aspetti ancora poco pronta a servirsi di strumenti innovativi, per un altro all'assenza o alla carenza di un'offerta "congrua", che non si qualifichi, cioè, come "astrattamente" tecnica, ma come informata dei bisogni del territorio e concretamente impegnata ad aprire con il territorio un dialogo proficuo.

## 2.4 L'artigianato

Nella situazione descritta, non stupisce la rilevanza, che assume a Mantova l'artigianato<sup>71</sup>, cui pare utile dedicare uno spazio specifico dal momento che esso riassume emblematicamente molte delle caratteristiche tipiche (e delle criticità), riscontrate nelle imprese mantovane, a prescindere dal settore economico e produttivo considerato.

In effetti, le imprese registrate risultano essere, a fine 2005, 14.068<sup>72</sup>, numero che tende a crescere rispetto i due anni precedenti (rispettivamente, +2% e +1,7%), sotto la spinta quasi esclusiva del settore costruzioni (+229 imprese, nel corso del 2005) e con un apporto sensibile di imprese con titolare extracomunitario (+220 imprese nello stesso periodo). Impegnate in buona parte in attività di contoterzismo, si tratta soprattutto di ditte individuali (78,12%) concentrate nell'edilizia e nel manifatturiero<sup>73</sup>, con una quota rilevante società di persone (20,1%) e minima di società di capitali (1,4%)

Nel complesso, in sostanziale analogia con quanto avviene su scala regionale, le imprese artigiane si distribuiscono in misura abbastanza equilibrata tra tre macrosettori:

- *costruzioni*. Rappresenta nel 2005 il 44,3% delle imprese artigiane, che operano in ogni specializzazione del settore (genio civile, edilizia residenziale e non residenziale, pubblica e privata, manutenzioni) sia in sub-appalto che assumendo direttamente gli ordini;
- *manifatturiero*. Concentra il 28,3% di queste aziende e contribuisce notevolmente al valore aggiunto dell'intero comparto con specializzazioni nei settori metalmeccanico, della gomma e della plastica, del legno e del mobile, tessile, della pelletteria, ecc. Nel metalmeccanico, le imprese artigiane operano, soprattutto, nel ruolo di subfornitori specializzati in lavorazioni di fase e produzione di attrezzature o componenti (lavorazione e trattamento di me-

---

<sup>71</sup> L'impresa artigiana è caratterizzata da ridotte dimensioni, da un numero limitato di dipendenti (massimo 10, secondo il DM 18 aprile 2005 del ministero delle attività produttive) e dal fatto che l'imprenditore, titolare dell'azienda, partecipa direttamente al processo produttivo, svolgendo in azienda il proprio "mestiere". Può risultare, pertanto, operativa in tutti i settori produttivi, dal metalmeccanico all'edilizia, dal tessile alle tinte-lavanderie, dalla produzione di mobili ai saloni di bellezza, dal settore gomma-plastica alle carrozzerie.

<sup>72</sup> Fonte: Movimprese, 2005

<sup>73</sup> Secondo Movimprese 2005, sono infatti 5.338 le imprese artigiane individuali registrate al 31 dicembre 2005. Tra queste, 2.558 sono comprese nel settore manifatturiero.

talli, produzione di stampi, utensileria, minuteria). Nel tessile-abbigliamento si collocano prevalentemente nelle prime fasi della filiera produttiva (prime lavorazioni, fino al tessuto) e operano prevalentemente come contoterzisti. Hanno perciò avvertito in misura rilevante gli effetti della crisi di settore, specie con riferimento alle operazioni di delocalizzazione compiute dalle grandi aziende. Nel settore del legno-mobile, infine, comprendono produzioni sia su misura che in serie e lavorazioni per conto terzi.

- **servizi.** Comprende l'11,6% delle imprese artigiane distribuite tra commercio, servizi alla persona (trattamenti di bellezza) o alle imprese e trasporto su gomma, sia come "padroncini" sia come piccoli trasportatori autonomi.

Come si anticipava, l'impresa artigiana rappresenta emblematicamente, e per certi aspetti enfatizza, le debolezze del sistema. La grande incidenza della subfornitura ed il forte legame tra imprese artigiane ed industrie locali utilizzatrici rappresenta, infatti, l'espressione tipica delle modalità di crescita del territorio, ma anche il limite produttivo della piccola impresa, spesso troppo legata alla monocommittenza e totalmente esposta, quindi, alle cicliche crisi della grande industria, ossia costantemente a rischio di essere espulsa dal processo produttivo.

Ne deriva una necessità di strutturazione, di crescita e sviluppo, specie per superare il concetto di subfornitura, anche attraverso l'innovazione di prodotto e di processo. Tali scelte sono, tuttavia, piuttosto rare: la massiccia preponderanza di ditte individuali serve da sola a spiegare questa difficoltà.

Come hanno ripetuto molti dei nostri intervistati, anche quando (nel 10% circa dei casi) le imprese artigiane comprendano dipendenti, le loro dimensioni sono un ostacolo sul piano della differenziazione organizzativa interna e dell'aggiornamento e la scarsità di capitali vincola troppo spesso l'accesso a formule innovative di produzione. Rimangono i problemi connessi al ricambio generazionale (come si è visto nelle pagine precedenti, di fatto "trasversali" ai settori), che qui assumono ulteriori connotazioni. Anche quando l'azienda cambia titolare, tende a conservare il tipo di prodotto, il metodo di produzione, lo schema organizzativo: ogni cambiamento deriva, in realtà, da una spinta esterna (il committente) ed anche questa viene a volte mal tollerata.

L'artigianato sarebbe, dunque, destinato solo ed esclusivamente a costituire un "satellite" delle imprese maggiori? A rappresentare solo uno strumento della loro organizzazione del ciclo produttivo (ovviamente, fino a quando tale soluzione si rivela economica ed efficace)?

Nel corso delle nostre interviste, abbiamo raccolto suggestioni, che orientano ad ipotesi alternative, tutte fondate su un unico principio: è strategico che le imprese artigiane si aggregino, si integrino, si associno, in particolare per poter allestire strumenti e strutture (per esempio di stoccaggio, di valutazione del mercato, di *network*) finalizzate ad acquisti collettivi di materie prime, ma anche alla ricerca di prodotto, all'analisi di mercato e al marketing. I consorzi di imprese artigiane si delineano, in altri termini, come strumenti operativi, che consentirebbero anche alla singola impresa di mettere in atto "economie di scala" per accedere a risorse altrimenti fuori portata, per poter ambire ad obiettivi altrimenti difficilmente raggiungibili, sia per i costi di investimento e di gestione,

sia per le conoscenze tecniche e gestionali, di cui dovrebbe disporre. Il problema, non da poco, è che occorre costruire una cultura collaborativa, una cultura di sistema, senza la quale nessuna aggregazione, nessun consorzio, può sperare di svolgere efficacemente le proprie funzioni.

## 2.5 Innovazione e diversificazione

L'innovazione può assumere forme diverse dalla ricerca svolta nei laboratori, in molti casi si tratta di tecnologie incorporate in nuovi materiali, della loro integrazione con il design, dell'applicazione di tecnologie avanzate, dell'identificazione di personalizzazioni del prodotto sulla base delle esigenze del cliente, anche attraverso un processo di imitazione dei propri concorrenti o di processi di diversificazione.

Definire in questa prospettiva le attuali tendenze socio-economiche locali, pare, dunque, complesso: occorre valutare un'economia, che non è povera e al tempo stesso non è particolarmente dinamica. La questione non è di poco conto, se si considera che proprio il grado di dinamicità è il fattore considerato più importante nel definire le prospettive di sviluppo di un territorio nell'attuale contesto di competitività.

Per intervenire in tal senso, bisogna, tuttavia, superare alcuni nodi problematici. Sono nodi che si conoscono bene: in un tessuto imprenditoriale, fatto soprattutto da piccole e piccolissime aziende, l'ostacolo maggiore alla dinamicità del sistema è costituito primariamente dall'impulso delle aziende a difendere strenuamente, con rigidità, che a volte si rivelano controproducenti, la propria autonomia. Questo, unito al problema dimensionale, in sé non vincolante, come si avrà modo di documentare nei capitoli 3 e 4, pone un limite alla crescita di investimenti e di iniziative. La riluttanza, con cui le PMI affrontano i processi di crescita, è dovuta anche alla loro ritrosia nell'affrontare i vincoli normativi imposti alle imprese di maggiori dimensioni, ai riflessi dell'apertura a capitali esterni sul controllo delle proprietà, alla difficoltà di condividere le informazioni con i concorrenti, agli investimenti ancora insufficienti nella ricerca e nell'innovazione tecnologica; ai costi per la formazione del personale ed alla mancanza di infrastrutture.

Proprio queste ultime rappresentano, all'interno di una dimensione integrata e unitaria di sviluppo, un passaggio fondamentale per una strategia orientata a sostenere la qualità e la produttività del sistema territoriale. Si tratta di uno dei luoghi che richiedono interventi più urgenti. A livello regionale, Mantova è la decima provincia su undici per quanto riguarda la presenza di infrastrutture nel territorio (l'indice generale è 75,2 rispetto ad una media regionale di 123,9<sup>74</sup>) e, a livello nazionale, si colloca sistematicamente tra le province al di sotto della media nazionale. Ciò vale sia sul piano generale sia per le infrastrutture di con-

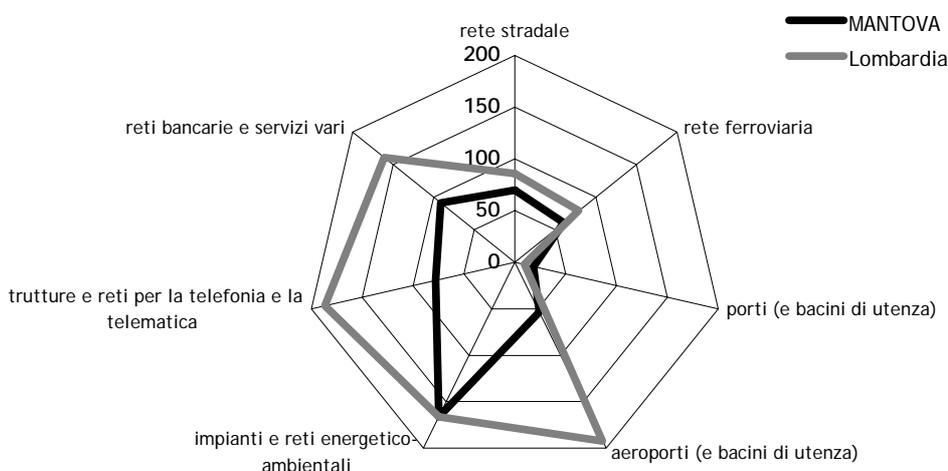
---

<sup>74</sup> Fonte: Istituto Tagliacarne, *Atlante della competitività delle province italiane*, Dati 2004. A questa fonte si riferiscono anche le informazioni utilizzate per costruire la figura 8.

tenuto tecnologico più legate a contesti significativi e innovativi (reti telematiche, reti bancarie e di servizi, strutture culturali e ricreative, reti energetico-ambientali). Di fatto, Mantova supera la media regionale solo per quanto concerne i porti ed i loro bacini di utenza, per altro minimamente presenti, e la eguaglia sul piano degli impianti e delle reti energetiche (figura 11).

Va considerato che il sistema economico mantovano si è rivelato “vincente” per quarant’anni: non solo si è costruito su indubbi casi di successo individuali, ma ha anche garantito un’adeguata attrattività verso la grande impresa esterna. È facilmente comprensibile, che un sistema che ha sempre vinto, che si è sempre collocato ai livelli alti delle classifiche nazionali e internazionali, mostri qualche difficoltà a mutare il proprio orientamento e la propria impostazione di fondo. La logica del “ho sempre fatto così, perché mai dovrei cambiare?” è prevalente e a questa spesso si sovrappone, aggravandola, l’impressione che, per apportare veri cambiamenti in impresa, si debba affidarne a terzi la direzione. Se questo non corrisponde fino in fondo alla realtà, è anche vero che mantenere il pieno controllo sulla propria attività richiederebbe a molti profondi interventi di riqualificazione tecnica: non sempre l’esperienza è sufficiente, quand’anche fosse accompagnata da creatività e coraggio.

*figura 11 Indicatori di dotazione infrastrutturale*



Con tutto ciò, il territorio non è “statico” né è stato ed è privo di esperienze innovative che, a prescindere dalla tipologia (di processo, di prodotto, organizzativa) introducono flessibilità nelle catene produttive, specializzano e differenziano i prodotti a seconda delle necessità del cliente, inducono concentrazione sulle attività principali (*core-business*) o consentono maggiore efficienza dell’organizzazione interna (riduzione dei costi, maggiore qualità dei processi e dei prodotti, migliore accesso alle conoscenze, alle capacità, all’esperienza e alle nuove tecnologie) e spingono alla ricerca di nuovi mercati (internazionalizza-

zione). Proprio l'interrelazione di questo insieme di fattori determina un aumento della produttività, della competitività e dell'occupazione: tre elementi fondamentali per la crescita e lo sviluppo competitivo dell'intero sistema economico.

La modalità di crescita di una impresa può avvenire in diversi modi, per esempio attraverso un percorso di "espansione naturale" della propria attività originaria, mantenendo un forte grado di specializzazione. Ma l'impresa può crescere, anche, allontanandosi dalla propria attività originaria, mediante acquisizione o sviluppo interno, cioè diversificando. La diversificazione costituisce una scelta più impegnativa rispetto all'espansione naturale, ma minore rispetto ad un'innovazione di prodotto, che implica spesso il simultaneo allontanamento dal mercato originario, quindi dall'insieme di conoscenze e risorse, che costituiscono il *core* dell'impresa. La diversificazione è una vera e propria scelta strategica, che può essere indotta da ragioni diverse (sviluppo, riduzione del rischio, redditività), ma che ha consentito a molte imprese mantovane di cogliere rilevanti vantaggi.

Nel settore primario, in particolare, se ne colgono esempi significativi, indotti dalle trasformazioni in atto nel mondo agricolo, dalla non favorevole politica a medio termine della politica agricola comunitaria (PAC), dalla incessante erosione dei terreni agricoli a causa dell'urbanizzazione. È stata, inoltre, fondamentale per il settore tessile, dove ha espresso strategie diverse da azienda a azienda: alcune hanno prodotto con marchio proprio, uscendo dalla logica contoterzista, altre hanno modificato le modalità di gestione, ad esempio adottando la tecnica dei *cash & carry* (spacci) e introducendo, quindi, una logica di filiera interna produzione-commercializzazione del prodotto. È stata, non di meno, esigenza all'origine di veri e propri micro-sistemi aziendali del comparto meccanico che compongono in una catena interrelata, dipendente da un controllo organico, la produzione delle componenti essenziali del prodotto finale.

Sulla questa base, è possibile concludere questa breve perlustrazione riassumendo i caratteri distintivi del sistema economico mantovano come segue:

- posizionamento relativamente buono, nel confronto con altre province lombarde e con la media regionale, che colloca Mantova ai primi posti per reddito pro-capite, produttività per addetto e valore aggiunto;
- rilevanza del settore primario, che conserva investimenti tradizionali (come l'allevamento) ad elevata produttività, ma sviluppa nicchie produttive nel settore della produzione artigianale e/o consortile di prodotti alimentari tipici, evolve nella direzione di attività agro-industriali nel settore ortofrutti-colo e florovivaistico e sperimenta il raccordo con il settore turistico o con altri settori (come l'energetico) in una prospettiva di investimento multifunzione;
- diffusa interdipendenza produttiva, che favorisce la spontanea circolazione di informazioni e conoscenze, secondario che mostra luoghi ad elevata specializzazione, grazie alla presenza di punte di eccellenza in gruppi industriali e di PMI innovative ed alla varietà delle produzioni all'interno dei settori di specializzazione;

Tra i punti di debolezza si evidenziano, invece:

- lontananza territoriale dai Poli tecnologici e/o Universitari e di ricerca e da centri di eccellenza<sup>75</sup> e mancanza di parchi tecnologici attivi direttamente sul territorio;
- prevalenza di PMI orientate quasi esclusivamente alla produzione e con difficoltà a transitare verso modelli dimensionali medi o forme avanzate di collaborazione competitiva o di subfornitura che le rendono inadeguate a sostenere le sfide della competitività internazionale;
- sistema di servizi infrastrutturali debole e a sviluppo lento ed incerto, con conseguenze negative sulle possibilità di sviluppo della logistica e della distribuzione;
- debolezza del terziario di qualità;
- insufficiente attenzione e investimenti sulle connessioni di "filiera" tra turismo, agricoltura specializzata, artigianato, cultura o tra altri settori e/o microsettori specializzati.

Nonostante questo, si è potuto osservare, come in seguito sarà più evidente, che il territorio non richiede una rivoluzione, quanto interventi di promozione e sostegno di processi in atto.

---

<sup>75</sup> I parchi scientifici e poli tecnologici sono costituiti generalmente da università, associazioni di imprenditoriali, amministrazioni pubbliche locali, imprese, banche ecc., per favorire lo sviluppo economico del territorio in cui operano attraverso la collaborazione tra il mondo della ricerca e il mondo dell'imprenditoria. Spesso i parchi scientifici ospitano al loro interno incubatori specializzati nell'assistenza alle imprese in fase di start-up.



*PARTE II*  
*MODELLI D'INNOVAZIONE*  
*NELL'INDUSTRIA MANTOVANA*



### 3 Espressioni e modelli d'innovazione

La nostra analisi tende ad identificare i fattori di innovazione del mantovano, per comprendere la portata di tali mutamenti e di indagarne:

- l'origine;
- le condizioni di sviluppo;
- i presupposti;
- le azioni di accompagnamento con cui potrebbero essere.

L'intento generale, come anticipato anche nei suoi aspetti metodologici nell'introduzione, è quello di fornire alle politiche formative ed all'azione promozionale del Servizio formazione della Provincia di Mantova in particolare, uno strumento di indirizzo significativo, capace di indicare possibili strade, formulare proposte che favoriscano comunicazioni e scambi sempre più costruttivi e concreti tra il sistema della formazione professionale e il sistema produttivo. Abbiamo voluto, in altri termini, identificare modelli concreti di cambiamento e di sviluppo da assumere come paradigmatici di una relazione, che fin da ora anticipiamo difficoltosa.

Nel seguito, saranno sinteticamente descritti i risultati del percorso compiuto in alcuni segmenti del manifatturiero e in una tipologia dei servizi alle imprese, quella dei servizi informatici, che per le sue stesse caratteristiche ha eletto l'innovazione, l'aggiornamento, la ricerca di soluzioni personalizzate a filosofia generale.

La scelta degli imprenditori da intervistare non è stata casuale e non ha teso a rappresentare statisticamente il sistema produttivo, quanto ad enuclearne lezioni significative, fin dalla scelta dei "casi" da includere nel sistema di riferimento empirico, composto a partire da una preliminare perlustrazione territoriale, condotta contattando ed incontrando 14 testimoni, tra i maggiori rappresen-

tanti dei punti chiave del sistema territoriale<sup>76</sup>. A costoro è stato richiesto, oltre che di esprimere la loro “lettura” del contesto produttivo mantovano e le loro percezioni e proposte in merito al contributo che il sistema formativo può fornire allo sviluppo del territorio<sup>77</sup>, anche di indicare quali fossero, dal loro punto di vista, i segmenti più innovativi del sistema produttivo locale e di segnalarci imprese in questo senso “emblematiche”.

Occorre, qui, sottolineare che le testimonianze raccolte si sono rivelate pienamente convergenti, a prescindere dalla collocazione nel sistema dell’interlocutore. Le aziende, di cui riportiamo sinteticamente l’esperienza, sono, dunque, ampiamente note e pienamente riconosciute nel loro ruolo di eccellenza. Dato il loro numero limitato, la nostra intenzione è stata quella di contattarle senza ulteriori selezioni, ma ciò non è stato sempre possibile. Se qualche tassello manca, tra le indicazioni ed i nominativi raccolti, si tratta di una concreta impossibilità a procedere oltre: perché l’imprenditore o il direttore dell’impresa contattata si sono mostrati restii a collaborare o perché sono risultati “oggettivamente” indisponibili nei limiti temporali a noi concessi.

La rilevazione è stata attuata nel periodo dicembre 2005-febbraio 2006 attraverso la somministrazione di interviste individuali<sup>78</sup> al responsabile del personale o al direttore amministrativo delle aziende selezionate, quando presenti, oppure - nelle realtà molto piccole - al titolare/rappresentante legale o a un socio dell’impresa. In un solo caso, il colloquio non è stato possibile per impegni contingenti dei referenti, ma - vista la disponibilità a partecipare all’indagine e l’interesse per la medesima - la griglia è stata inoltrata per posta elettronica e la compilazione è avvenuta a distanza, con supporto telefonico da parte dei ricercatori.

Tutte le interviste sono state registrate, successivamente deregistrate e riportate in un rapporto di sintesi. Si è, infatti, ritenuto che riempire la griglia “in diretta” potesse disturbare il normale andamento della conversazione ed interrompere il flusso del racconto. Come normalmente accade applicando questa tecnica di rilevazione, la griglia è servita da “guida” per un percorso di riflessione, senza rigidità o sequenze predefinite.

Un’ultima annotazione prima di procedere. Citeremo, nel corso dell’analisi, estratti delle interviste (quando significativo accompagnato dal micro-settore economico di appartenenza), ma non il nome delle aziende che hanno collaborato con noi e che ringraziamo calorosamente per la disponibilità mostrata. Alcune ci hanno, infatti, chiesto di mantenere l’informazione riservata ed abbiamo ritenuto, per coerenza espositiva e per non consentire una identificazione “per esclusione”, di estendere tale criterio a tutte le testimonianze.

Ciò non è accaduto nel caso delle imprese agricole selezionate con analoghe modalità. In quel caso, è stata, al contrario, espressa da molti degli imprenditori intervistati la richiesta di rendere totalmente trasparente il riferimento, fino a

---

<sup>76</sup> Cfr. ALLEGATO 4, a p. 327 di questo rapporto.

<sup>77</sup> Cfr. ALLEGATO 5 e, a p. 331 e seguenti di questo rapporto.

<sup>78</sup> Per lo strumento di intervista utilizzato, cfr. ALLEGATO 7, a p. 335 e seguenti di questo rapporto.

consentirci di arricchire la nostra relazione con foto del loro fondo. Ciò ha indubbiamente comportato un vantaggio per il nostro studio, le cui considerazioni possono essere sostenute da rappresentazioni visive. Abbiamo, dunque, colto tale opportunità sacrificando l'omogeneità dell'esposizione, convinti che il rigore della ricerca non si misuri sull'omogeneità delle tecniche e degli strumenti, ma piuttosto sulla capacità di cogliere occasioni insperate di conoscenza e tutte le possibili suggestioni che l'oggetto offre, per ricondurle a modello e tentare generalizzazioni.

La radicale differenza di atteggiamento tra gli imprenditori dei due comparti presi in esame conferma quella disposizione alla "difesa" delle proprie acquisizioni e spesso anche della propria storia già segnalato dai "testimoni di sistema" come tipico del manifatturiero e di una cultura d'impresa locale scarsamente disponibile a condividere informazioni e strumenti. Riprenderemo più oltre questo aspetto.

### 3.1 Le aziende selezionate

Nel corso della rilevazione sono state contattate 18 aziende, 14 delle quali hanno aderito alla rilevazione<sup>79</sup>. L'insieme di riferimento empirico che è derivato da questo processo di selezione ed autoselezione soddisfa le nostre necessità analitiche e l'articolazione di micro-settore emersa dall'analisi di contesto, fornendone un quadro chiaro agli scopi della ricerca.

Si tratta, infatti, di aziende caratterizzate da:

- sede legale nel territorio Mantovano;
- buon grado di competitività a livello internazionale;
- elevato livello di efficienza;
- forza sul mercato e capacità di consolidare la propria posizione;
- stabilità, o comunque non episodicità, della propensione innovativa.

Ciò non toglie che il grado di differenziazione tra unità di rilevazione risulti molto alto. Comprende, infatti:

#### 1 *differenti tipologie di produzione* e, in particolare:

- meccanica di precisione (macchine etichettatrici e per l'imbottigliamento), che riunisce il gruppo di aziende più numeroso (7 aziende, di cui 5 produttrici di macchine etichettatrici);
- produzione di impianti di refrigerazione (2 aziende);
- produzione idropultrici (2 aziende);
- produzione di pannelli e nobilitati per l'industria del legno (1 azienda);
- produzione e vendita di strumenti informatici (2 aziende).

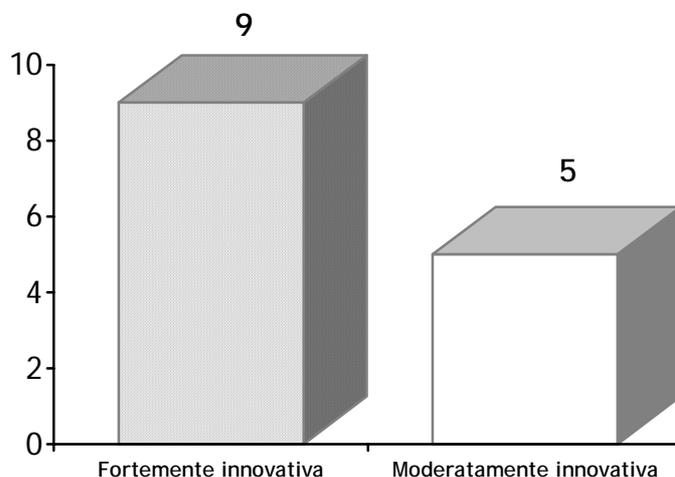
---

<sup>79</sup> Per l'elenco delle imprese coinvolte nell'indagine, comprensivo anche di quelle che fanno capo al comparto agricoltura, cfr., a p. 329 di questo rapporto, ALLEGATO 3. In appendice di questo capitolo è invece inclusa una rappresentazione cartografica della loro localizzazione.

- 2 *differenti tipologie di imprese*: piccolissime, piccole, medie e grandi, a testimoniare che non sempre innovazione equivale a grande impresa e che anche sistemi produttivi come quello qui in esame possono esprimere novità importanti, che occupano una posizione di eccellenza sul mercato internazionale. Per illustrare la concentrazione percentuale degli addetti per classe dimensionale, abbiamo adottato come criterio distintivo la classica ripartizione in microimprese (<10 addetti), piccola impresa (da 10 a 49 addetti), media impresa (da 50 a 249 addetti), grande impresa (> 250 addetti), secondo gli standard comunitari<sup>80</sup>. Per questo aspetto, l'insieme di riferimento empirico comprende, dunque, tutte le classi dimensionali: dalle aziende con solo 4 dipendenti a quelle con più di 250 addetti. Seguendo la nuova definizione di PMI, una sola delle aziende intervistate risulta piccolissima, mentre le restanti tipologie sono rappresentate ciascuna da due aziende.

Come si è detto, la propensione ad innovare, così come altri caratteri correlati al successo delle imprese contattate, è generalizzabile, confermando la validità della scelta compiuta dai testimoni locali intervistati. Alla richiesta di definire la propria impresa, nessuno degli intervistati, imprenditori, manager o direttori, ritiene di lavorare in un'organizzazione "tradizionale", mentre la maggioranza percepisce addirittura l'impresa in cui opera come finalizzata al cambiamento.

figura 12 *la percezione dell'innovazione*



<sup>80</sup> DM del 18 aprile 2005, Ministero delle attività produttive.

Entrando nel dettaglio:

- il 64,28 % definisce la propria l'impresa come centrata sull'innovazione;
- il 35,71% definisce la propria l'impresa come moderatamente innovativa;
- nessuna azienda si è definita "non innovativa".

Alcuni imprenditori hanno avuto qualche difficoltà a autodefinirsi innovativi. Per esempio, il titolare di un'impresa che produce macchine etichettatrici ha dichiarato che negli ultimi anni non è cambiato...

*«Sostanzialmente niente, quello che è migliorato è stata l'organizzazione.»*

... subito prima di precisare che:

*«C'è uno studio e una flessibilità continua.»*

Un'altro intervistato, analogamente, sostiene che...

*«Cambiamenti non ce ne sono stati tanti.»*

... per poi spiegare che...

*«L'investimento tecnologico è stato fatto con la creazione di una nuova azienda»*

Occorrerà dunque, per cominciare, interrogarsi sullo stesso concetto di innovazione, per identificarne le forme nelle imprese dell'insieme di riferimento empirico e, nel capito successivo, verificare quale sia l'utilizzazione della formazione professionale in queste aziende e quale quella eventualmente auspicata.

## 3.2 Quale innovazione?

### 3.2.1 Non solo tecnologia: la cultura innovativa d'impresa

Il carattere innovativo dell'impresa ha costituito contemporaneamente il criterio di scelta dei nostri interlocutori (a prescindere dai settori o dai segmenti produttivi) e uno dei principali temi affrontati nell'intervista. Il relativo concetto non è stato, tuttavia, definito preliminarmente, ma attraverso le interviste, a partire dal concetto di "cambiamento" e dalla percezione delle attività attribuite ad un'azienda innovativa.

I risultati ripropongono un'articolazione compatibile con l'ormai ampia letteratura in merito<sup>81</sup>, ma mettono, anche, in guardia contro la tentazione di esau-

---

<sup>81</sup> Sombbrero M. (1999), *La gestione dell'innovazione*, Carocci Editore, Roma. Come si vedrà, si è utilizzata la codifica Istat dei tipi di innovazione per descrivere la posizione degli imprenditori intervistati.

rire nella dimensione tecnologica e nei suoi correlati con la ricerca ogni forma di innovazione. Come suggerisce il Consiglio Europeo "Sulla Competitività", tenutosi a Bruxelles il 13 maggio 2003, l'innovazione può assumere forme diverse dall'introduzione di nuove tecnologie (nella produzione, nella distribuzione e via dicendo), configurandosi come sviluppo di nuove strategie commerciali, identificazione di nuovi mezzi di distribuzione o, ancora, ridefinizione della dimensione organizzativa o dell'immagine.

D'altra parte, l'innovazione tecnologica non è assolutamente assente dal panorama che abbiamo ricostruito dove può esprimersi sia che la stessa impresa la progetti e sperimenti, sia che abbia "adeguato" il proprio processo produttivo sul piano meccanico o informatico.

Ma c'è di più. Pur in presenza di innovazione tecnologica e senza negarne la rilevanza, le aziende intervistate rifiutano categoricamente l'equivalenza che riduce l'innovazione e all'introduzione o alla ricerca di nuove tecnologie. Se è vero che l'una e l'altra possono determinare vantaggi, indicare soluzioni ed essere convenientemente utilizzate, è anche vero che l'ordine degli addendi va invertito quando si cerchi il "motore" dell'innovazione.

In altri termini, se è vero che...

*«Stare al passo con i tempi dal punto di vista tecnologico si deve per forza.»*

...è anche vero che:

*«Non è la tecnologia che fa innovazione ma l'idea, l'intuizione che con l'apporto della ricerca tecnologia, forzandola, crea innovazione.»*

*«C'è dall'inizio dell'attività una volontà che essa sia sempre ai vertici.»*

Che la ricerca tecnologica renda un'azienda più competitiva è un dato di fatto, ma sembrerebbe che gli intervistati la considerino più come un mezzo ad efficacia "condizionata". Non si tratta di un'attività corrente, ma di una situazione attivata dal "problema". Si noti che questo è vero anche per chi ha fatto della ricerca il proprio mestiere. In questo caso.

*«... il cliente pone un problema, ha un problema e noi dobbiamo risolverlo: è il nostro mestiere. Se questo si chiama innovazione, siano innovativi. Ma quello che conta è che risolviamo un problema e che a volte basta ciò che c'è già in impresa a consentirlo. Si tratta di ottimizzare, o di metterlo in luce e impiegarlo per bene.»*

Le tecniche da impiegare per procedere in questa direzione non contano o, meglio, non costituiscono il punto focale: lavoro di gruppo, conoscenze preesistenti (c'è chi parla di "know how storico"), continua sperimentazione, adeguamento tecnologico sono tutti ingredienti resi attivi da un fattore centrale: la propensione al *problem solving*.

Il problema, in altri termini, non sta tanto nella soluzione, quanto nell'identificazione del problema che ne motiva la ricerca: l'azienda innovativa è un'azienda che "vede" ed "affronta" i problemi (propri o del mercato), a qualunque livello questo si verifichi; l'azienda innovativa non "incontra" il cambia-

mento, lo persegue. Non è una riflessione da poco, anche se potrebbe parere, per certi aspetti, ovvia. Tuttavia, se la domanda che ci poniamo è: come un "sistema" può divenire innovativo (non come la singola azienda cambia), la considerazione appena compiuta porta ad escludere alcune vie di incentivazione tra le più praticate o, meglio, ad escluderle, qualora non siano supportate dalla "cultura" e dalla "motivazione" necessarie.

*«L'innovazione è un'attitudine che deve permeare l'azienda: apertura alle nuove idee, volontà di modificare l'esistente, disponibilità al cambiamento.»*

Infatti, diffondere nuove tecnologie (così come nuovi metodi organizzativi e gestionali, nuovi modelli per affrontare il mercato), produce cambiamenti immediati e, probabilmente, una maggiore efficienza ed efficacia operativa, riducendo i costi, migliorando la qualità o la quantità della produzione, identificando e conquistando nuovi mercati: è possibile che l'azienda abbia giovamento dal far propri "nuovi strumenti". Nessuna acquisizione di questo tipo, meramente strumentale, potrà, tuttavia, consolidare nelle imprese la capacità di fronteggiare le emergenze future: esse si adegueranno (per necessità o per contaminazione), ma non faranno necessariamente proprio quell'atteggiamento critico ed autocritico che porta ad identificare nuovi problemi ed a generare nuove soluzioni. Pur oggi "innovate" (più che innovative), saranno destinate, dunque, a divenire - prima o poi - obsolete.

Quanto al "motore" dell'atteggiamento in questione, è articolabile in tre tipologie fondamentali che, descritte nella figura 13 e più oltre esemplificate, sono sintetizzabili in due strategie principali.

Tra le 14 aziende intervistate, in particolare:

- 4 considerano l'innovazione uno "strumento difensivo" e, nella fase attuale, una *necessità*. Occorre "stare al passo" con gli altri imprenditori che producono con gli stessi livelli di qualità (o meglio) a minor costo, che distribuiscono globalmente e invadono i mercati. Innovare equivale, allora, ad adeguarsi al mercato per evitare la crisi, anche se - in qualche caso - si rimpiange una rincorsa che rischia di tradursi in assenza di strategia, in incapacità di ragionare a lungo periodo:

*«Tante aziende hanno chiuso, tante aziende si sono ridimensionate, alcune aziende hanno venduto a grossi gruppi multinazionali. Siamo rimaste veramente in poche, quelle che nonostante la dimensione medio piccola sono riuscite a conservare una certa autonomia. [Innovando] noi abbiamo ridimensionato i costi, contrariamente a quanto stanno facendo e hanno fatto tanti nel panorama nazionale [...], ma ripeto continua a non essere sufficiente per poter competere con loro [le importazioni a basso costo]: hanno più bassi i costi del lavoro »*

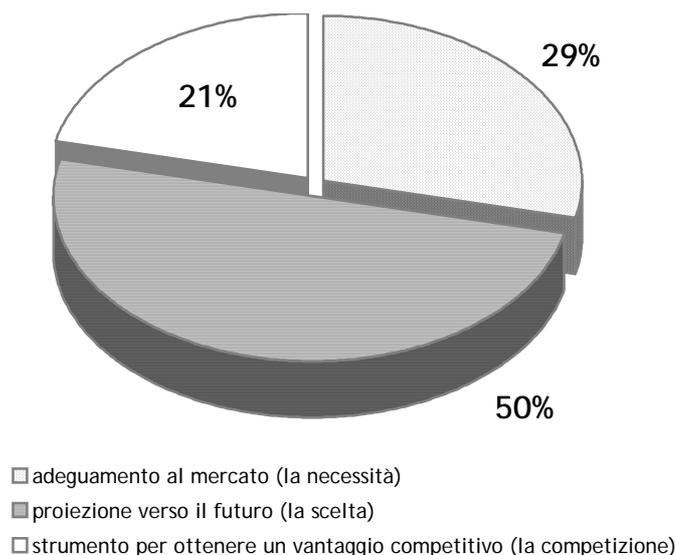
*«Ci dobbiamo adeguare di volta in volta per accontentare il cliente.»*

*«Non si è trattato di prendere una decisione, è stato un dato di fatto, nel senso che si tratta di costatare dove va il mercato, l'azienda non può fare altro che seguirlo per continuare ad esistere. [L'innovazione]... è una conseguenza di quello che accade fuori, è un adeguarsi al contorno che cambia. Sarebbe molto più vantaggioso per l'organizzazione aziendale seguire tutt'altri*

*principi però il mercato va in quella direzione, bisogna adeguarsi per restare competitivi.»*

*«[innovare è conseguenza della] necessità di mantenerci aggiornati nel settore soprattutto rispetto ai nostri concorrenti tedeschi e italiani.»*

**figura 13** *Cos'è l'innovazione? Distribuzione delle risposte categorizzate*



- 7 aziende considerano l'innovazione come una "scelta" che ha valore in sé e si *proiettano verso il futuro* identificando una rappresentazione vincente della propria impresa nel mondo che può avere bisogno di più di un tentativo per affermarsi. Innovare diviene, allora, una vocazione che "anticipa" il mercato ed equivale a "fare": a progettare, a proporre e a realizzare:

*«Siamo un'azienda che ci prova. Sicuramente non siamo un'azienda tradizionale. Per essere, c'è sempre da imparare, ma diciamo che ci stiamo provando.»*

*«... si cerca di perfezionare il prodotto che facciamo e quando si arriva a certi livelli qualitativi si cerca di proporlo al cliente più esigente.»*

*«L'azienda è nata con una vocazione innovativa.»*

*«La nostra è una politica di continuo cambiamento e di continua innovazione, politica nata con l'avvio dell'attività»*

*«Ci sono delle persone che hanno una grande voglia di crescere e hanno messo in moto il meccanismo di ricerca. E' questa l'arma migliore per fare cose, non sempre ci si riesce al primo colpo.»*

*«[Definirei innovativa]...un'azienda che è in grado di rimanere al passo con i tempi, e se possibile anticipare il mercato senza subirlo.»*

- 3 aziende vedono l'innovazione come uno "strumento offensivo", che va utilizzato per essere più attrezzate nella lotta di mercato e che in qualche caso è ritenuta indispensabile per il settore economico di appartenenza. Bisogna "essere primi", avere più informazioni, più strumenti, più "gambe" per conquistare il mondo. L'innovazione è allora un mezzo (se non "il" mezzo), per conquistare un *vantaggio competitivo* e una posizione di *leadership*.

*« [La nostra] è un'azienda che riesce a guardare con anticipo quello che sta succedendo, o meglio quello che succederà. Quel minimo di anticipo che permettere di essere i primi.»*

*«Ci si è posti di arrivare ad un certo livello di macchine per poter essere veramente concorrenti a quello che oggi è il mercato di punta, di vertice.»*

*«[la spinta originale è] il desiderio di essere leader nel settore delle macchine etichettatrici, fin dall'inizio dell'attività si è deciso che sarebbe stata una caratteristica saliente dell'azienda...»*

Tra queste articolazioni, sono, ovviamente, la seconda e la terza a risultare più propulsive e ad avere più possibilità di creare una vera e propria cultura innovativa di impresa.

D'altra parte, anche approfondendo gli obiettivi aziendali, le differenze tra i tre gruppi sono palesi. Nel primo caso, si tratta infatti di:

*«Rendere il comparto produttivo più efficiente e attrezzato e rimanere competitivi rispetto alla concorrenza, che viene soprattutto dall'oriente, come in diversi settori della metalmeccanica oggi. ».*

Nel secondo, di soddisfare un obiettivo anche di vita...

*«... migliorare i risultati aziendali ed individuali e soddisfare curiosità intellettuale».*

... o di puntare ad una qualità indiscutibile:

*«... ad essere presenti, attivi. L'hi tech è il primo punto su cui si sofferma il cliente. Non dobbiamo solo dare una macchina funzionante, ma una macchina con tutta una serie di criteri, che ci porta a dire "questa è il meglio della tecnologia oggi disponibile ed è applicato alle mie macchine ed è in grado di poter fare il tipo di lavoro che vuoi". Non facciamo una questione di costi, quello è il mercato dei poveri».*

Nel terzo, di raggiungere:

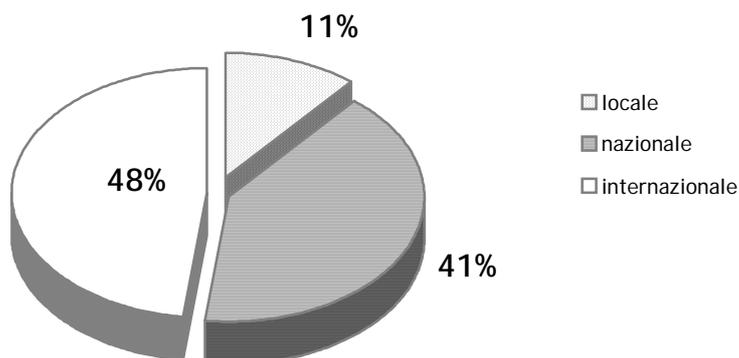
*«... una crescita costante con una importante presenza sul mercato dell'immagine. È quello che ci ha dato la possibilità di essere presenti in certe situazioni, in certi grandi gruppi, in certi tender internazionali. Siamo soddisfatti!».*

Ciò non toglie che lo stato di incertezza, dovuto ad un mercato sempre più concorrenziale, possa determinare spinte perturbative efficaci, dando origine ad un "nuovo corso" che, se avrà successo, potrà stabilizzarsi divenendo logica di pensiero e d'azione dominante nell'organizzazione.

Poiché gli attuali scenari internazionali evidenziano una sempre maggiore turbolenza e l'internazionalizzazione e la globalizzazione dei mercati (fenomeni citati più volte e non a caso dai nostri intervistati) generano continui mutamenti sullo scenario della competitività, soprattutto ridimensionando l'efficacia delle barriere in entrata e riducendo, dunque, la durata temporale delle posizioni precedentemente raggiunte, la necessità delle imprese di porre in essere strategie di contrasto all'erosione delle quote di mercato ad opera di nuovi *competitor* è indubbia, benché la leva tecnologica non sia l'unica a generare vantaggio, specie sul lungo periodo.

D'altra parte, l'associazione tra azienda innovativa e mercato internazionale sembra non ammettere dubbi, almeno a Mantova, tra i nostri intervistati (figura 14).

figura 14 Quote di attività secondo il mercato locale, nazionale o internazionale. Media delle aziende intervistate<sup>82</sup>



Il processo innovativo può, dunque, essere determinato da esigenze di mercato così come da una spinta aggressiva, che si avvale anche, ma non solo, dell'innovazione tecnologica.

Nel primo caso, che considerando le rappresentazioni dell'innovazione espresse nelle interviste, abbiamo definito di "adeguamento difensivo" al merca-

<sup>82</sup> Tre delle aziende intervistate, tutte comunque con uffici all'estero, non hanno voluto fornire l'informazione. La distribuzione riguarda, pertanto, 11 imprese.

to, è la domanda stessa ad esigere un nuovo tipo di prodotto o servizio. L'impresa risponde ad una situazione esterna definita in gergo *demand pull*<sup>83</sup>.

Nel secondo caso, invece, il ruolo chiave è giocato dall'offerta: sia che questa si costituisca a scelta, a principio di fondo, cui l'intera organizzazione è chiamata a rispondere, sia che essa costituisca uno "strumento offensivo" e sia frutto di un programma strategico mirato. In entrambi i casi, le imprese costruiscono con il loro investimento soluzioni innovative e creano i presupposti per la propria crescita.

Proseguendo nel nostro percorso, tenteremo di comprendere se tale crescita acquisisca sul territorio un valore emblematico o costituisca il motore, l'avanguardia di un possibile sviluppo locale, oppure se essa rimanga isolata e quali siano le condizioni che consentono l'uno o l'altro esito.

### 3.2.2 Una categorizzazione condivisibile

Sulla base delle rappresentazioni ricostruite dalle interviste, intendiamo con innovazione una cultura di impresa che fa perno su *problem solving* e ricerca, autonomamente o attingendo dalla ricerca specializzata di settore, identificando soluzioni di diversa natura (tecnologiche, organizzativo-gestionali o commerciali). La cultura innovativa di impresa genera soluzioni, che mutano le condizioni di produzione e/o di mercato. Può, quindi, avvalersi di nuove tecnologie, di nuovi prodotti, di nuovi processi, di nuovi servizi, di nuovi metodi, di nuovi modelli di gestione o di un mix di tali strumenti.

Proprio per questo, indicatori come i seguenti, per quanto molto utilizzati, non sempre rappresentano appieno i processi di cambiamento in atto in un territorio. Ci riferiamo in particolare a misure come:

- **Risorse destinate all'R&D:** comprendendovi sia le risorse umane (per esempio, rapporto tra personale impiegato nell'R&D ed il totale dei dipendenti), sia gli investimenti complessivi effettuati in un arco di tempo (in genere un anno) preso come punto di riferimento (per esempio, somma totale dei costi per personale, formazione, attrezzature, strumenti ed oneri per l'acquisizione di licenze sostenuti per svolgere l'attività di R&D);
- **Numero ed importanza dei brevetti:** l'attività innovativa non solo è costosa, ma presenta anche un forte rischio per quanto riguarda la difendibilità delle conoscenze incorporate col tempo nelle persone, nei processi e nei prodotti. Il sistema brevettuale, che permette all'impresa di recuperare gli investi-

---

<sup>83</sup> Le prime intuizioni riguardo ad un possibile ruolo attivo degli utilizzatori sono riferibili alla visione *demand-pull* dello sviluppo tecnologico, che ritiene il sistema di domanda meritevole di essere indagato come tale, al di fuori di semplici meccanismi di stimolo-risposta, ossia scatenati solo dalla evoluzione, peraltro "a ritmi tranquilli", della scienza e della tecnologia. L'approccio *demand-pull* sottolinea in altri termini la possibilità che gli utilizzatori e la domanda in generale possano trasferire al sistema di offerta indicazioni utili a "confezionare" soluzioni non ancora disponibili. Benassi M. (2005), "Marketing delle tecnologie e sviluppo delle comunità: oltre la dialettica user-producer", in Società Italiana di Marketing, *Atti del convegno. Il marketing dei servizi*, Trieste, 2-3 dicembre 2005.

menti effettuati introducendo un temporaneo monopolio legale, può costituire una tra le possibili forme di tutela;

- *Royalty ed altri proventi che l'impresa ottiene dalla concessione di licenze per lo sfruttamento di tecnologie;*
- *Tasso di introduzione di nuovi prodotti* (per esempio, rapporto tra il numero di prodotti nuovi introdotti sul mercato in un orizzonte temporale definito e il complessivo portafoglio prodotti dell'impresa), teso a misurare l'*output* diretto dell'attività di R&D, tenuto conto che la capacità di un'impresa di sviluppare prodotti innovativi costituisce sempre più spesso un fattore critico di successo per competere sui mercati caratterizzati da elevata dinamicità;
- *Variazione delle performance di prodotto/processo*, dato dalla misurazione delle variazioni di efficienza dei prodotti/processi rispetto a parametri prestazionali considerati rilevanti dall'impresa o dal consumatore.

Come si vede, gli esempi citati sono fortemente centrati sul prodotto e sulla tecnologia o sul processo di produzione che, per quanto indubbiamente centrali (produrre servizi o beni è, banalmente, il fine centrale dell'impresa), non esauriscono le fasi della logica di filiera (progettazione, accesso alle materie prime e/o a semilavorati, manipolazione - in senso esteso - e processi relativi, confezionamento e commercializzazione del prodotto) con cui, al contrario, ci siamo confrontati. Soprattutto, non toccano che marginalmente e con un'implicita centralità della grande impresa che renderebbe altamente improbabili molte delle situazioni che abbiamo esaminato, le ragioni e le dinamiche che spingono un'impresa a cambiare, cercando soluzioni innovative ai propri problemi.

È il caso dei primi quattro indicatori, che enfatizzano le difficoltà della PMI, declinando, come recitato in tutti i documenti di programmazione, l'*handicap* riconosciuto del sistema produttivo italiano, in generale, quello del sistema produttivo mantovano, nello specifico. Quando si escludano quegli ambiti di terziario avanzato, che assumono come finalità proprio la ricerca e la vendita o lo sfruttamento dei suoi risultati, solo le grandi imprese possono permettersi di destinare risorse specifiche all'R&D e, quindi, di registrare con regolarità brevetti o ottenere alte *royalty* dalla concessione di licenze per lo sfruttamento di tecnologie o di mostrare un alto tasso di introduzione di nuovi prodotti. Solo l'ultimo indicatore, focalizzato sul "successo" della produzione, pare generalizzabile anche alla PMI.

Per altro, porsi in un atteggiamento critico nei confronti degli indicatori citati (non sono i soli che si potrebbero sottoporre a verifica), non significa negare le difficoltà che descrivono. Tuttavia, le esperienze eccellenti che abbiamo avuto modo di studiare e che sarebbero, per lo più, escluse dalla loro applicazione, vanno valorizzate, portate alla luce, richiamate come emblema di una PMI viva ed attiva: sia che combatta la propria lotta contro gli effetti della globalizzazione dei mercati, sia che li aggredisca, consapevole delle proprie potenzialità di crescita sia che costituisca l'espressione di una vocazione personale o territoriale alla continua ricerca di migliori soluzioni.

Superato, dunque, il "pregiudizio tecnologico" è possibile distinguere "tipi" diversi di innovazione sulla base della dimensione aziendale, che per prima - o prevalentemente - ne interpreta o manifesta le logiche: l'organizzazione del la-

voro nel suo complesso, il processo produttivo, il prodotto o la sua distribuzione (comprendendo in questo segmento il marketing). Si vedrà, di seguito, come non sempre una singola impresa possa essere univocamente classificata: l'introduzione di innovazioni significative vi determina, infatti, almeno tendenzialmente, un effetto di "contaminazione" che interessa tutte le funzioni, mentre la tendenza a considerare l'innovazione la soluzione di un problema (o di un complesso dei problemi) che l'attività presenta, determina la necessità di rileggere il cambiamento in una prospettiva squisitamente sistemica.

*«C'è tutto un collegamento tra le aree che determina il risultato di produrre meglio e nuovo. Ed è la tua capacità di leggere le richieste che ti guida e poi la questione va affrontata con un progetto e la macchina va costruita e non sempre i vecchi metodi funzionano con il prodotto nuovo. Poi si tratta di spiegare ai clienti perché quello che vendi è migliore.»*

*«La nostra è un'azienda nata sei anni fa e dove cambia tutto in ogni minuto a tutti i livelli.»*

*»Apportiamo cambiamenti continui... non saprei proprio dirle cosa è cambiato: è cambiato e continua a cambiare tutto. Dipende dalle esigenze. Siamo estremamente flessibili.»*

Le tipologie di innovazione che abbiamo riconosciuto nel corso delle nostre interviste possono, in sostanza, essere descritti utilizzando le seguenti definizioni Istat<sup>84</sup>:

- **Innovazione organizzativa.** Le innovazioni organizzative comportano mutamenti significativi nelle procedure operative aziendali, nell'organizzazione del lavoro e nelle relazioni con l'esterno e sono finalizzate a migliorare capacità innovativa e prestazioni dell'impresa. In generale, le innovazioni organizzative danno luogo a miglioramenti congiunti in più fasi della catena produttiva e non sono necessariamente collegate a processi di innovazione tecnologica.
- **Innovazione di processo.** Le innovazioni di processo possono essere introdotte sia nelle imprese industriali che in quelle dei servizi e consistono nell'adozione di processi produttivi, attività di gestione della produzione o attività di supporto alla produzione tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati). Tali innovazioni possono riguardare modifiche significative nelle tecniche di produzione, nella dotazione di attrezzature o software, o nell'organizzazione produttiva al fine di rendere l'attività aziendale economicamente più efficiente. Possono anche essere introdotte per migliorare gli standard di qualità, la flessibilità produttiva o per ridurre i pericoli di danni all'ambiente e i rischi di incidenti sul lavoro;
- **Innovazione di prodotto.** L'innovazione di prodotto è l'applicazione di tecnologie nuove a vecchi prodotti o l'ideazione di nuovi prodotti che, a loro volta,

---

<sup>84</sup> Sono quelle impiegate dall'istituto, con riferimento al triennio 2002- 2004, nella "Rilevazione sull'innovazione nelle imprese, coordinata a livello europeo con la Community Innovation Survey (Cis)".

possono configurarsi come tecnologicamente nuovi. L'innovazione, comunque, migliora significativamente il prodotto in termini di: performance, caratteristiche tecniche e funzionali, facilità d'uso, migliore o differente capacità di soddisfare la domanda del mercato rispetto quanto correntemente realizzato e offerto dall'impresa in precedenza;

- **innovazione commerciale:** L'innovazione commerciale riguarda l'adozione di nuove strategie, pratiche di commercializzazione e campagne pubblicitarie, finalizzate all'incremento del successo commerciale dei prodotti e dei servizi già offerti sul mercato, oppure all'apertura di nuovi mercati, nonché all'introduzione di modifiche significative nelle caratteristiche estetiche, nel design e nel confezionamento dei prodotti.

### 3.2.3 Innovazione e ricerca aziendale

A prescindere dalla tipologia giuridica, dalla classe dimensionale e dal tipo di produzione, in tutti i casi compresi nel nostro insieme di riferimento empirico si perseguono, come si è visto, politiche volte al cambiamento anche in assenza di forti investimenti in ricerca. La cultura dell'innovazione determina mutamenti, anche sostanziali, che interessano i processi quotidiani di ogni piccola, media o grande azienda contattata e quasi tutte le sue funzioni o articolazioni.

*«Tolta l'acquisizione di nuovi macchinari e l'adeguamento tecnologico dei processi e delle competenze degli addetti, pur presenti, ma sempre in concomitanza con altre forme di innovazione, le attività che ci sono state descritte come cambiamenti rilevanti, più o meno riconosciuti in termini di innovazione, consistono per un verso nell'introduzione di miglioramenti nei prodotti e nell'impiego di nuovi materiali, per un altro, prevalente, nella personalizzazione dei prodotti sulla base delle esigenze del cliente.»*

Ciò non significa che le aziende in questione non adottino una propria strategia di ricerca, sviluppo e progettazione.

*«La macchina etichettatrici è questione di meccanica e d'automazione: un prodotto se vogliamo di nicchia. Noi non facciamo beni di consumo: lavoriamo per altre imprese, su quelle che sono le esigenze dei nostri clienti. Questo ci obbliga ad avere una variazione dei progetti di base molto alta, abbiamo, ovviamente, una parte standardizzata, ma deve essere enormemente flessibile per poterla adattare alle richieste dei clienti. Per questo dobbiamo rimanere sempre "svegli": perché non lavoriamo su macchine "fotocopia" e quindi chi si trova a progettare una macchina per un certo tipo di confezionamento è obbligato a valutare tutti i pro e contro del lavoro che sta svolgendo e questo determina in modo naturale lo sviluppo del prodotto. Lo stesso dispositivo usato tre mesi fa oggi dovrebbe essere, probabilmente, modificato o adattato per qualcosa di diverso. È questo che provoca innovazione, non lo facciamo solo con l'elettronica, qualche volta riusciamo con la semplice meccanica, altre volte abbiamo bisogno di supporti anche dall'esterno, perché dobbiamo usufruire di strumentazione non nostra ma disponibile sul mercato, oggi a noi sconosciuta sul mercato, ma che vogliamo fare poi nostra.» [azienda etichettatrice]*

Sebbene la presenza di un laboratorio di R&S non sia stata registrata in alcuna delle aziende intervistate, tali attività sono, di norma, affidate ad uffici tecnici dedicati, che partecipano a tutte le fasi del processo di ideazione e di sviluppo. Il modo con cui tali figure operano nell'impresa pare riferibile al modello di "conoscenza localizzata" che assume la costruzione e diffusione del sapere all'interno dei distretti industriali. In altri termini, il sapere, e con questo l'innovazione, sono il risultato di un "apprendimento nel fare e nell'usare" non separabile dalla normale attività imprenditoriale, utilizzabile e trasferibile soltanto all'interno di ambiti molto ristretti e simili. Si differenziano, pertanto, in modo fondamentale dai risultati della ricerca scientifica, che si sviluppano nel contesto di conoscenze specialistiche raffinate e possono essere "implementate" nei loro risultati, ma vanno preliminarmente "adattate" al processo produttivo e/o all'organizzazione aziendale, determinando cambiamenti anche rilevanti a questo livello.

Da tali caratteri si delineano le seguenti conseguenze:

- *pur in presenza di "innovazione tecnologica", nella maggior parte delle aziende considerate non vi è "trasferimento tecnologico" o esso risulta di scarso rilievo<sup>85</sup>. Risulta, infatti, evidente come la ricerca non sia mai affidata in **outsourcing** ad altre imprese o ad università/enti di ricerca, ma avvenga intra-muros (cioè all'interno delle singole unità produttive). Tali dinamiche sono conseguenza della debolezza dei legami tra "sistema" della ricerca e mondo produttivo, ma attribuiscono al sistema di progettazione interno alle aziende grande vitalità e costituiscono un'espressione di rilievo di quella propensione alla compenetrazione tra fare e innovare in vista della costruzione di nuove soluzioni progettuali, che abbiamo in precedenza denominato "cultura innovativa di impresa".*

*«...non ci appoggiamo mai a qualcosa d'esterno: come tale non ci serve e non lo prendiamo.»*

- *l'innovazione ha normalmente carattere "organico". Risulta cioè generata dall'impresa nel suo complesso e non da sue specifiche componenti. In questo senso, molte aziende si riferiscono a innovazioni sia di processo (per esempio esternalizzazioni, ma anche cambiamenti sostanziali nella gestione di determinate funzioni interne), sia organizzative (per esempio potenziamento di determinati uffici, introduzione di software), sia di prodotto (per esempio il passaggio dalla prevalenza della dimensione meccanica alla prevalenza di quella elettronica), sia commerciali (per esempio apertura di nuovi mercati o*

---

<sup>85</sup> Rispetto ai concetti di "innovazione tecnologica" e di "trasferimento tecnologico" esiste un'ampia letteratura, che propone diverse definizioni e interpretazioni. In questo caso, abbiamo inteso con "innovazione tecnologica" quelle attività che consentono di sviluppare nuovi prodotti, processi o metodologie in grado di soddisfare determinati bisogni o risolvere problemi di natura tecnica attraverso nuove tecnologie. Abbiamo invece inteso con "trasferimento tecnologico" il processo attraverso cui si ha l'effettivo "spostamento o trasferimento" di una data tecnologia dal soggetto che la detiene (ad esempio, un centro di ricerca o un'università), al soggetto che la riceve (un'impresa).

mutamento delle strategie di marketing ed attenzione alle esternalità positive con riferimento all'immagine dell'azienda);

*«Lo spostamento delle vendite da quello che era il contesto tradizionale verso quello della grande distribuzione ha accompagnato l'apertura di unità produttive all'estero e quindi della logistica perché l'azienda deve abituarsi a gestire ordini estremamente voluminosi, contemporaneamente a quelli salutarci dei piccoli clienti. Contemporaneamente la lotta a contenere i costi ha fatto sì che si dovesse per forza investire in attrezzature che rendessero più efficiente la produzione, in parte strutture automatizzate quindi automazione. In futuro è possibile che occorra dislocare alcune attività all'esterno di questo stabilimento, ma non all'estero, per alleggerire in parte la nostra struttura.»*

- *risulta problematico, in queste aziende, distinguere l'innovazione di processo da quella di prodotto e commerciale.*

*«Siamo sempre tutti coinvolti. L'azienda è un corpo unico: non cambia una parte senza che cambi tutto il resto.»*

Il processo innovativo risulta complesso e dinamico e assume l'obiettivo generale di rafforzare l'organizzazione per condurla verso una posizione d'avanguardia all'interno del mercato di riferimento, coinvolgendo tutte le sue componenti, sebbene a titolo ed in misura differenti: si qualifica sempre, dunque, in termini organizzativi. Esempio emblematico, sono le imprese che producono etichettatrici, per tre delle quali non è stato possibile operare tale distinzione, mentre in un quarto caso si è identificata innovazione sia organizzativa che di processo e, nel quinto, innovazione di prodotto:

In sostanza, l'innovazione non può, in queste aziende, essere concepita come processo lineare sequenziale, che prende l'avvio dai risultati della R&S, procede con la loro sperimentazione ed ingegnerizzazione, passa nella produzione e, infine, culmina nella commercializzazione. In queste aziende, l'innovazione è un processo circolare, a sua volta articolato in più cicli interni, cui concorrono fatti non solo tecnici, ma anche organizzativi e gestionali: è conseguenza di un processo continuo, fatto di "micro interventi" ognuno dei quali tende a migliorare la prestazione o le caratteristiche dei prodotti e/o dei processi, l'ambiente operativo e il modo di rapportarsi al mercato.

Tali attitudini sono state sviluppate dalle aziende, a partire dalla cultura dell'innovazione, attraverso uno sforzo teso al miglioramento continuo, esplicitato, con forme diverse, da molte interviste.

*«Cambiare, innovare, sono una scelta fino ad un certo punto. I prodotti invecchiano comunque e il mondo va avanti: quello che ieri andava per la maggiore, oggi non lo vuole più nessuno.»*

*«Non si può aspettare, occorre anticipare.»*

*«Che poi qualche difetto c'è sempre, e noi lo vediamo prima degli altri. Anche prima di chi lo usa [il prodotto]. Allora ci lavoriamo su e poi si è pronti a superare se stessi.»*

Queste aziende hanno, insomma, ritenuto che il proprio vantaggio competitivo derivasse dalla capacità di attuare cambiamenti in modo continuo e l'hanno sviluppata investendo in competenze, tecnologia e metodo.

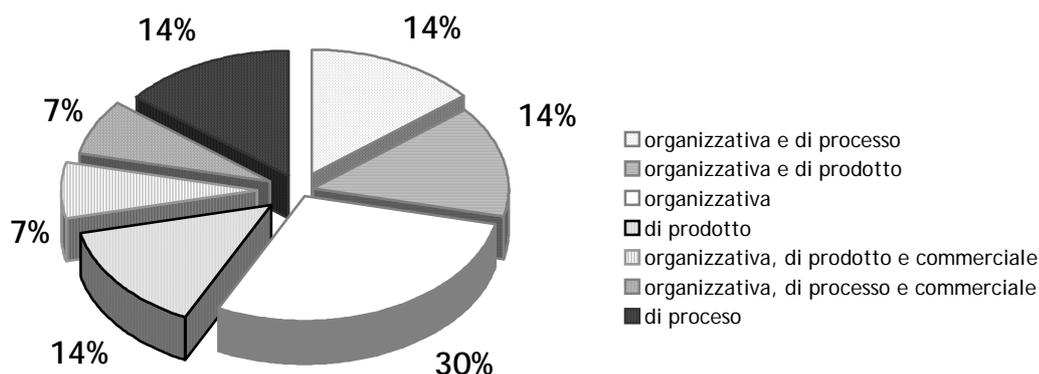
### 3.3 Tipi di innovazione

Sulla scorta della strategia appena descritta, che risulta generalizzabile alla maggioranza dei casi esaminati, si è, comunque, proceduto ad identificare le modalità con cui le aziende hanno raggiunto lo "status" di imprese innovative o, per usare la nostra ridefinizione, di "imprese a cultura innovativa", attribuito concordemente dagli intervistati nella fase preliminare di questa ricerca.

Da quanto argomentato, è poi evidente che i diversi "modelli" ricostruiti di seguito a partire dalle categorizzazioni Istat<sup>86</sup>, non vanno letti in termini di "esclusività": si è visto che, generalmente, i diversi tipi di innovazione si sovrappongono. Ciascuna delle aziende comprese nell'indagine è pertanto collocata nell'una o nell'altra tipologia in ragione della dimensione innovativa risultata "trainante" nella loro "storia".

Con questa premessa, prevalgono le imprese che hanno prevalentemente attuato innovazione organizzativa (4 casi) o organizzativa e di processo (5 casi, di cui due associati anche all'innovazione commerciale), seguite da quelle che hanno attuato innovazione prevalentemente di processo (2 casi) e di prodotto (2 casi).

*figura 15 Tipi di innovazione prevalenti nelle strategie aziendali degli ultimi anni*



<sup>86</sup> Cfr. pagina 79.

Le dimensioni dell'insieme di riferimento empirico non consentono generalizzazioni per settore o per altre variabili, fatte salve le seguenti considerazioni:

- la maggiore tendenza, già evidenziata, delle industrie produttrici di macchine etichettatrici ad un approccio "globale" all'innovazione che, tuttavia, pare poco propensa ad operare distinzioni più raffinate e/o a comunicarle all'intervistatrice;
- un approccio più articolato e strategico mostrano le due grandi aziende comprese nel gruppo, rispetto a quelle più piccole.

### 3.3.1 L'innovazione organizzativa e di processo

L'innovazione organizzativa è la più frequentemente citata e/o descritta dagli intervistati (in 10 casi come forma prevalente o associata ad altri tipi di innovazione). Solo quando associata all'innovazione di processo implica, per quanto nella maggioranza dei casi, mutamenti nelle dotazioni tecnologiche, sempre con riferimento all'introduzione di nuovi strumenti informatici, software ed hardware.

*«...abbiamo esternalizzato in parte la produzione... la maggior parte dei pezzi sono fatti esternamente. Qui si sono invece potenziati gli uffici tecnici, anche con l'introduzione di software specifici. In più abbiamo messo su un gestionale che collega l'ufficio tecnico, l'ufficio acquisti e l'amministrazione.»* [azienda del micro-settore macchine etichettatrici]

*«Questi cambiamenti nella organizzazione del lavoro, in particolare l'esternalizzazione di alcune produzioni, ha portato cambiamenti nel modo di lavorare in azienda, legate soprattutto all'utilizzo di nuove tecnologie informatiche e all'automazione. Dall'inizio dell'attività nell'ambiente produttivo si è spinto di più sull'attività di automazione, dove era possibile, perché abbiamo una variabilità di prodotti abbastanza elevata. Ma l'automazione non si può spingere oltre un certo limite. Sul versante delle tecnologie informatiche invece c'è stato il maggior sviluppo, in quanto siamo passati attraverso piattaforme informatiche diverse...»* [azienda del micro-settore macchine idropulitrici]

D'altra parte, si tratta - per esempio nel caso delle aziende che producono idropulitrici - soprattutto di abbattere i costi di produzione e, quindi, di razionalizzare i processi, ambiti che concentrano i loro maggiori investimenti.

*«Ci sono diversi progetti attivi su questo versante, che il versante più interessante, che mirano soprattutto a lavorare sulla previsione, sull'approvvigionamento, sulla pianificazione. Oggi l'obiettivo, resta nell'area della logistica, ed è quello di coordinare i flussi in entrata e uscita dei materiali.»* [azienda del micro-settore macchine idropulitrici]

*«... diciamo che l'imprenditore ha puntato a rendere il comparto produttivo più efficiente e attrezzato. Questo è il cambiamento più evidente.»* [azienda del micro-settore macchine idropulitrici]

In altri casi, la riorganizzazione avviene in concomitanza con l'innovazione di prodotto, anche se non sempre vi si correla.

*«Di innovativo c'è che abbiamo esternalizzato la funzione della produzione e della realizzazione del macchinario, perché non vogliamo ingrandirci troppo, ma avevamo comunque bisogno di una struttura più grande. E' in nella nuova azienda che si usano di più le componenti elettroniche che è l'altro aspetto che abbiamo cambiato.»* [azienda del micro-settore macchine per imbottigliamento]

*«Abbiamo cambiato sede perché avevamo bisogno di maggiore spazio, ma anche aumentato il numero di dipendenti e cercato qualifiche più alte, che soddisfano il nostro modo di lavorare e il fatto che abbiamo ampliato la gamma di prodotti.»* [azienda del micro-settore servizi informatici]

Va sottolineato, per concludere, che le innovazioni organizzative che sembrano qualificarsi come struttura di un disegno strategico complesso, in grado di toccare le logiche di processo, i prodotti e la loro commercializzazione, avvengono prevalentemente in grandi imprese, ossia in quelle realtà che sono più rare nel panorama locale. In un caso, il processo trae origine da un mutamento del management, che porta in azienda nuove idee; in un altro da un'evoluzione dell'ufficio tecnico, che si costituisce a staff di progettazione dando una nuova impronta all'azione produttiva.

*«Negli ultimi tre o quattro anni è cambiato il management, sono entrate persone nuove con idee e conoscenze di mercato completamente diverse, ci sono state delle espansioni di prodotti nuovi e di mercati nuovi.»* [azienda con 260 dipendenti].»

*«... è nato uno staff, un gruppo di lavoro, che vedendo l'ufficio tecnico (sviluppo dei nostri prodotti) e la fabbrica rende possibile creare nuove soluzioni più montabili, quindi più economiche.»* [azienda con 400 dipendenti]

### 3.3.2 L'innovazione di prodotto

L'innovazione di prodotto ha interessato ed interessa tutt'ora tutte le aziende intervistate, che hanno raggiunto una posizione di primato, in qualche caso anche a livello internazionale, proprio per la differente offerta, in sé innovativa, che sono in grado di compiere. Esistono, tuttavia, posizioni ed intensità differenti in questa attenzione.

Nel caso delle aziende di servizio per le dotazioni informatiche, per esempio, l'attenzione per il prodotto assume la forma dell'aggiornamento: occorre essere in grado di proporre al cliente ciò che di meglio offre il mercato o una propria reinterpretazione delle sue sollecitazioni.

Nel caso delle aziende che producono macchine per l'imbottigliamento o etichettatrici, invece, la "qualità" del prodotto, cui si punta fortemente, è percepita come capacità del medesimo di cambiare in funzione del cliente, ad adattarsi alle sue esigenze. Il prodotto è "nuovo" perché costruito ogni volta in funzione di bisogni specifici, anche quando si colgono dagli studi di settore o dai prodotti della concorrenza spunti tecnologici diversi.

*«Costruiamo macchine "speciali" (macchine con forme diverse oppure per formati non usuali). Essendo un'azienda di piccole dimensioni, la produzione*

*di macchine standard non ci avrebbe reso competitivi. Noi facciamo macchine particolari, tutte le volte effettuiamo modifiche.» [azienda del micro-settore imbottigliamento].»*

*«Tutto quella che è la tecnologia di innovazione che il mercato ci ha potuto offrire noi ce ne siamo avvalsi, abbiamo cercato di personalizzare i prodotti provenienti dall'esterno, per quel che riguardava le nostre esigenze, magari sviluppandoli in maniera appropriata e abbiamo creato una gamma di macchine che possiamo tranquillamente definire al "top" della tecnologia oggi disponibile.» [azienda del micro-settore macchine etichettatrici].*

Nel caso, invece, delle aziende che producono macchinari refrigeranti, "nuovo prodotto" equivale a nuovi mercati in cui espandersi, per fronteggiare la concorrenza.

*«Il settore della refrigerazione è molto conservativo, non è che ci sono cose eclatanti che si possono fare con il marketing. Abbiamo portato cambiamenti da un punto di vista tecnologico e da un punto di vista di settore di prodotto. Prodotti nuovi sono mercati nuovi.» [azienda del micro-settore macchine refrigeratrici]*

### 3.3.3 *L'innovazione commerciale come strategia corrente di approccio al mercato*

È proprio una delle imprese che produce macchine per la refrigerazione, assieme ad una che produce macchine per la idropulitura, a puntare maggiormente anche sull'innovazione commerciale, per quanto il marketing sia elemento essenziale della gestione aziendale. Anche se non ne riferiscono esplicitamente, lo identificano con il "fare mercato".

La commercializzazione del prodotto è, ovviamente, tema all'attenzione di tutte le aziende intervistate per promuovere i propri prodotti in una logica che può essere locale, nazionale o internazionale, con una evidente prevalenza di questi ultimi nel nostro gruppo di riferimento<sup>87</sup>.

Non è, tuttavia, l'"estensione" del mercato a fare differenza, quanto il tipo di atteggiamento, più o meno innovativo, che l'azienda assume verso questa funzione, atteggiamento che mostra forti relazioni con il tipo di prodotto e di cui la citazione seguente è un esempio.

*«In poche parole, il nostro successo è dovuto a un po' più di aggressività commerciale e tanti investimenti in più.» [azienda del micro-settore macchine refrigeratrici]*

Più attente all'innovazione commerciale sono, comunque, quelle aziende la cui produzione si avvale in maggior misura di personale non specializzato.

---

<sup>87</sup> Crf. figura 14, p.76.

Tra quelle indagate, si presume che entrambi i caratteri dipendano dalla relativa "stabilità" e "diffusione" della tecnologia alla base della lavorazione e al conseguente spostamento della spinta al cambiamento nella fase finale del ciclo di produzione.

Anche questo tipo di innovazione trascina, tuttavia, gli altri ambiti. Infatti, come ci fa notare uno dei nostri interlocutori, dalla scelta di attuare una politica commerciale "aggressiva" sono derivati una serie di investimenti in tecnologia ed in nuove competenze per sostenerla. Il primo passo consiste nella necessità di "cambiare il tipo di cliente", indotta da un mutamento del mercato di riferimento che evita la marginalizzazione dell'azienda, ma costringe ad introdurre cambiamenti complessi nell'organizzazione e nei processi di attività dell'impresa.



## 4 Formazione professionale ed aziende innovative: una relazione difficile

Nel seguito, indagheremo quale siano, presso le aziende coinvolte nell'indagine:

- *le strategie di gestione delle risorse umane* adottate in concomitanza con i mutamenti avvenuti nell'impresa a livello dei metodi di produzione, dell'organizzazione, dei processi e/o della commercializzazione e del marketing del prodotto;
- *l'eventuale difficoltà a reperire sul mercato del lavoro, figure consone alle esigenze dell'impresa;*
- *l'attuale utilizzazione dell'offerta formativa presente sul territorio*, non solo con riferimento a quella di titolarità provinciale, ma estendendo la perlostrazione a quella resa disponibile dalle associazioni di categoria o acquistata sul mercato attraverso l'accesso a cataloghi di varia specie o a ridosso degli eventuali fornitori di nuove tecnologie, meccaniche ed informatiche;
- *l'attuale eventuale fabbisogno formativo consapevolmente avvertito dalle imprese*, anche in connessione con i mutamenti che il loro carattere innovativo ha introdotto a livello dei metodi di produzione, dell'organizzazione, dei processi e/o della commercializzazione e del marketing del prodotto;
- *la valutazione del sistema della formazione professionale mantovano da parte delle imprese;*
- *le eventuali proposte di adeguamento del medesimo*, specie al fine di incentivare o supportare l'innovazione e la competitività territoriale.

Nel complesso, la formazione e l'istruzione professionale sono ritenute dal nostro gruppo di riferimento necessarie, ma non risulta adeguata l'offerta messa in campo, specie in ambito pubblico. Il personale formato presso le scuole professionali è giudicato di basso profilo, non all'altezza delle necessità imposte dal-

le loro attività e dalla loro organizzazione; i corsi organizzati dalla provincia così come da altri enti territoriali, comprese le associazioni di categoria, sono, in genere, giudicati lontani dalle esigenze quotidiane delle imprese, al punto da venir definiti, in qualche caso, "totalmente inutili". Tali atteggiamenti non sono unanimi, ma riguardano la maggioranza degli intervistati che, al contrario, si dichiara soddisfatta delle esperienze con i privati ed ammette l'irriducibilità del ricorso alle aziende fornitrici quando si tratti di formare il personale per l'utilizzazione di nuovi strumenti o per aggiornarlo.

Pur nella centralità riconosciuta alla formazione (solo un intervistato dichiara di non utilizzarla come strumento corrente, anche se molti ammettono di non usufruire di corsi provinciali o organizzati dalle associazioni di categoria), tanto più nella situazione delineata, si ricorre nella maggior parte dei casi ad una "formazione sul campo", che passa attraverso l'accompagnamento e la costruzione di competenze dall'esperienza diretta (il famoso, a volte famigerato, "imparare facendo"), per la quale sono stimati anni di lavoro e di investimento da parte dell'organizzazione aziendale. Questo è sicuramente vero per la formazione tecnica, meno per quella di base e per quella obbligatoria (per esempio sulle norme di sicurezza o a ridosso dell'apprendistato), tendenzialmente fuorviante per la formazione specialistica, affidata in tutti i casi a società o studi privati.

Di seguito, esaminiamo nel dettaglio i punti che hanno indirizzato la perlostrazione.

#### 4.1 Effetti del cambiamento sulle risorse umane

Non sempre l'innovazione determina mutamenti sostanziali nella mappa delle professioni impiegate in azienda. In molti casi, si tratta, piuttosto, di specializzare figure esistenti, di strutturarne secondo logiche parzialmente diverse oneri e responsabilità, di creare differenziazioni di livello e progressioni di carriera, anche utilizzando occasioni formative opportune.

*«Alcune figure sono state acquisite sul mercato. Altre sono state fatte crescere al nostro interno, personale prima impiegato nel reparto produttivo con varie mansioni è stato formato e portato a ruoli legati alla gestione del processo produttivo e non più alla produzione in sé.»*

*«Si sono sviluppati nuove funzioni nei servizi ai clienti e nel marketing, ma è quasi sempre stato possibile adeguare il personale esistente. In effetti, non sono comparse nuove figure, ma vi è stata una maggiore enfasi sullo sviluppo delle competenze.»*

Per esempio, quelli che erano progettisti possono strutturarsi in uno staff di progettazione, con un proprio coordinatore scelto al loro interno sulla base delle competenze, della voglia di crescere, della motivazione o di altri parametri funzionali al ruolo. Oppure, la riorganizzazione determina articolazioni nuove delle competenze:

*«Diciamo che c'è stata una distribuzione delle risorse che probabilmente ha visto una maggiore concentrazione di tecnici verso il comparto della gestione*

*della produzione piuttosto che solo in quello della progettazione. Di vera e propria scomparsa di figure assolutamente non si può parlare.»*

Anche quando i mutamenti siano rilevanti, le aziende cercano, comunque, nella quasi totalità dei casi, di affrontare i cambiamenti che l'introduzione di innovazioni determinano, puntando al massimo sul personale già presente, sul cui sviluppo è orientato un investimento più oltre approfondito in rapporto alla formazione in azienda e alle risorse rese disponibili dalla formazione professionale. Tale filosofia è ben descritta nelle testimonianze seguenti come funzionale:

- alla valorizzazione dell'esperienza maturata in azienda e della creatività dei singoli dipendenti;

*«Cerchiamo di risolvere sempre prima con i nostri dipendenti, in base alla loro esperienza, proposte che fanno, intuito. Anche quando lavoriamo con una nuova tecnologia operiamo in questo modo»*

- alla "fidelizzazione" dei dipendenti, anche attraverso le possibilità di carriera che il cambiamento strutturale offre;

*«Noi non cerchiamo mai una persona, nel senso che all'interno di quest'azienda si tende a promuovere le figure interne e ad innalzarne il livello, la professionalità e parallelamente, se la persona è disponibile, l'assunzione di responsabilità. L'azienda crede nella fidelizzazione del dipendente, crede nella sua crescita e ci investe. Quindi, puntiamo prima ad una crescita interna, ad una riqualificazione attraverso corsi interni o esterni a seconda della mansione da ricoprire ed un successivo affiancamento di persone di provata esperienza, in grado di formare il dipendente nel miglior modo possibile. Dopodiché, se questa possibilità non dovesse esserci, solo allora ci si rivolge all'esterno. Ovviamente la "promozione del personale interno" libera posizioni professionalmente più basse, di più facile inserimento: se devo cercare il direttore generale ho bisogno di qualche carattere più vincolante e faccio anche più fatica a trovarlo. Se dobbiamo assumere, generalmente, cerchiamo giovani (la nostra è un'azienda abbastanza giovane come età media).*

- al risparmio di tempo, energie e investimento sulla socializzazione del dipendente in azienda.

*«In generale come metodo privilegiamo l'evoluzione di figure interne rispetto a quelle esterne, perché ci sono dei tempi di inserimento che vengono abbattuti: le persone che sono già presenti in azienda conoscono l'azienda, conoscono il prodotto, conoscono i processi, noi conosciamo le persone e quindi sappiamo le capacità di integrarsi all'interno dei gruppi e questo facilita la ricerca e la soluzione di nuove figure e la loro collocazione. Una volta stabilito lo skill necessario si individuano i punti carenti e si interviene su quel punto.»*

Come si è anticipato, tale strategia non ha successo in ogni caso e, sebbene questo sia più probabile tra i giovani (molte di queste aziende sono descritte dai testimoni come "aziende giovani"), dipende anche dalla forza e dalla articolazione delle competenze e/o delle abilità, se non da tratti di maggiore o minore

rigidità del carattere. In un'azienda in crescita, questo costituisce raramente un problema: vi sono settori in cui il cambiamento è più rapido o più sensibile e settori che consentono una maggiore stabilità dei riferimenti. Chi non regge, può dunque, trovare un'altra sistemazione, salvaguardando la strategia di fidelizzazione del personale che altri richiama.

*«Il cambiamento per definizione non è mai facile, la resistenza al cambiamento è una naturale reazione che ognuno di noi ha in modo e in misura diversa. Direi che la facilità ad adeguarsi è legata molto alle età anagrafiche presenti in azienda (da noi sono relativamente giovani, abbiamo l'età media vicino ai 29 anni), però qualche problemino c'è lo stesso. Recentemente, per esempio, abbiamo dovuto spostare qualche persona.»*

Diviene, invece, un problema quando, entro le logiche di una innovazione organizzativa accelerata, si tratti di "cambiare mentalità", non solo di introdurre nuove funzioni, competenze o profili, passando per esempio, come nel caso seguente, dall'approccio artigianale a quello della "gestione industriale del prodotto".

*«Il contesto, in effetti, è stato forzato in conseguenza di esigenze che venivano dall'esterno, che erano frutto di un'analisi dei tempi e dei metodi molto dispendiosa e lunga da cui si sono avviate diverse attività e molti cambiamenti. Nel senso che quella che per le nostre zone è una mentalità essenzialmente artigianale si è convertita in maniera molto veloce ad un approccio ai problemi e ai prodotti di tipo industriale.»*

Nel delinearsi delle necessità di intervenire sulle posizioni o sul profilo del personale, quanto in quella di assumerne di nuovo, nella loro natura e quindi nel modo di affrontarle, vi sono poi differenze che fanno capo alla storia recente dell'impresa. Nel nostro gruppo vi sono casi che hanno visto una rapidissima crescita in pochi anni e che hanno, dunque, avuto bisogno di molto personale con i profili più vari. Proprio colui che la rappresenta, sottolinea anche un effetto di differenziazione funzionale che dalla crescita deriva e che porta a richiedere al mercato figure via via sempre più alte e specializzate.

*«Man mano che l'azienda cresce, si inseriscono figure diverse. Più ci si allarga più si ha bisogno, non di "tuttologi" come sono io, ma di persone che abbiano una specializzazione. Quando si è piccoli ci si arrangia: ad esempio io ho la responsabilità di 4 funzioni (amministrazione, finanza, controllo e personale) perché, anche crescendo così rapidamente, siamo ancora una realtà piccola. Se diventeremo più grandi, per esempio con 400 persone, l'azienda dovrà darsi di una struttura di gestione, con un responsabile per ogni funzione.»*

## 4.2 Reperire risorse adeguate: spesso un problema

Scontata la preferenza per il proprio personale già attivo, le strategie di assunzione delle imprese possono essere molto diverse, a seconda della loro tipologia, delle dinamiche di mercato e del profilo di volta in volta richiesto. Per esempio, in presenza di "picchi produttivi" si utilizzano correntemente società di

somministrazione di manodopera o lavoro temporaneo. Anzi, in questi casi, viene riconosciuto che:

*«La conoscenza e la confidenza con società di questo genere ci ha più volte aiutato nella selezione del personale, al di là di candidature spontanee che possono arrivare in azienda o per conoscenze dei nostri dipendenti.»*

In assenza di tali condizioni il parere dell'intervistato su questo tipo di risorsa è diametralmente opposto:

*«Non essendo un'azienda stagionale, non abbiamo picchi produttivi, inoltre per una politica del titolare non assumiamo con contratti atipici, non facciamo uso di interinali se non per casi rarissimi a livello impiegatizio, non facciamo altri tipi di contratti atipici tipo i contratti a tempo determinato che si contano sulle dita di una mano.»*

Analoghi strumenti sono utilizzati più frequentemente per i profili operai non specializzati che per profili tecnici o specialistici. Questi ultimi sono considerati in alcuni segmenti addirittura "rari" ed inducono, come si vedrà, anche ad una ricerca internazionale (sono utilizzate allo scopo società che operano a livello europeo).

*«Essendo figure particolari quelle che ci interessano, sono molto richieste. La persona che possiede le competenze non arriva al centro per l'impiego ma viene "risucchiata" dalle aziende del settore.»*

*«Per la ricerca e selezione del personale "tipico" usiamo i sistemi tradizionali dalla nostra banca dati interna, agli annunci sul giornale ed alle società di consulenza. Per il personale specialistico (come per l'area manager, per l'ufficio acquisti, ecc.) usiamo anche grandi società di auditing a livello europeo. Ci sono stranieri che lavorano nell'area manager e all'ufficio acquisti c'è un austriaco.»*

La banca dati "interna", costruita attraverso i curricula pervenuti autonomamente o le segnalazioni, è citata anche da altri, mentre solo un'azienda (e forse non è casuale che sia tra quelle che costruiscono e vendono prodotti informatici) cita come strumento di ricerca il sito aziendale.

*«Utilizziamo canali tradizionali: annunci, conoscenze e curricula. A volte abbiamo utilizzato agenzie di lavoro interinale.»*

*«Abbiamo una banca dati interna, continuamente aggiornata con i curricula che ci arrivano. Il primo step è, quindi, visionare i profili della nostra banca dati. Se individuiamo così almeno tre figure, iniziamo la fase di reclutamento. Solo se non c'è stato esito positivo, ci si appoggia ad agenzie di ricerca di personale.»*

Tutte le imprese intervistate lamentano difficoltà a trovare personale nel mercato del lavoro locale, al punto che una impresa ha descritto in questi termini i risultati della propria ricerca:

*«Dal momento che non ci bastavano le persone che avevamo dentro, abbiamo provveduto a cercarle fuori. Fuori non solo dalla fabbrica, ma anche dal territorio: alcune vengono da Mantova, ma l'80% viene da fuori, siamo stati costretti, non riuscivamo a trovare la gente che andava bene a noi.»*

Il mancato incontro fra domanda ed offerta è dovuto, almeno in parte:

- a al "basso tasso di "attrattività" professionale e sociale del comparto meccanico, almeno ai livelli meno qualificati. Anche le grandi imprese, che possono prospettare diverse situazioni e sviluppi professionali allettanti, infatti, non riescono ad attrarre questo tipo di personale. Una parte consistente del nostro campione lamenta carenze motivazionali soprattutto sul versante operativo, cioè per funzioni non impiegate;

*«Per il personale, è stato molto difficile adeguarsi perché il diplomato, oggi, soprattutto i periti, fa fatica ad adattarsi ad una attività di operatore, pensano sempre ad un lavoro in ufficio. E' difficile abituarsi con un certo tipo di diploma ad un lavoro di fabbrica.»*

- b allo scollamento tra grado di competenza, generale e specifica, acquisita dai candidati attraverso la formazione acquisita e le reali necessità del mondo produttivo<sup>88</sup>, *gap* aggravato dalle caratteristiche innovative di queste imprese. Inoltre, come un testimone argomenta, l'alta scolarizzazione diffusa in Europa (e dall'Europa perseguita) crea problemi ai livelli più bassi, così come il generalismo dei programmi scolastici crea problemi per i profili più specialistici;

*«Il fatto che negli ultimi anni, qui come in tutta Europa, la scolarizzazione si sia spostata molto in avanti, con un livello elevato rispetto al recente passato, fa sì che tutte le risorse che si rendono disponibili nel mercato del lavoro si aspettino un'occupazione coerente con la propria formazione scolastica. Per cui, nel contesto impiegatizio e organizzativo-gestionale i problemi sono risolvibili, anzi a volte c'è l'imbarazzo della scelta. Il problema sussiste quando si va su occupazioni tradizionalissime o molto specialistiche, come il manutentore di alcuni impianti. Dopo mesi di ricerca, si arriva alla conclusione che queste figure sono merce rara. »*

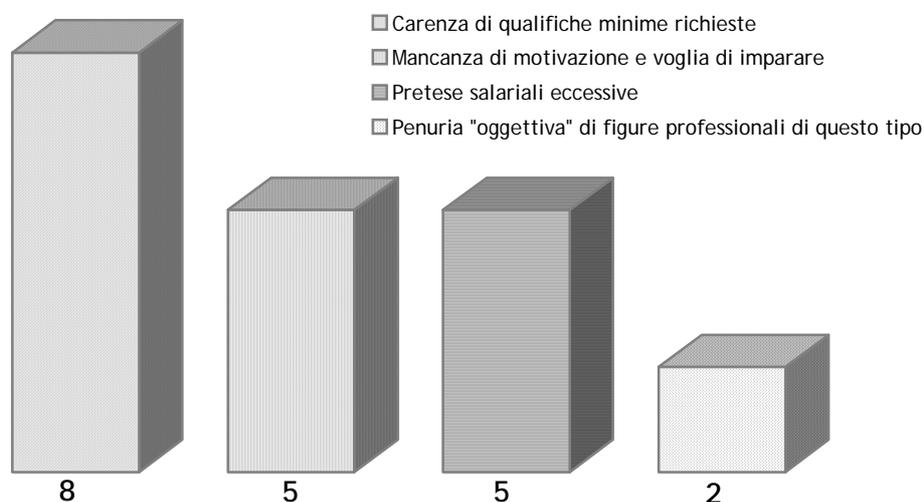
- c alle richieste remunerative eccessive e comunque non sempre ponderate sulle reali competenze, spesso espresse dai candidati sulla base dei titoli di studio e attestati formativi assunti come prova del proprio valore specifico. Vedremo, tuttavia, che tali eccessi si possono determinare, per alcune figure, anche come effetto della loro "oggettiva" penuria.

L'elenco ed il grafico, che lo pondera nell'insieme di riferimento empirico (figura 16), evidenziano come la valutazione che le imprese esprimono nei confronti dei giovani candidati abbia, per lo più, carattere critico.

---

<sup>88</sup> Cfr., i paragrafi 4.4 e 4.5.

**figura 16** *Motivi che hanno determinato difficoltà di reperimento del personale*



Particolarmente discussa, in questo senso, è l'attuale "cultura del lavoro", che gli intervistati connotano in termini di scarsa disponibilità al sacrificio, bassi livelli di realismo, desiderio di carriera e di guadagni rapidi. Il passaggio citato di seguito ha, però, anche il sapore di una lettura gravata da qualche pregiudizio generazionale.

*«C'è una carenza di aspirazione nei giovani. Probabilmente, per la loro mentalità, non hanno più motivazioni, c'è una caduta di professionalità perché si guarda ad altre cose. Il lavoro non viene preso più con una certa serietà, con professionalità ma solo come un modo per guadagnare, non si mette impegno, stimolo. La motivazione vera non la so, ma so che la gioventù di oggi non è più quella di venti o trenta anni fa.»*

In questo quadro, la difficoltà a reperire personale in possesso delle competenze necessarie risulta rilevante, mentre preoccupa, in particolare, che siano considerate inadeguate le abilità "trasversali"<sup>89</sup>, ossia quelle di natura personale e relazionale che dovrebbero essere comuni a tutte le figure professionali.

*«Non si tratta... solo di competenze: abbiamo bisogno prima di tutto di una risorsa umana disponibile ad impegnarsi, se poi la persona ha anche una for-*

<sup>89</sup> Secondo il regolamento del 31 ottobre 2000, n. 436, "competenze trasversali" è espressione che denomina un vasto insieme di abilità della persona di carattere generale, a largo spettro, relative ai processi di pensiero e cognizione, alle modalità di comportamento nei contesti sociali e di lavoro, alle modalità e capacità di riflettere e di usare strategie di apprendimento e di auto-correzione della condotta. Tali abilità connotano il modo di impostare e di regolare la personale esperienza di lavoro.

*mazione, un bagaglio professionale acquisito anche in un ambiente non come il nostro, ma comunque nel metalmeccanico e/o nell'elettronico, ben venga, ma sicuramente la prima cosa è avere una persona che sia disposta ad imparare. Dico sempre a chi viene a lavorare qui: " il primo anno è da martire" poi se ti riesce a passare il primo anno ed a innamorarti del tuo lavoro sei a posto! »*

Ma al di là di queste considerazioni generali, la difficoltà a reperire alcune figure crea alle aziende anche problemi di "equilibrio interno" dovuti alle remunerazioni sproporzionate che, per ottenere un profilo "raro", si è a volte disposti a pagare. Almeno due testimoni segnalano il problema in questi termini, uno (le cui osservazioni riportiamo di seguito) soffermandosi diffusamente ed il secondo con una battuta ("non troppo cari!") intercalata parlando della difficoltà della sua impresa a trovare progettisti e tecnici esperti.

*«Il problema è la penuria di questo tipo di profilo (manutentore meccanico) fa sì che il costo dei candidati per l'azienda sia significativo, non si riesce a trovare l'effetto, cioè riuscire a proporzionare quella che è la retribuzione di una figura del genere con quelle che sono le esigenze dell'azienda e quelle che sono le aspettative del candidato stesso. Non si riesce a trovare una figura che si riesca a inserire ad un livello retributivo ragionevolmente confrontabile con tutti gli altri e che però sia relativamente affidabile nello svolgere una mansione di questo tipo. È chiaro che, come in tutto il contesto industriale, pagando si trova tutto! Per certe figure si sta creando un mercato fuori da ogni logica. Noi facciamo molta attenzione a gestire gli accordi con la parte sindacale per riuscire a mantenere il livello retributivo dei dipendenti confrontabile e a dare un minimo di logica alla crescita in termine di retribuzioni dei dipendenti dei reparti. Inserire una figura del genere pagandola quello che serve per ottenerla sposta gli equilibri, diventa un argomento di discussione pesante per l'azienda.»*

#### 4.3 Alcuni profili diffusamente richiesti

A fronte della situazione descritta, pare doveroso ed utile, anche come pista da seguire per future riflessioni sull'offerta formativa, segnalare i profili rispetto ai quali si sviluppa la ricerca di personale delle aziende e che descriveremo così come sono emersi dalle interviste.

Si noti che alcuni profili sono molto simili e ricorrono in forme analoghe comparando i differenti settori, anche se denominati diversamente e con qualche difformità di ruolo. Alcuni caratteri, inoltre, risultano trasversali ai profili o ad alcuni profili e non saranno citati nello specifico.

Si tratta *per tutti*, di attitudini come:

- motivazione al lavoro;
- capacità e motivazione ad apprendere;
- capacità di *problem solving*;
- iniziativa;
- indipendenza.

Per chi gestisce, a diversi livelli, relazioni con i clienti in un contesto aziendale fortemente impegnato con la commercializzazione di prodotti su uno scenario internazionale sono, invece, sempre richieste, oltre alle precedenti:

- competenze linguistiche, particolarmente sottolineate da alcuni, ma citate da tutti;
- nozioni di carattere relazionale e culturale (occorre sapersi muovere e relazionare con persone appartenenti a culture diverse dalla propria).

Va notata, inoltre, l'insistenza, anticipata da una testimonianza, sulla carenza sia di operai generici sia di figure ad alta specializzazione.

Ma procediamo con l'elenco, di seguito articolato secondo il micro-settore di riferimento. Il numero che compare tra parentesi, affiancato ad alcuni profili, richiama il numero di imprese che hanno citato il profilo:

#### 1. aziende per la produzione di macchine etichettatrici:

- *progettisti (2)*;
- *operai specializzati*;
- *figure tecnico-commerciali*. Sono chiamate a "fare da ponte" fra l'area commerciale e il cliente e di conseguenza, a definire con chiarezza i suoi bisogni e le sue aspettative, a gestire le interazioni in loco ed a portare a termine le trattative. Devono, dunque, avere padronanza della lingua (se opera in un contesto internazionale), ma anche conoscenze tecniche o voglia di apprendere e competenze informatiche;
- *figure addette all'installazione ed al collaudo*. Necessitano di competenze tecnico-meccaniche, elettroniche, linguistiche, visto che operano in ambiente export, e "antropologiche", visto che devono sapersi comportare in ambienti diversi per cultura, religione ecc.

#### 2. aziende per la produzione di macchine idropulitrici:

- *operai generici*;
- *figure tecnico-amministrative specifiche*. Sono chiamate ad occuparsi, come in passato, delle relazioni con i fornitori per il sollecito dei materiali, ma anche a parametrizzare le conoscenze sul prodotto e sul processo del fornitore, al fine di migliorare l'*input* al sistema informatico e, quindi, le previsioni che questo può sviluppare;
- *mediatore tra logistica ed acquisti*. Chi descrive questa figura confessa di non averle "ancora attribuito un nome". Abbiamo tentato di farlo, anche se non ci pare che il risultato sia soddisfacente. La figura in questione è, comunque, chiamata a seguire il fornitore, intrattenendo contemporaneamente rapporti con la logistica e gli acquisti. Ha competenze di tipo tecnico, conosce il disegno, le lingue, le modalità di parametrizzazione del sistema e i processi qualitativi;
- *tecnico di manutenzione/manutentore meccanico*. Deve avere competenze tecniche e/o tecnico-specialistiche, prevalentemente ad indirizzo ingegneristico, ma anche competenze linguistiche e culturali, quando l'azienda abbia rapporti commerciali e di in paesi diversi (2);

- *addetti alla linea di montaggio*. Deve avere una formazione meccanica e/o esperienza precedente in industrie dello stesso microlettore o, in subordine, in industrie metalmeccaniche, forte motivazione ad apprendere le specificità, i processi ed i metodi di produzione dell'azienda;
3. **aziende per la produzione di macchine per l'imbottigliamento:**  
 Gli intervistati insistono particolarmente sulla conoscenza delle lingue straniere, in particolare l'inglese (anche per tecnici ed operatori, poiché molte componenti hanno manuali non tradotti in italiano) e su caratteri come iniziativa, indipendenza, capacità di *problem solving*. Richiesta a tutti è anche una conoscenza del mercato e del settore dell'imbottigliamento, etichettatrici o, quantomeno, della produzione di macchine in genere. In particolare:
- *progettisti e tecnici con esperienza*. Devono: saper effettuare un disegno meccanico, utilizzare software per il disegno tridimensionale, essere capaci di coordinarsi con l'officina;
  - *montatori meccanici*. Devono: avere competenze tecniche e/o tecnico-specialistiche, prevalentemente ad indirizzo ingegneristico, nonché competenze linguistiche e culturali, quando l'azienda abbia rapporti commerciali e di vendita in paesi esteri;
  - *operatori di macchine utensili*. Devono avere competenze tecniche e saper leggere un disegno.
4. **aziende per la produzione di macchine refrigeranti:**
- *operai generici/figure dal livello operativo*

Più sinteticamente, i fabbisogni professionali e formativi, che le aziende sottoposte alla rilevazione hanno espresso, risultano abbastanza omogenei o, comunque, caratterizzati da significative convergenze, pur nella differenza che abbiamo descritto rispetto alle loro caratteristiche strutturali o alla loro collocazione nel sistema produttivo e sul mercato. Le diversità, quando presenti, sono spesso espressione più di situazioni tecnico-produttive specifiche e contingenti, che di differenti orientamenti perseguiti.

Il fabbisogno formativo espresso è focalizzato su "competenze qualificanti". Si prospettano operatori specializzati, operatori diplomati, tecnici professionalizzati, "manager qualificati". È diffusa la consapevolezza della necessità di competenze tecnico-professionali aggiornate e potenzialmente in evoluzione, ma anche la richiesta di "esperienza", che anticipa la tendenza, più oltre approfondita, a privilegiare l'accompagnamento e la formazione "sul lavoro" alla utilizzazione di corsi e percorsi strutturati.

L'attenzione delle imprese, inoltre non è volta solo alle singole specializzazioni tecniche, ma anche a quelle abilità trasversali che conferiscono loro valore: autonomia decisionale, responsabilizzazione, capacità relazionale, conoscenza di "linguaggi" formali di lavoro e di comunicazione. Tutti aspetti, questi, che fanno capo non tanto al patrimonio conoscitivo accumulato nell'ambito del percorso formativo (al sapere o al saper fare, al di fuori del contesto organizzativo), ma a caratteristiche o abilità individuali (relazionali, operative, motivazionali) da svi-

luppate o forse solo da rafforzare e sostenere con strumenti e percorsi meno tradizionali di quelli finora adottati dalla formazione professionale.

Più schematicamente, le competenze richieste possono essere ricondotte alla seguente tipologia:

- a. tradizionali di base (operaio generico, saldatori, tubisti, elettricisti, ecc.);
- b. tradizionali evolute ed emergenti, a causa di esigenze tecnologiche o di mercato (addetti alle macchine a controllo numerico, montatori meccanici con conoscenze di elettronica e di lingue straniere, gestori di impianti complessi ed automatizzati, ecc.);
- c. emergenti e innovative per il settore (progettisti, progettisti elettronici, tecnici CAD, ecc.).

Altrettanto schematicamente, il fabbisogno formativo delle aziende potrebbe essere ricondotto, anche nel caso delle aziende innovative, che costituiscono il perno della nostra attenzione, dalla seguente tabella sinottica.

<p><b>FABBISOGNI EMERGENTI</b> Figure più innovative, sulle quali occorre investire: PROGETTISTI, ADDETTI R&amp;S</p>	<p><b>FABBISOGNI CRITICI</b> Figure ad elevata diffusione, ma ancora richieste dal mercato del lavoro e su cui occorre investire in termini innovativi per le esigenze di specializzazione poste dai processi innovativi in corso: OPERAI SPECIALIZZATI</p>
<p><b>FABBISOGNI FRAGILI</b> Figure scarsamente presenti, sulle quali non occorre investire OPERAI GENERICI INSTALLATORI E MANUTENTORI DI IMPIANTI O MACCHINE</p>	<p><b>FABBISOGNI IN DECLINO</b> Figure già molto presenti sul territorio in settori non innovativi: FIGURE IMPIEGATIZIE</p>

#### 4.4 La formazione come necessità, ma privata e personalizzata

Le iniziative di formazione in impresa non sono poche: solo un'azienda non ha organizzato alcun tipo di corso nei tre anni che hanno preceduto l'intervista. Cinque aziende hanno, tuttavia, messo in campo solo le attività di formazione obbligatoria, riferite in prevalenza alla sicurezza sul lavoro oppure ai contratti di apprendistato e, quindi, estranee ad una logica di vero e proprio incremento delle competenze e della professionalità degli addetti. Le altre si sono concentrate su corsi, che aumentano non solo le competenze specifiche, ovvero spendibili

soltanto all'interno dell'azienda in questione, ma anche sulle competenze "generali"<sup>90</sup> o "di base", anche se modellate sulle esigenze aziendali. Quanto a corsi specialistici, costituiscono, com'era lecito attendersi in questo contesto, la maggioranza degli investimenti registrati.

In effetti, per molti, specie nel comparto della costruzione di macchine refrigeratrici che denunciano l'assenza in Italia di scuole adeguate in questo ambito specifico, la formazione continua del personale è indispensabile ed indubbiamente connessa alla tendenza dell'impresa a risolvere i problemi del proprio adeguamento ai ritmi dell'innovazione prevalentemente con risorse interne.

*«Ne facciamo davvero parecchia, per noi è essenziale!»* [impresa informatica]

*«Abbiamo un sistema qualità che richiede formazione continua»* [impresa settore Legno]

*«Noi facciamo formazione sempre, abbiamo saldatori che sono patentati, facciamo formazione per ogni settore produttivo e non.»* [impresa costruzione macchine refrigeratrici]

*«Risolviamo con la formazione interna i problemi che abbiamo di reperimento del personale e che sono davvero molti, anche per la cattiva impostazione delle scuole tecniche e per l'assenza in Italia di attenzione al nostro settore. Le scuole giuste per noi sono tutte all'estero!»* [impresa costruzione macchine refrigeratrici]

Per altre, invece, si tratta di ottemperare agli obblighi formativi, almeno quando si intenda per "formazione" una situazione strutturata, a prescindere dal luogo (in aula o sul lavoro) in cui si svolge.

*«Addestriamo noi il personale. Come corsi abbiamo fatto solo quelli obbligatori per legge... ma su come si lavora imparano più in officina, da personale che ha esperienza, che ai corsi.»* [impresa costruzione macchine etichettatrici]

*«I corsi che abbiamo fatto sono pochi, perché di apprendisti ne abbiamo assunti veramente pochi. Altre esperienze di corsi non ne abbiamo fatto, perché ci riguardano marginalmente: da noi si impara in diretta.»* [impresa costruzione macchine etichettatrici]

Nel grafico seguente, dal quale escludiamo la formazione attuata per adeguare le competenze nell'utilizzazione di nuovi macchinari, in quanto va di pari passo all'innovazione tecnologica e prende pertanto le mosse da logiche specifiche, la rappresentazione delle quantità, calcolate su tutte le interviste, offre una rilettura di quanto registrato.

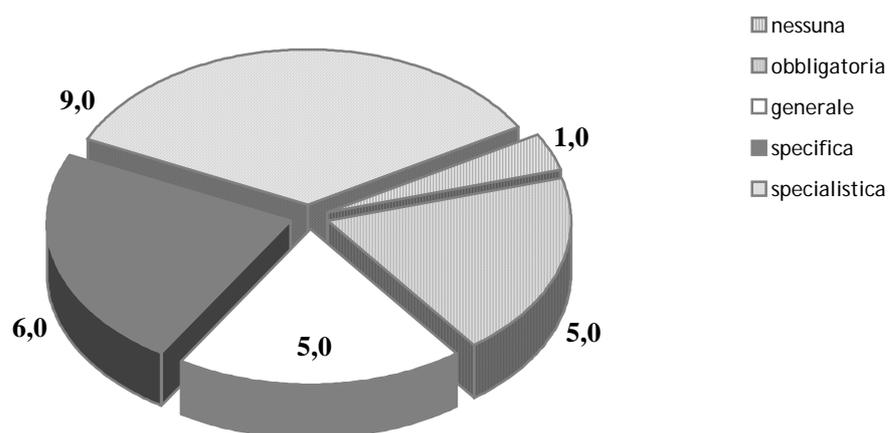
In generale, le politiche formative dell'azienda fanno prevalentemente ricorso a soggetti privati, direttamente individuati e pagati dall'impresa, benché il

---

<sup>90</sup> Con il termine "competenze generali", si intendono quelle "abilità e conoscenze che aumentano la produttività del lavoratore ovunque lavori", mentre, per "competenze specifiche", quelle "che possono essere sfruttate solo all'interno dell'azienda dove sono maturate". Jones G. (2000), *Economia dell'istruzione*, Il Mulino, Bologna, pp 26-27.

ricorso all'offerta pubblica (soprattutto provinciale, ma anche regionale o finanziata da progetti europei) o a quella delle associazioni di categoria non sia trascurabile, specie nella formazione obbligatoria e di base.

figura 17 Tipologie di corsi



Il motivo di questa preferenza è, per la verità, espresso con molta decisione da due intervistati, uno dei quali segnala anche i vincoli di costo che si determinano quando non si possa ricorrere alle disponibilità formative finanziate:

*«Non sono serviti a nulla: non corrispondevano alle reali esigenze dell'azienda.»*

*«Non ci siamo serviti di enti pubblici, non ha senso mandare una persona a fare delle cose che non servono. Quelle poche cose che valgono sono private. Questo crea un difetto di origine, perché la formazione privata costa, se devi prima trovare una persona sulla quale investire già si restringe la cerchia, per cui la formazione la fai solo la dove vuoi e puoi investire su una persona, invece la formazione dovrebbe essere una cosa generalizzata.»*

Un terzo imprenditore, con una battuta per altro molto negativa, ci offre però una pista di lavoro, confermata da una seconda voce, da cui apprendiamo la sostanziale inutilità delle brochure illustrative<sup>91</sup>; da una terza, che dichiara al contrario le ragioni della sua soddisfazione, riconoscendole proprio in una comunicazione personalizzata e capace di dialogo; da una quarta, che introduce il principio di reciprocità nella critica al sistema di comunicazione e, infine, da una

<sup>91</sup> È curioso come analoga consapevolezza ci sia recentemente derivata da tutt'altra ricerca (in altro territorio e su altro tema), che ha evidenziato chiaramente come l'informazione in merito all'esistenza ed al funzionamento dei servizi territoriali derivi ai nuovi cittadini di un comune da questo tipo di canale solo molto raramente (si trattava di un 1%).

quinta, che disegna un “pacchetto” di risorse territoriali con la formula della relazione, della collaborazione e della complementarità tra organismi formativi.

*«Utilizzare la formazione pubblica? Dovrei prima capirne lo scopo!»*

*«Bisogna anche rendere accattivanti i corsi. Mi è sempre arrivata comunicazione di corsi messi in campo, ma non li ho mai ritenuti interessanti, forse lo erano, ma non mi sono sembrati, quindi ho smesso addirittura di leggere le offerte.»*

*«Non abbiamo trovato carenze del pubblico: abbiamo fatto delle analisi, delle chiacchierate per stabilire chi fosse più o meno all'altezza di formare il nuovo elemento.»*

*«Dovrebbe migliorare la comunicazione tra mondo produttivo e mondo formativo, spesso non si conoscono le necessità dell'uno e le potenzialità dell'altro.»*

*«Si potrebbero mettere insieme più organismi, istituzionali e non, per organizzare una formazione professionale migliore nel complesso »*

È, dunque, almeno da ritenere possibile che l'offerta pubblica non utilizzi adeguati canali o strumenti di comunicazione o che gli imprenditori, di fatto, non la conoscano o non la conoscano abbastanza o la conoscano in modo frammentato, maturando l'impressione che tutti facciano la stessa cosa e che l'insieme dell'offerta non sia adeguata alle loro esigenze.

D'altra parte, i fornitori citati con riferimento alla formazione aziendale sono molto spesso società di consulenza con sede fuori dal territorio mantovano il che, se pare giustificato dalla scarsità del terziario avanzato notata altrove come limite del sistema produttivo, può essere in parte anche correlato all'assenza di un piano territoriale e di una rete, renda visibili le risorse esistenti.

Vi sono, comunque, altre opinioni, da prendere in considerazione e integrare con le precedenti. In diverse interviste, infatti, la preferenza per l'interlocutore privato è giustificata dalla specificità degli obiettivi e dalla personalizzazione dell'intervento richiesta dall'impresa<sup>92</sup>, caratteri che solo il privato potrebbe assolvere. Questo determina, tuttavia, costi ingenti, che potrebbero (forse) essere affrontati da consorzi di imprese accomunate dalle medesime esigenze. Il pubblico, invece, potrebbe sostenere tali azioni con “cofinanziamenti” mirati. In un caso, è proprio questa l'esperienza descritta nel corso dell'intervista, esperienza resa tuttavia possibile solo attraverso la mediazione di un “esperto”, legato all'impresa da un rapporto di fiducia, a causa sia di una complessiva carenza d'informazione sia di una sorta di pregiudizio nei confronti del pubblico.

*«Abbiamo una collaborazione con l'istituto tecnologico di Suzzara, siamo soci del consorzio e soddisfano loro le nostre esigenze formative. Parliamo in tut-*

---

<sup>92</sup> Si è appena visto, tuttavia, che la personalizzazione è possibile anche quando l'intervento formativo abbia luogo in ambiente pubblico.

*ti i casi di corsi privati, organizzati a posta per noi. Del pubblico non ci siamo mai serviti.»*

*«Ci siamo rivolti a corsi tenuti da personale esterno, generalmente consulenti, più o meno organizzati, o anche figure di libera professione che abbiamo ricercato sul mercato. Abbiamo cercato professionisti che avessero avuto esperienza nella formazione mirata di figure professionali specifiche, non siamo andati alla ricerca di corsi professionali generici che abbracciassero più funzioni aziendali, come possono essere quelli organizzati da enti pubblici, ma abbiamo cercato di definire l'assetto della struttura, di quello che si voleva ottenere e siamo andati a formare le singole risorse.»*

*«Altri organismi (associazioni o settore pubblico) non abbiamo avuto modo di andare in quella direzione perché la direzione generale ha seguito un approccio puntuale, mirato... Per quanto riguarda il pubblico, siamo anche riusciti ad ottenere finanziamenti, però sempre passando attraverso figure private, non è l'azienda che si è mossa verso questo tipo di realtà, ma è stata la collaborazione con i professionisti esterni a diventare tramite per il coinvolgimento dell'azienda.»*

Il problema, come suggerisce un'altra voce, è anche che il privato può fare tutto ciò "velocemente".

*«La scelta è caduta sui professionisti privati perché c'era un'esigenza di velocità di intervento sul problema e sulle relative soluzioni. Credo che per questo venga naturale rivolgersi alle figure di cui sopra. Una volta individuata la carenza formativa da colmare, l'approccio è la telefonata, l'esposizione del problema, la ricerca delle soluzioni e la programmazione del corso. Questo rende efficace la risoluzione dei problemi. È anche una questione di mentalità. Per la velocità con cui il mondo aziendale deve muoversi, si prendono delle scorciatoie che sono le più sicure e affidabili ma non è detto che siano le migliori.»*

Le imprese dichiarano, dunque, di sostenere praticamente "in proprio" l'attività formativa, qui intesa anche nella forma di attività generica di inserimento nella mansione e al lavoro specifico. In quasi tutti i casi esaminati, a prescindere dalla classe dimensionale e dal settore di produzione, si tende a valorizzare la capacità di "apprendere facendo" e si manifesta l'esigenza che sia l'azienda stessa, o quanto di più vicino ad essa: società scelte direttamente, consorzi di imprese o, in subordine le associazioni di categoria, ad occuparsi della qualificazione dei neoassunti.

In parte, ciò è dovuto alla peculiarità delle aziende intervistate, che hanno compiuto scelte specifiche e che possono utilizzare appieno una figura solo nella misura in cui questa è fortemente socializzata all'organizzazione, alla sua mission, al suo modello operativo, alle sue specifiche esigenze applicative. Ma per questo, ovviamente, ci vuole il tempo per una socializzazione che non può che percorrere anche vie informali.

Vi sono, tuttavia, altre dimensioni, meno "personalistiche", su cui sono avvertite carenze di rilievo e che potrebbero rappresentare luoghi di investimento per l'attore pubblico.

Per un verso, esse riguardano la "piattaforma conoscitiva" del neo-assunto, la quale richiede di essere costruita superando il corrente concetto di "formazio-

ne di base". Queste aziende richiedono, bensì, competenze che nella formazione di base o quella tecnica sono gestite (la competenza linguistica in primis, dati i frequenti e diffusi rapporti con l'estero, così come quella informatica), ma in forma molto specialistica (per esempio, quando si richiede formazione di base di tipo informatico, non si parla dell'utilizzazione del "pacchetto office", che, per altro, sappiamo essere molto parziale anche in quanti la dichiarano "buona" sui propri curricula, ma della capacità di utilizzare il CAD 3D o altri linguaggi tecnici di questo livello). Sono esigenze che la formazione territoriale può certamente soddisfare, ma che evidentemente non soddisfa in misura o nella qualità richiesta dal sistema produttivo. Questa è la percezione delle aziende, costruita a partire dalla loro diretta esperienza di ricerca sul mercato.

Per un altro, si delinea l'esigenza di una formazione settoriale (spesso si richiede una competenza applicativa delle conoscenze tecniche, almeno nel settore se non sul tipo di prodotto) e microsettoriale, che avviene ad oggi in azienda, "sul lavoro" o attraverso interventi personalizzati di formatori e tecnici, ma richiede un forte investimento di tempo ed energie in presenza, comunque, di una remunerazione, che incrementa ulteriormente il costo delle risorse umane. In questo caso, i canali della formazione strutturata risultano, invece, poco utilizzabili, in quanto l'andamento del fabbisogno è caratterizzato da veloci mutamenti. Inoltre, la pluralità e l'estensione limitata dei microlettori sono fattori che determinano vincoli di fattibilità.

Tra l'estrema specializzazione e la genericità, che si imputa alle attuali proposte, dovrebbe poter trovare spazio un compromesso, tenuto conto che esistono esperienze, che combinano intervento personalizzato e di gruppo e che potrebbero fungere da modello e attivare sperimentazioni.

*«Bisogna scendere più nella specificità e non costruire pacchetti formativi preconfezionati, che non rispondono alle reali esigenze e condizioni del lavoro aziendale.»*

*«Dovrebbe essere possibile personalizzare i percorsi formativi almeno in base alle caratteristiche specifiche del settore di appartenenza»*

*«Sicuramente si potrebbe organizzare un corso che dia le basi della meccanica, per tutti i settori: sarebbe interessante che chi ci lavora sappia su cosa sta lavorando, cosa sta facendo al di là dell'operazione, sia manuale o di altro tipo, che sappia almeno di cosa sta parlando. Probabilmente questa base almeno teorica, sarebbe interessante che ci fosse. Capisco che è difficile fare dei corsi indirizzati su determinate cose, ogni settore ha le sue esigenze e peculiarità.»*

Certamente, una parziale risposta alla richiesta di una formazione più specifica potrebbe essere rappresentata da un maggior impiego dei tirocini, degli *stage* in azienda o di forme simili, nei confronti delle quali quasi tutte le aziende intervistate (10 su 14) paiono ben disposte, anche in vista di future assunzioni. Consentono, infatti, un primo approccio ai metodi, ai contenuti ed all'organizzazione del lavoro a costi minori per l'azienda. Non è indispensabile che lo *stage* o il tirocinio siano effettuati nell'impresa che attiva l'assunzione. È infatti diffusa la convinzione che chi ha svolto un tirocinio ha comunque una

“mentalità” e un bagaglio di competenze concrete più prossimi a quelli richiesti. Gli stessi intervistati sono convinti che la propria azienda, quando sede di tirocinio, costituisca una buona occasione per fare esperienza e per utilizzare nuove tecnologie:

*«... Qui può utilizzare tecnologie all'avanguardia nel settore informatico per il comparto edile.»*

*« Diventa un'occasione per avere contatti con un'esperienza consolidata, con personale che lavora da più di venticinque anni.»*

Anche in questo caso, vi sono, però, vincoli da osservare, soprattutto di durata.

*«Noi tirocini ne facciamo sempre con l'università di Mantova e di Parma e con le scuole del territorio. Ma bisogna vedere se poi servono. Dipende dal corso di studi ma se il tirocinio è di due settimane non conta assolutamente nulla e non possiamo offrirgli nulla. Se è un po' più lungo può avere una valenza maggiore.»*

*«Resta qui quattro mesi, quindi un periodo già più significativo.»*

La possibilità di utilizzare questa formula, inoltre, non è limitata, nelle rappresentazioni degli intervistati, alla prima socializzazione al lavoro. Almeno un intervistato fa presente la possibilità di estenderla a persone di età più avanzata che fossero, per esempio, da re-inserire in un contesto di lavoro a ridosso di situazioni di mobilità:

*«Per me può trattarsi di un ragazzo di 25 anni o una persona di 50: dal punto di vista del tipo di esperienza cambia poco, salvo l'approccio: se penso alla mente di un ragazzo che ha sulla schiena 15 anni di formazione immagino un'elasticità di apprendimento più pronta di quella che ha un cinquantenne, che magari viene rimesso nel circuito formativo e proviene da attività che non sono andate a buon fine. Ma lo strumento ha valore comunque.»*

Ma c'è di più. Non solo l'impresa può servire come “sede” di tirocini, ma anche come “fruitrice” di tirocini, mandando proprio personale in altre aziende per imparare tecniche o applicazioni particolari. Certo, questo contrasta con la tendenziale “chiusura” delle aziende sulle proprie abilità e conoscenze, su cui ci siamo altrove soffermati e che abbiamo qualificato come un “rischio” per la dimensione territoriale dello sviluppo e, in qualche caso, della stessa impresa.

Le resistenze ad attivare esperienze di questo tipo, così come la possibilità che esse favoriscano una “fuga” di personale specializzato dall'impresa, sono evidenti tra gli intervistati, visto che solo due dichiarano tale modalità praticabile. In uno dei due, inoltre, lo scambio, che già avviene, coinvolge aziende dello stesso gruppo e, quindi, in un contesto di totale sicurezza.

*«Quando vogliamo far crescere qualcuno, lo mandiamo fuori, presso altre aziende. Nel nostro settore non esistono scuole professionali, al di là del fatto di conoscere le basi di marketing o di altro....Quindi preferiamo spostare le*

*persone nelle sedi che abbiamo all'estero per un certo periodo di tempo, per acquisire conoscenze e esperienze diverse dalla nostra.»*

Non vanno, infine, dimenticate, tra le competenze di base che sicuramente il sistema può e deve affrontare, quelle linguistiche (ma, si è detto, occorre imparare anche il linguaggio tecnico e "saper parlare di bulloni"). Per altro, il problema della lingua non si pone soltanto per manager, progettisti, installatori, manutentori, figure amministrative e di presidio del comparto logistico di aziende che, come la maggioranza nel nostro gruppo, hanno relazioni con l'estero o con stranieri. Come fa notare uno dei testimoni vi è un problema linguistico anche a ridosso delle figure di basso profilo, quando queste comprendano cittadini non comunitari. Anche qui, non si tratta, banalmente, di insegnare l'italiano, ma di insegnare quel minimo indispensabile di micro-lingua, che consenta di interagire evitando equivoci o incomprensioni a livello tecnico.

*»Per gli operai di assemblaggio non chiediamo competenze particolari (il 90% dei nostri operai sono generici), non chiediamo lingue straniere... Abbiamo invece qualche problema sull'italiano perché essendo figure di basso livello oggi sono anche in maggioranza di provenienza extracomunitaria. Questo crea qualche problema comunicativo, anche e soprattutto nell'apprendimento di istruzioni di lavoro.«*

Da segnalare, sempre con riferimento alla crescita delle presenze non comunitarie qualche riserva sulla loro competenza specifica, anche nel ruolo di operaio generico e sulla loro possibilità di inserirsi in azienda velocemente, data un'afferenza culturale, che si giudica estranea alla mentalità imprenditoriale ed alla cultura di impresa<sup>93</sup>.

*«Gli extracomunitari non hanno in genere professionalità: già ne hanno poca i nostri giovani nazionali figurarsi gli stranieri, che non hanno una storicità, non conoscono la mentalità aziendale.»*

#### 4.5 Ma il sistema della formazione professionale funziona? Giudizi e suggerimenti

Sui giudizi che gli imprenditori intervistati danno della formazione professionale finanziata si è anticipato nelle pagine precedenti. D'altra parte, il fatto che la maggior parte non la utilizzi, se non per ottemperare ai propri obblighi formali, nonostante i maggiori costi di quella privata, può costituire un chiaro indicatore della gravità dei limiti che le sono attribuiti.

Riducendo le valutazioni ai minimi termini, quelle totalmente negative risultano esigue (solo due casi), ma non sono controbilanciate, sull'altro versante, da

---

<sup>93</sup> Tale annotazione parrebbe smentita dalla forte crescita che aziende con titolare non comunitario hanno avuto, a Mantova come nel resto di Italia, negli ultimi anni. Tuttavia, prima di tacciare il parere di pregiudizialità, le situazioni in questione andrebbero conosciute meglio nei loro rapporti con il mercato e, appunto, nella loro cultura.

una piena positività. I sette imprenditori che hanno valutato positivamente la propria esperienza lo fanno con specifico riferimento al rapporto con il privato, mentre esprimono sul versante pubblico non poche perplessità. Cinque imprenditori non hanno voluto esprimersi.

Nei dettagli, emergono i pochi intervistati che mostrano una sostanziale incomprensione della diversità tra le logiche di apprendimento con cui l'accompagnamento sul lavoro e la formazione professionale operano...

*«Sono troppo poche le ore per imparare, non può in 100 ore quando occorrono tre o quattro anni in officina. Quello che apprendono in officina in un anno intero non cresce in 50 ore. Anche chi fa 5 anni di scuola, magari ha una visuale molto grande, ma non impara quello di cui noi specificatamente abbiamo bisogno. Come fa un corso ad insegnare quello che da noi si impara stando cinque anni in officina? È meglio l'apprendistato che organizzare corsi, anche se biennali o triennali.»*

*«Forse si potrebbe dare la possibilità a chi non lavora di fare uno stage in officina. In questo modo si provano, si selezionano le persone che hanno più affinità con il settore meccanico.»*

... ma anche quanti pensano a possibilità di integrazione reali tra le due dimensioni, riportando in campo il carattere "scolastico" non tanto della formazione in aula, quanto dell'organizzazione degli stessi tirocini in azienda...

*«La organizzerei con lo scopo di insegnare quali sono le vere necessità del mondo del lavoro, ma partendo da nozioni anche teoriche confrontate però concretamente con la pratica nel quotidiano. L'affiancamento a chi già nel quotidiano opera fa vivere sulla propria pelle il lavoro, altrimenti non si riuscirà ad avere mai l'immagine di quella che è la necessità e l'impellenza del fare o meno una cosa. Ma anche chi "accompagna" dev'essere formato ed avere la capacità lui di applicare la teoria, non solo di fare. Poi, perché non c'è più un tempo medio lungo di formazione, il tutto è compresso. Vorrei una formazione "full immersion" altrimenti rimane qualcosa di astratto, sicuramente utile, ma fortemente nozionistico e poco pratico.»*

*«Accentuerei l'esperienza diretta in azienda attraverso stage e tirocini. Sono la prima modalità per capire a cosa serve una figura specifica, come funziona un rapporto di lavoro e anche per effettuare un inserimento graduale. L'esercitazioni fini a se stesse scolastiche hanno il valore che hanno per il semplice fatto che sono pensate da gente che è sempre vissuta nella scuola e tendono sempre più a isolare quello che è il mondo scolastico dal mondo lavorativo.»*

... e quanti ritengono che la formazione in azienda costruisca molto di più che "competenze"....

*«Il nostro personale è fidelizzato. Impiegano tempo per imparare, raggiungono un certo livello di esperienza e si cerca di mantenerlo. Non ci sono altre strade.»*

... fino a chi suggerisce una utilizzazione del tirocinio e dello *stage* complessa, simile, per certi aspetti alla consulenza, per altri al lavoro a termine, ma anche

funzionale alla costruzione di un bacino comune di alte, sperimentate e solide competenze, da porre a disposizione dello sviluppo territoriale

*«Cercherei risposte da tutte quelle figure che, attraverso organizzazioni esterne al contesto aziendale vero e proprio, entrano in contatto con il mondo produttivo e possono dare al sistema determinate indicazioni. Mi spiego meglio: nel mondo aziendale, molto spesso, sono necessarie attività di buon livello ma di brevissima durata, l'azienda necessariamente si rivolge a figure con impiego saltuario, anche stagisti. L'esperienza dello stagista, procurato caso mai da un organismo che funga come perno e garanzia del sistema formativo territoriale, restituisce a quell'organizzazione, in primo luogo, un po' di confidenza con le risorse che si muovono all'interno dell'azienda e, in secondo luogo, un'indicazione su quelle che sono state le esigenze di quel momento e di quel particolare periodo aziendale. Collezionando questo tipo di occasioni, credo che verrebbe fuori un bel paniere per creare un rapporto più fitto tra il mondo aziendale e il mondo formativo.»*

È interessante pensare allo stagista (quasi un consulente: gli si dovrebbe cambiar nome, in questo caso) come canale di comunicazione e, ancor prima, come "osservatore" del sistema non tanto nel suo complesso, quanto nei suoi singoli punti nevralgici.

Tanto più che uno dei problemi più rilevanti, lo si è visto, è la genericità dei contenuti imputata alle disponibilità formative del territorio (lo si osserva nella prima testimonianza, che riguarda una competenza di base come quella linguistica), ma viene anche segnalata la "distanza" tra contenuti necessari all'impresa e contenuti trasmessi, anche dovuta al fatto che il corpo insegnante non proviene, il più delle volte, dalle fila delle imprese.

*«Deve essere una formazione mirata. Nel nostro settore, nella metalmeccanica, l'inglese serve a livello tecnico, non serve che sappia scrivere la letterina alla zia, ma non sa come si dice bulloni, gli serve a lui personalmente ma non al lavoro in azienda. »*

*« Quando le persone non sono dei docenti ma lavorano in aziende diverse e mettono a disposizione parte del loro tempo per fare formazione, le cose vanno meglio. Quando ce l'hanno chiesto, lo abbiamo fatto anche noi.»*

Si tratta, è bene dirlo, di un annoso problema, che riguarda quanti intraprendono la "carriera" formativa, non meno che gli organismi che se ne avvalgono. Tuttavia, questo aspetto si è forse esasperato negli ultimi anni, anche se per ragioni opposte ai contratti a tempo indeterminato degli insegnanti a cui lo si imputava una volta. Il fatto che gli organismi formativi vivano di "progetti", essi stessi a termine, spiega perché non sia raro trovare nei corsi docenti neo-laureati, poco pagati e inesperti, che propongono una conoscenza soprattutto di tipo "scolastico" (monotematica e riproposta nei percorsi più svariati) proprio a chi accusa la formazione di essere lontana dalla "pratica" operativa.

Un intervistato parla della loro scarsa formazione e retribuzione come di un fattore primario in una situazione giudicata poco felice. Le "resistenze strutturali"

li" del sistema formativo (di cui avremo un esempio esaminando le funzioni attribuite dalla Regione Lombardia alla Provincia per i corsi a propria titolarità<sup>94</sup>) rendono lento il mutamento, oggi necessario, richiesto dalle aziende. Un imprenditore, con un passato di forte implicazione nelle attività della formazione professionale, ce ne spiega le ragioni storiche.

*«La formazione professionale è sempre stato un problema molto grosso anche politico, perché la formazione professionale oggi deve essere più attenta alle aziende, però essa era nata, storicamente, per i cosiddetti drop out. Dopo la terza media quelli che uscivano dal sistema scolastico facevano la cosiddetta formazione professionale: era nata come formazione alla mansione, soprattutto nel polo metalmeccanico. Oggi, invece, la formazione professionale si deve sostituire alle carenze scolastiche. Il ragioniere che esce da scuola non sa niente di computer e allora fa il corso post diploma di informatica o di lingua inglese. Questo è sbagliato perché alla fin fine è la scuola dell'obbligo o la secondaria superiore che dovrebbero già darti quel tipo di formazione. Ma non è così. Poi c'è il fatto che "imparare un mestiere" diventa difficile. Quale mestiere? Noi siamo qui a dimostrare che il mestiere cambia tutti i giorni, quando non muore. Ed ecco che nascono le esigenze dei post-: il post-diploma, il post-laurea. In fretta e bene dobbiamo adeguarci, anche se un mestiere ci avevano detto che l'avevamo. La formazione professionale era nata per quelli di 15 anni che non volevano più studiare e andavano a fare due anni di muratore, di elettricista, di meccanico dopo nel corso degli anni. Adesso dev'essere tutt'altra cosa... »*

Chiudendo per ora la nostra analisi, vogliamo ricordare anche chi si accontenterebbe di una formazione che incidesse sulla motivazione ad apprendere, lasciando poi ai singoli il compito di affinarsi...

*«Ma basterebbe introdurre qualcosa che riuscisse a stimolare l'interesse di qualcuno che poi può approfondire anche autonomamente!»*

... e chi ne rileva l'indubbio valore per il clima aziendale e la crescita del singolo, tuttavia condizionato da motivazione individuale da un lato e qualità della formazione stessa dall'altro.

*«La formazione è la cosa migliore che si possa offrire ai dipendenti, vedere che chi ha precedentemente fatto corsi richiede di parterciparvi nuovamente significa avere già centrato un obiettivo. Ci sono persone che hanno iniziato un percorso, magari di base, poi si sono interessate per portarlo avanti. Per alcuni, non per tutti, è stato più soddisfacente di un aumento salariale.»*

Con tutto questo, se è certo che la formazione professionale costituisce uno strumento di crescita per l'azienda, quando non una necessità, pare anche plausibile che il sistema della formazione professionale sia lo strumento con cui il territorio si fa bacino di risorse umane per le imprese o riferimento di un tracciato di progressivo adeguamento delle competenze, anche sul lavoro e che offra un sostegno fattivo all'innovazione.

---

<sup>94</sup> Cfr. il capitolo 9, a p.281 e seguenti di questo rapporto.

*«Almeno per l'esperienza che sto vivendo qui, devo dire che secondo me l'innovazione parte da altri presupposti, ma non è estranea alla disponibilità sul territorio di un buon sistema formativo. Credo che l'offerta formativa debba essere vissuta, dagli imprenditori e dalle aziende, come un servizio su cui poter contare, uno strumento che risulta necessario a quelli che sono i progetti di innovazione di una azienda. Nella misura in cui il servizio sia necessario e efficiente certamente può favorirla, sicuramente possiamo dire che è un ingrediente importante.»*

Perché il comparto pubblico possa fare compiutamente parte di questo sistema, al di là di un ruolo di coordinamento delle reti o di facilitatore delle comunicazioni, occorre che affronti alcune problematiche che gli sono attribuite e lo rendono poco attraente agli occhi degli imprenditori. In particolare, vanno tematizzati, affrontati e superati:

- genericità delle proposte;
- distanza dei contenuti dai bisogni delle imprese;
- scarsa o insufficiente integrazione con il tessuto produttivo (sia in termini di docenza che in termini di percorsi misti formazione-lavoro);
- scarsa o insufficiente flessibilità e capacità d'ascolto, anche riferita ai bisogni delle singole aziende o di loro gruppi;
- scarsa capacità di conciliare l'approccio individualizzato a quello di gruppo;
- scarsa capacità di comunicazione tra il sistema della formazione professionale ed il sistema della produzione.

## 5 L'innovazione trasferita

Il fatto che a Mantova esista una forte tradizione imprenditoriale è testimoniato dalla presenza di un'impresa ogni 9 abitanti<sup>95</sup> o poco più. Che, almeno in alcuni casi di eccellenza, tale tradizione esprima una significativa attività di ricerca e mostri un elevato dinamismo sui mercati internazionali, sono alcune delle principali evidenze della nostra indagine: i modelli di sviluppo imprenditoriale esaminati hanno messo al centro il cambiamento e l'innovazione, per quanto con motivazioni e modalità diverse. Il fatto che si tratti, in buona parte, di piccole e medie imprese pare altrettanto significativo: da sinonimo di tradizione e abilità, esse si costituiscono in questi casi a luogo di innovazione, qualità e attenzione al cliente.

Pare tuttavia che nel contesto esaminato i concetti di "ricerca industriale" e "sviluppo precompetitivo"<sup>96</sup> siano concentrati nello stesso soggetto: l'impresa.

Benché fortemente ancorate al mercato, le imprese coinvolte nella ricerca lasciano intravedere la tendenza ad un certo isolamento e una propensione al "fai da te", fino ad ora evidentemente efficace: in primo luogo, salvo pochi casi,

---

<sup>95</sup> Alla fine del 2004, gli abitanti in provincia di Mantova erano 391.000 e le aziende registrate alla Camera di commercio 42.532.

<sup>96</sup> La disciplina comunitaria in materia di aiuti di stato alla ricerca e allo sviluppo (regolamento 96/C 45/06), valida per tutta l'Unione, prevede che le attività pertinenti ai progetti di ricerca siano inquadrare secondo due tipologie, differenti per "prossimità" della ricerca ai risultati industriali ed al mercato. Tali tipologie sono così definite: "(a) *ricerca industriale*. Attività miranti ad acquisire nuove conoscenze per la messa a punto o per lo sviluppo di prodotti o processi produttivi, ossia le fasi di studio delle componenti del prodotto/processo che si intende realizzare; (b) *sviluppo precompetitivo*. Attività miranti alla concretizzazione dei risultati della ricerca industriale in un piano, un progetto o un disegno per la realizzazione di prodotti, processi produttivi o servizi innovativi, ivi compresa la realizzazione di prototipi, impianti pilota o dimostratori non idonei a fini commerciali". In sostanza, la "ricerca industriale" coincide con le attività di studio, di indagine, di approfondimento e di ricerca di nuove soluzioni ad un dato problema mentre lo "sviluppo precompetitivo" altro non è che la ricerca applicata, ossia l'impiego di nuove conoscenze, metodologie o tecniche fino ad uno stadio preindustriale.

quando tendono a riferire l'evoluzione delle proprie strategie o dei propri prodotti solo o prevalentemente alla ricerca condotta all'interno dell'impresa, in modo diffuso o, più raramente, specializzato; in secondo luogo, quando sostengono le proprie scelte di sviluppo solo o prevalentemente con risorse umane interne, che possono bensì evolvere, ma secondo percorsi che richiedono poco o nulla ad iniziative o offerte di formazione messe a punto da altri soggetti, il cui contributo sembra anzi in alcuni casi poco plausibile.

Gli scenari che si prospettano nel prossimo futuro connotano tali tendenze in termini di rischio e definiscono una fragilità del territorio, se non della singola impresa. La "nuova" competizione non è più solo tra imprese: la presenza di tutti gli elementi costitutivi necessari per avviare un circolo virtuoso in tema di capacità innovativa, ossia le conoscenze, le risorse imprenditoriali e umane, i capitali finanziari sono condizione necessaria, ma non più sufficiente per garantire ad un sistema territoriale vantaggi competitivi duraturi e diffusi.

La valorizzazione, lo sviluppo, il consolidamento e il miglioramento della capacità di innovazione e di trasferimento tecnologico del territorio passano, invece, attraverso la presenza di adeguate infrastrutture, termine con cui ormai ci si riferisce non solo ai collegamenti viari o telematici, ma ad un substrato di condizioni (alto grado di scolarizzazione della popolazione e disponibilità sul territorio di competenze specialistiche) e strutture (centri servizi per l'informazione e la ricerca, università, ecc.) che, se presenti sul territorio, sono in grado di innescare e alimentare la cultura d'impresa e, con questa, esperienze di innovazione imprenditoriale competitive e scelte più razionali e strategiche. In particolare, l'attivazione e la manutenzione di raccordi istituzionali, che coinvolgano tutti gli attori, pubblici e privati, ognuno secondo il proprio ruolo, ma nella consapevolezza delle intersezioni reciproche e della reciproca utilità, è considerata in questo senso fondamentale.

In altri termini, solo se l'innovazione diventa un processo di sistema c'è la possibilità di renderla fruibile a tutti e con questo di far decollare il territorio. Ciò non è evidentemente possibile o comunque tende a non divenire "prassi" consolidata, quando ricerca industriale e sviluppo precompetitivo siano concentrati, come nel nostro caso, nell'impresa.

### **5.1 Dall'impresa al territorio: dinamiche spontanee di diffusione dell'impresa innovativa**

Ci siamo anche chiesti se le esperienze descritte siano destinate a rimanere isolate oppure possano acquisire sul territorio un valore emblematico o costituire un'avanguardia dello sviluppo locale. Tentiamo, a questo punto, una risposta.

Quando si considerino i casi esaminati con uno sguardo di insieme, pare evidente che i contenuti dell'innovazione tendono a risultare omogenei nelle imprese dello stesso micro-settore localizzate nella stessa zona (in quelli, cioè che po-

tremmo chiamare micro-distretti" o "distretti in nuce"<sup>97</sup>), ossia nei casi in cui esistano relazioni, anche non formali, tra le imprese (per esempio dovute al passaggio di un lavoratore da un'azienda all'altra, oppure al fatto che un collaboratore decida di mettersi in proprio, facendo agio sull'esperienza acquisita o ancora che alcuni clienti o fornitori siano comuni a diverse imprese), e che quindi risulti favorita la diffusione di informazioni.

È vero che tale diffusione richiede mediazioni:

*«In linea generale ogni esperienza presenta aspetti di utilità per altri che, per essere adottati, richiedono corretta comprensione del contesto originale.»*

... ma è anche vero che essa tende ad addensare consapevolezze e conoscenze comuni e che tali confronti possono costruirsi a risorsa per altre aziende o per le stesse aziende, che ne sono l'origine. Non per questo si tratta sempre di una contaminazione volontaria, né auspicata.

In segmenti fortemente concentrati sul piano territoriale come quello delle etichettatrici e dell'imbottigliamento, troviamo espresse entrambe le tendenze: quella che identifica nella relazione con altre imprese una "possibilità in più" per la propria azienda, a condizione che si determini reciprocità nello scambio...

*«Potrebbe essere utile ancor di più se fosse reciproca, se è unidirezionale che noi dobbiamo dare esperienza allora no. Se ci fosse una rete interattiva che metta in contatto per istradarla. Noi ci troviamo a farlo, il nostro prodotto va inserito in una linea, quella dell'imbottigliamento, ci troviamo spesso a confrontarci.»* [azienda etichettatrice]

... e quella, per la verità più frequente, che si chiude alle relazioni con l'esterno e si appella alla segretezza.

*«Non lo so, noi abbiamo fatto la nostra di azienda.»* [azienda etichettatrice]

*« Per essere utile un'altra aziende ci dovrebbe comprare!»* [azienda imbottigliamento]

*«Nel nostro settore il segreto è fondamentale, la lotta con i nostri concorrenti risiede nell'innovazione, quindi tutto quello che è disponibile sulle nostre macchine deve essere di nostra proprietà.»* [azienda etichettatrice]

È, d'altra parte, più probabile che una maggiore disponibilità all'apertura si manifesti in quanti hanno nella propria storia un'esperienza di imprenditorialità e crescita aziendale, che si è avvalsa di conoscenze acquisite in posizione subordinata o marginale, per esempio quando l'azienda attuale svolgeva in precedenza attività contoterziste:

---

<sup>97</sup> A questo proposito, cfr., anche, la localizzazione delle imprese sul territorio, come rappresentata in appendice al capitolo (p.129).

*«Già lo facciamo [essere in relazione con altre aziende, comunicare con loro], siamo in contatto con diverse realtà molto diversificate tra di loro. Se abbiamo un terzista normale (come eravamo noi prima), dal punto di vista innovativo è limitato, perché l'innovazione viene da solo dal punto di vista tecnologico, noi possiamo introdurre innovazione perché siamo informati e compriamo delle macchine al passo con i tempi, quindi l'innovazione viene introdotta costantemente. [azienda etichettatrice]*

Chiusura, dunque, ma anche limitate e condizionate aperture sono l'effetto della contiguità nello spazio o di un collegamento di rete o di sistema costruito con obiettivi diversi dallo sviluppo territoriale. Rimane aperto, invece, il problema delle strategie con cui superare le prime ed incentivare le seconde, fornendo risorse preziose alla cultura di impresa non ancora in grado di esprimersi, benché quanto emerso sul piano degli atteggiamenti nei confronti della circolazione degli addetti offra materiale di riflessione e motivi di cautela.

Anche dall'esperienza dei distretti industriali possono essere tratti suggerimenti per una capitalizzazione territoriale della ricerca e del marketing che, senza porre a rischio le strategie aziendali, consentano economie di scala nonché potenziamento, qualificazione e specializzazione degli approcci, determinando esternalità positive sui ritmi di sviluppo complessivi.

L'ultimo paragrafo di questo capitolo sarà dedicato ai "facilitatori" del trasferimento tecnologico, molti dei quali si richiamano a quelle esperienze.

Certamente, è meno probabile che tali contaminazioni si verifichino quando l'innovazione è frutto di un programma strategico, costruito dall'impresa sulla base delle sue caratteristiche, risorse e potenzialità peculiari.

Tuttavia, la presenza in una certa zona di un'azienda *leader* o, tanto più, quella di diverse aziende *leader* dello stesso tipo espone comunque altre realtà produttive, in qualche modo simili (per esempio dello stesso microsettore, ma non altrettanto avanzate o dello stesso comparto, ma non del medesimo microsettore), ad un'influenza che può produrre emulazione o crescita, sia per gli eventi non prevedibili descritti sopra, sia per sollecitazioni provenienti dal mercato, come nel caso seguente.

*«Di fatto, è stata una richiesta che ci è stata fatta direttamente a forzare la situazione, anche se noi stavamo già pensando a nuove soluzioni... Diciamo che quella ha affrettato un processo che probabilmente si sarebbe verificato comunque. Non so però se nella stessa direzione. Diciamo che abbiamo preso al volo l'opportunità. »*

Si è, qui, di fronte ad una pura contingenza. Tuttavia, la possibilità che situazioni di questo tipo si verifichino potrebbe essere aumentata attraverso una maggiore diffusione di "casi aziendali" emblematici o di particolare successo.

Infine, vi è la possibilità che la stessa impresa innovativa generi altre aziende, esternalizzando in loco alcune funzioni. Tra i nostri intervistati abbiamo almeno due esempi di questo tipo:

*«La maggiore innovazione di processo degli ultimi anni è l'ultima azienda del nostro gruppo, che abbiamo aperto e che ha avuto un grosso successo e un'evoluzione molto veloce: in poco tempo è passata da 30-40 dipendenti ad oltre 200. Questo processo ha impegnato tutte le forze. La sua produzione è*

*diversa dalla nostra, ma rientra nella stessa filiera. Noi utilizziamo i suoi prodotti, che, prima, producevamo direttamente.»*

*«Abbiamo esternalizzato la realizzazione del macchinari perché non volevamo ingrandirci troppo, ma avevamo bisogno di una struttura più grande per sperimentare le nostre progettazioni e metterle in produzione.»*

In entrambi i casi, si documenta la possibilità di un sistema a “grappolo” di imprese collegate tra loro, anche se non necessariamente della stessa proprietà e ragione sociale, generate da un vero e proprio processo di *spin-off*<sup>98</sup> aziendale. È bene ricordare anche che la forza propulsiva del cambiamento deriva qui, totalmente, da istanze interne e viene pianificata per consentire lo sviluppo dell’impresa madre. Solo come conseguenza di questa strategia, essa si traduce in un’occasione di crescita anche per l’intero territorio.

## 5.2 Interventi del governo locale a sostegno del sistema produttivo: una possibilità che richiede investimenti

Quale ruolo, dunque, per le amministrazioni pubbliche e, in particolare, per la provincia di Mantova e per il settore formazione professionale nel suo ambito?

Sostenere che l’amministrazione pubblica dovrebbe come facilitatore, catalizzatore e stimolo alla crescita delle risorse per la ricerca e l’innovazione ed alla loro messa a sistema, è molto più semplice che individuare le modalità con cui tale strategia può essere implementata.

Vero è che l’ente locale costituisce, per sua stessa natura e *mission*, un elemento di connessione tra le diverse componenti del sistema: i cittadini, le imprese, le istituzioni di ricerca e trasferimento tecnologico, le istituzioni finanziarie, le istituzioni di governo locale, nazionale, comunitario e internazionale. Rigettare l’obiettivo, ritenerlo irraggiungibile o troppo complesso o “vincolato” dalla configurazione del contesto produttivo locale, equivarrebbe a rinunciare al proprio ruolo.

Di fatto, la capacità di gestione di sistemi di relazione efficaci tra impresa, ricerca, credito e amministrazione pubblica costituisce il carattere specifico dei parchi scientifici e tecnologici ed è riconosciuta da molti come principale leva competitiva a disposizione del territorio. Quanto ai compiti delle Province, in particolare nel settore della promozione e dell’innovazione per le piccole e me-

---

<sup>98</sup> Il termine *spin-off* è genericamente utilizzato, nella letteratura economica, per indicare la generazione di nuove organizzazioni o imprese a partire da altre preesistenti. In estrema sintesi, il termine indica il processo attraverso il quale singoli individui e unità organizzative o produttive si separano da un’organizzazione esistente, dando origine ad una nuova impresa. Si distinguono *spin-off* spontanei, accademici (creati da un’università), aziendali e programmati, ossia incentivati e supportati attraverso azioni mirate da parte di soggetti istituzionali locali. Nel 2002, un’esperienza di quest’ultimo tipo è stata attuata, in provincia di Mantova, per le imprese del Destra Secchia attraverso un finanziamento FSE della Regione Lombardia. Il progetto è stato coordinato dal settore attività produttive della provincia di Mantova, con la collaborazione del politecnico di Milano (comitato scientifico) e del consorzio di sviluppo dell’area ostigliese-destra Secchia.

die imprese, sono stati definiti ed esplicitamente identificati, almeno per quanto concerne la Lombardia, fin dall'approvazione della LR 1/2000<sup>99</sup> che, all'art. 2 comma 31, recita:

«Sono delegate alle province le funzioni amministrative concernenti la materia dell'industria:

- la programmazione, nell'ambito ed in coerenza con il piano territoriale di coordinamento provinciale, sentiti gli enti locali interessati, di aree industriali e di aree ecologicamente attrezzate di carattere sovracomunale, ferma restando in capo ai comuni l'individuazione delle aree produttive di livello comunale;
- l'attività di promozione riguardante la realizzazione di progetti di ammodernamento e sviluppo dei sistemi produttivi locali, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese;
- la programmazione dei servizi di interesse provinciale a sostegno delle imprese.»

Sono indicazioni coerenti con quanto emerge dalle interviste, che esprimono la richiesta, venata da molti dubbi, di attribuire la giusta attenzione alla dimensione locale. È necessario sviluppare tecniche di valutazione e controllo dei processi più generali del cambiamento, volti a intravedere, nell'evoluzione della tecnologia, della domanda e della società, le linee di sviluppo di un sistema di prodotti o servizi e su questi misurare le capacità di adattamento di imprese e territori.

Per quanto riguarda, in particolare, il sistema formativo, procedure quali indagini molto mirate, interviste a imprese di successo, a tecnici ed esperti di settore (anche di comparti attigui a quelli in esame) possono aiutare a definire un quadro di più lungo periodo, sulla base del quale proporre interventi formativi.

Saper prevedere con anticipo e buona approssimazione le esigenze di professionalità delle imprese, così da poter ricalibrare, pur nei limiti che le risorse consentono, orientamento e formazione dei soggetti (soprattutto giovani), che nelle imprese stesse potrebbero trovare impiego, è di importanza fondamentale per favorire una positiva evoluzione del sistema produttivo.

L'odierna evoluzione del territorio appare contrassegnata da tre fenomeni di particolare rilevanza:

- a. l'inserimento, sempre più rapido e continuo, nei sistemi produttivi di innovazioni tecnologiche, di strategie di miglioramento della *performances* che rendono rapidamente obsolete le conoscenze preesistenti;
- b. un processo irreversibile di globalizzazione dell'economia, che determina un elevato grado di trasferibilità di fattori produttivi - quali le tecnologie, il capitale ed il lavoro - e che costringe le imprese a competere a livello mondiale;

---

<sup>99</sup> Legge regionale 1 del 5/01/2000 "Riordino del sistema delle autonomie in Lombardia. Attuazione del d.lgs. 31 marzo 1998, n. 112 (conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59).

- c. una crescente "dis-integrazione" settoriale con manufatti industriali, che sono sempre più il risultato dell'assemblaggio di numerosi componenti, progettati e realizzati in unità produttive diverse.

In questa situazione, le imprese, sia quelle di grandi dimensioni che le piccole, attuano con sempre maggiore frequenza processi di riorganizzazione dei sistemi produttivi, finalizzati alla semplificazione delle strutture e delle funzioni generali, necessitano, quindi, di nuovi modi per formare, gestire e utilizzare la risorsa-lavoro.

Ciò ha effetti rilevanti in tema di competenze richieste ai lavoratori, così come di capacità di evoluzione e di adattamento delle persone alle mutevoli condizioni di processo, di tecnologia e di organizzazione.

Si dovrà investire su quanto già esiste sul territorio (università, centri pubblici e privati) e ricomporlo in unità organica (in una "casa" formativa), la quale, attraverso un più intenso, mirato e diffuso utilizzo della comunicazione, pervenga alla definizione di programmi comuni e condivisi, si occupi del loro coordinamento e del monitoraggio dell'intero sistema, ottimizzi i risultati e minimizzi la dispersione delle risorse, sia umane sia economiche. D'altra parte, gli stessi imprenditori suggeriscono:

- una maggiore utilizzazione delle aziende come sede di *stage* o di tirocini, spinta fino ad intravedervi la possibilità di un sistema di osservazione e trasmissione delle competenze;
- un "sistema di orientamento" che consenta alle aziende, attraverso un esame approfondito della loro situazione, il supporto di sistemi informativi adeguati e mediazioni tecnico-specialistiche efficienti ed informate, di scegliere l'opportunità formativa più soddisfacente, di contribuire a costruire opportunità nuove e di utilizzare appieno i vantaggi dei finanziamenti pubblici;
- una maggiore integrazione, per queste vie, tra sistema lavoro e sistema formativo.

Una base su cui costruire una collaborazione duratura tra istituzioni ed imprese, dunque, esiste.

Pare invece più contraddittorio il quadro normativo in cui le istituzioni devono muoversi. Mentre la legge regionale 1/2000 indica per le Province compiti funzionali al raggiungimento di questi obiettivi, altre indicazioni della medesima legge e dei dispositivi successivi, finalizzati a definire le competenze dell'area formazione professionale, paiono depauperare il programma. I citati dispositivi o testi legislativi, almeno fino ad ora, hanno fortemente limitato l'azione delle Province al compito, pur fondamentale, dell'assolvimento dell'obbligo formativo e, dunque, alla formazione di base, oltre che all'inclusione delle categorie svantaggiate<sup>100</sup>. Se è vero che un alto grado di scolarizzazione della popolazione e la disponibilità sul territorio di competenze specialistiche sono da considerare pre-requisiti fondamentali dello sviluppo territoriale, l'impossibilità dell'ente pubbli-

---

<sup>100</sup> Cfr. capitolo 9, a p. 281 di questo rapporto.

co di agire, anche direttamente, su questa dimensione, costituisce un grave limite per una programmazione ed un'azione di promozione, che hanno come finalità proprio lo sviluppo territoriale. In effetti, pone le Province in una posizione marginale rispetto al mondo della produzione ed alle sue esigenze e, comunque, non ne favorisce l'integrazione operativa con i diversi attori di quel sistema.

A farne le spese, sono tutte le forme di intervento formativo, anche quelle assegnate dalla Regione alla Provincia come competenza specifica: si sono d'altra parte constatate le critiche da cui è interessata la formazione di base.

Le risposte delle imprese rimandano, tuttavia, anche alle carenze della formazione specialistica e della formazione continua, che in una prospettiva di sviluppo territoriale va intesa non come uno strumento con cui affrontare l'emergenza (per i casi di crisi dell'occupazione in cui le competenze sono necessariamente da riconvertire, con effetti per molti aspetti "selettivi", visto che quanti ne sono coinvolti si trovano in situazioni particolari o addirittura eccezionali), ma come uno strumento corrente di adeguamento del sistema, a cui devono poter accedere tutte le imprese e tutti i lavoratori. In una società fondata sull'innovazione, infatti, il problema dell'aggiornamento delle competenze diventa un tratto caratteristico della vita lavorativa, da affrontare costantemente e strategicamente guardando al futuro, proprio come abbiamo imparato dalle aziende intervistate<sup>101</sup>.

Su questa base, oltre che di quanto stabilito nella nuova programmazione dei fondi strutturali, il ruolo dell'amministrazione pubblica dovrebbe, invece, configurarsi a tessuto connettivo del sistema territoriale ed essere in grado di elaborare (di "servire" concretamente) la relazione tra le sue componenti come nella figura 18.

L'obiettivo sovraordinato da perseguire è, infatti, quello di creare una rete solida, in cui:

- gli interessi delle aziende siano identificati (anche quando poco consapevoli), riconosciuti (se ed in quanto convergenti agli interessi del sistema territoriale) e letti strategicamente
- la singola impresa, a prescindere dalla propria dimensione, possa usufruire delle informazioni, delle sollecitazioni e delle risorse prodotte dal territorio nel suo complesso.

Tale rete richiede tuttavia una serie di strumenti operativi minimi, come:

- un tavolo istituzionale, che ponga a diretto confronto tessuto produttivo, servizi ed imprese, facendo della programmazione un'autentica strategia territoriale;

---

<sup>101</sup> Cfr., per approfondimenti, Calderini M. e Scellato G., (2005) "Academic Research, Technological Specialisation and the Innovation Performance in European Regions", *Industrial And Corporate Change*, vol. 14, pp. 279-305 ISSN: 1464-3650; Calderini M., Garrone P. e Sobrero M. (a cura di), (2003) *Market Structure, Corporate Governance and Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham (UK), ISBN: 1 840064; Calderini M. e Antonelli C., (2001) *Le Misure della Ricerca*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, ISBN: 88 7860 176 4.

figura 18 La rete del trasferimento tecnologico



- un sistema di osservazione, capace di far interagire le diverse informazioni prodotte dagli attori territoriali, integrando in un unico quadro sviluppo territoriale, mercato del lavoro, offerta e richiesta formativa e documentandone l'evoluzione. Esso dovrebbe, inoltre, essere in grado di approfondire situazioni specifiche (sia critiche sia d'eccellenza) e di valorizzare potenzialità ed opportunità di crescita<sup>102</sup>, offrendo supporto al dibattito, alla concertazione ed alla programmazione, ma anche alla promozione di singole iniziative o di progetti specifici.
- un sistema di comunicazione, che dia evidenza all'informazione e superi i confini dei sistemi di rappresentanza istituzionale, ampliando la gamma delle contribuzioni e degli scambi;
- una struttura di coordinamento, che traduca il disegno in operatività.

<sup>102</sup> Cfr., per una più ampia descrizione dello strumento, l'ultimo capitolo di questo lavoro.

In altri termini, gli obiettivi dello sviluppo richiedono di attivare un *framework* istituzionale, cioè uno strumento di *policy*, che riduca i costi di transazione tra gli attori del sistema e promuova esternalità positive integrando le loro competenze.

Tale approccio dev'essere, inoltre, emancipato dal riferimento esclusivo a progetti specifici, pur di indubbio valore, significato e carattere emblematico, ma che comportano, nella maggior parte dei casi, una perdita di "tensione" della rete alla conclusione del percorso (e all'esaurirsi dei finanziamenti). Invece, esso deve divenire prassi operativa corrente, modo nuovo di relazione, capace di coinvolgere stabilmente gli attori territoriali, nonché di includere e conferire senso più complessivo, dinamico e proiettato nel futuro al singolo progetto.

### 5.3 Le strutture a supporto del trasferimento di innovazione

Gli enti locali, ed in particolare la Provincia in ragione delle sue competenze e della sua ampiezza territoriale, devono, dunque, attuare un "salto di qualità". Se la globalizzazione dei mercati sposta la competizione dai sistemi aziendali ai sistemi territoriali, saranno privilegiate le aree che riusciranno a dotarsi rapidamente di reti di informazione e comunicazione efficienti<sup>103</sup> e di un "mercato" delle professionalità e delle conoscenze allineati ai bisogni imposti dall'evoluzione economico-produttiva.

Esiste un'ampia tipologia di organismi che a diverso titolo, costituiscono il "braccio operativo" dell'innovazione territoriale, supportando i processi di innovazione delle imprese. Parliamo, per esempio, dei Parchi Scientifici e Tecnologici, dei *Business Innovation Centers* (BIC), dei *Liaison office* delle università e degli enti di ricerca, delle Agenzie per lo sviluppo, delle Aziende speciali delle Camere di commercio, dei Centri servizi tematici e multisettoriali, degli "incubatori di impresa" ed altri centri di consulenza di varia natura ed organizzazione.

Si tratta di "soggetti di interfaccia", con funzione di "facilitatori" nei processi di sviluppo territoriale fondati sull'innovazione, molto diversi tra loro, che hanno conosciuto negli ultimi anni uno sviluppo consistente e molto disorganico, assumendo una molteplicità di forme giuridiche (società di diritto privato, consorzi, società cooperative a prevalente partecipazione pubblica...). Proprio a causa di tale proliferazione non monitorata e seguita dalle necessarie strategie di valutazione né, tanto meno, governata, essi non sempre sono caratterizzati da competenze o funzioni perfettamente complementari tra loro.

---

<sup>103</sup> Si ricorda che, al fine di valorizzare ed integrare l'offerta di servizi a disposizione delle imprese, con particolare riferimento a quelle di minore dimensione, il ministero delle attività produttive ha lanciato nel 2003 il programma RIDITT (Rete Italiana per la Diffusione dell'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico alle imprese). L'iniziativa, gestita dall'istituto per la promozione industriale (IPI), si propone in particolare di promuovere lo scambio di informazioni, metodologie e buone pratiche, favorire il *marketing* delle tecnologie e dei servizi per l'innovazione, rafforzare le reti esistenti e stimolare la nascita di nuovi *network* su base interregionale, settoriale e tecnologica. RIDITT ha, inoltre, l'obiettivo di facilitare l'accesso alle risorse finanziarie pubbliche e private per la creazione, l'estensione e lo sviluppo delle reti e di incoraggiare i processi di internazionalizzazione del sistema innovativo nazionale.

Possono, tuttavia, offrire esperienze significative, pur richiedendo di essere calibrate sulle esigenze del territorio e sulle sue caratteristiche.

In particolare ricordiamo:

1. *parchi scientifici e poli tecnologici*: nati nei paesi anglosassoni, sono stati introdotti grazie all'iniziativa delle università nei pressi dei campus. I parchi sono strettamente legati alle imprese che possiedono un ramo di R&S in crescita o già sufficientemente sviluppato, ai laboratori universitari e ad altre unità subordinate. Restano un insieme di soggetti molto eterogeneo, all'interno del quale sono ricomprese strutture, che differiscono tra loro per modalità di generazione, forma giuridica, compagine sociale, missione, organizzazione, modalità di gestione e di finanziamento, servizi offerti. La definizione, sviluppata dell'APSTI (Associazione Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani), stabilisce che un Parco Scientifico e Tecnologico è "un sistema di sviluppo territoriale volto alla promozione e al supporto d'iniziativa di ricerca scientifica e tecnologica, di nuove imprese innovative, dell'innovatività e della competitività delle imprese operanti sul territorio";
2. *BIC (Business Innovation Centre)*<sup>104</sup>: costituiscono, nell'insieme, una rete di organizzazioni, nata nel 1984, e promossa dalla Commissione Europea<sup>105</sup> come infrastruttura in grado di offrire assistenza e servizi tecnologici, produttivi e finanziari ad imprese, che si trovano nella fase iniziale del loro ciclo di vita e sono impegnate nello sviluppo e nella commercializzazione di nuovi prodotti o processi produttivi. L'accento è posto sulla promozione nel sistema socio-economico di PMI ad alto contenuto innovativo. I BIC sono specializzati nel sostegno a *start-up*<sup>106</sup> e *spin-off* innovative e nel supporto a piccole e medie imprese sui temi dell'innovazione e del trasferimento di tecnologie. Si rivolgono dunque, prevalentemente, anche se non esclusivamente, ad aziende in fase di avvio;
3. *incubatore di nuove imprese*: forniscono un ambiente propizio per le aziende di recente creazione, aiutandole a lanciare e sviluppare le proprie attività. Uno *start-up* innovativo durante i primi anni di vita, oltre a ricercare supporto finanziario, necessita di una serie di servizi, che vanno dagli spazi attrezzati in cui avviare le attività (uffici o piccoli laboratori), a consulenze tecnico specialistiche nelle varie aree funzionali del management (strategia, finanza, marketing, controllo, ecc.). Gli incubatori non sono altro che un sistema, all'interno del quale sono ospitate in ambiente "favorevole" imprese recentemente create. L'obiettivo è di promuovere processi di sviluppo locale e di generazione di opportunità di lavoro qualificato, senza limitarsi ad attività ad

---

<sup>104</sup> Cfr. [www.bic-italia.net](http://www.bic-italia.net) o [www.ebn.be](http://www.ebn.be).

<sup>105</sup> Nel 1984, nasce il progetto pilota "European Business & Innovation Centre" creato dalla direzione generale delle politiche regionali e di coesione della commissione europea. I BIC sono creati allo scopo di supportare la nascita di PMI innovative, sostenendo la creazione di nuovi posti di lavoro ed il loro mantenimento. Oggi si contano circa 150 BIC in tutta Europa e circa 30 in Italia.

<sup>106</sup> Con questa espressione, ci si riferisce alla fase di avvio di un'attività imprenditoriale, grazie alle condizioni economiche generali, ma anche ad opportuni ed incentivanti provvedimenti statali di carattere economico e strutturale. Si tratta di un momento determinante, per porre le basi di un'attività di successo.

alto contenuto tecnologico. La valenza tecnologica, così, diviene di seconda importanza. Tuttavia, mostrano spesso nella loro vocazione settoriale specifica, la tendenza a concentrare gli sforzi in ambiti costitutivamente innovativi (ad es. biotecnologie, ICT, ecc.), essendo istituzionalmente vocati a favorire processi di creazione di impresa a partire dal mondo della ricerca scientifica (*spin-off* universitari);

4. ***industrial liaison office*** : sono strutture pubbliche promosse dalle università ed enti pubblici di ricerca, svolgono principalmente attività di formazione e ricerca di base e si stanno attrezzando in modo sempre più massiccio per offrire servizi di trasferimento tecnologico alle imprese e per favorire la creazione di *spin-off* finalizzati alla valorizzazione economica dei risultati della ricerca;
5. ***agenzie per l'innovazione***: hanno lo scopo di favorire la crescita tecnologica del sistema produttivo locale, mediante iniziative di diffusioni di informazioni, trasferimento e sperimentazione tecnologica;
6. ***centro servizi specialistici***: mirano, attraverso l'offerta di servizi particolari, a rispondere a bisogni concreti delle imprese, che possono interessare sia l'area più propriamente produttiva sia quella organizzativa e gestionale sia quella commerciale;
7. ***stazioni sperimentali per l'industria***: sono strutture pubbliche, che svolgono analisi e controlli di laboratorio, attività di ricerca e sviluppo, certificazione e normazione tecnica, consulenza e formazione. Ciascuna stazione è finalizzata ad uno specifico settore produttivo con raggio d'azione su tutto il territorio nazionale;
8. ***aziende speciali e laboratori delle camere di commercio***: sono strutture, afferenti al sistema camerale e rivolte alle imprese iscritte alla Camera di Commercio locale, con specifiche funzioni di servizio come, ad esempio, prove di laboratorio, attività di ricerca applicata, servizi per il trasferimento tecnologico, ecc..

L'attività di questa variegata tipologia di soggetti si articola su due fondamentali livelli (molti soggetti agiscono su entrambi):

1. ***attività diretta di supporto e di servizio all'imprenditore***: comprende azioni di informazione, formazione e consulenza nelle diverse aree e funzioni aziendali (a titolo di esempio: strategia, innovazione, gestione della produzione, brevetto, marketing, finanza agevolata e innovativa, ricerca e consulenza su tecnologie specifiche, ecc.);
2. ***attività di rete per promuovere lo sviluppo del territorio favorendo scambi di know-how e tecnologie tra diversi soggetti***: si tratta di attività di *networking* che organizzazioni, prevalentemente pubbliche, decidono di attivare per favorire la circolazione delle conoscenze e il *technology transfer*, sia a livello internazionale che territoriale. Tali attività danno spesso vita a reti, più o meno strutturate e formalizzate, che costituiscono preziosi punti di riferimento, sui diversi territori, per l'imprenditore innovativo.

I processi di innovazione sono difficili da avviare e la loro attuazione spesso necessita di competenze qualificate che si trovano solo fuori dai confini

dell'azienda, se non fuori dal territorio di primo riferimento. Ciò rende le cose più difficili per le PMI, per quanto il gruppo coinvolto nell'indagine sia formato da PMI che si sono proiettate in questa dimensione e... ce l'hanno fatta. L'accordo, che abbiamo osservato, tra testimoni territoriali nell'indicare, se qualifica la nostra scelta, può tuttavia essere interpretato come un indicatore delle difficoltà che il processo incontra, dell'ampia convergenza di fattori (anche motivazionali e culturali, come si è sottolineato), che deve determinarsi perché il meccanismo possa innescarsi: poche, tra le imprese mantovane, ce l'hanno fatta.

L'orientamento alla collaborazione all'interno di reti multisettoriali e multidisciplinari che coinvolgano le istituzioni, rendendole protagoniste, diventa, quindi, una chiave di successo per le imprese che vogliono mantenere un adeguato vantaggio competitivo e getta le basi per lo sviluppo di micro-distretti e/o di reti di aziende che condividano esperienze, *know how* e risorse.

I centri per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, dunque, possono avere un ruolo importante, assistendo le imprese in questi percorsi, ruolo che assume particolare rilevanza per il sistema produttivo mantovano, caratterizzato da imprese di ridotta dimensione a bassa o medio-bassa tecnologia e con un'attività di ricerca e innovazione "intra muros". Per queste sue caratteristiche intrinseche il sistema produttivo mantovano, più di altri, necessiterebbe di specifici servizi esterni, accessibili e qualificati, per poter sfruttare appieno i vantaggi offerti dall'innovazione e intraprendere la strada verso la costruzione di *networking*.

Quali strumenti ed esperienze sono oggi disponibili sul territorio per difendere ed incrementare la competitività del sistema territoriale attraverso la leva dell'innovazione? Rispondere a questa domanda, significa individuare soggetti che, su base locale, possono costituire sia fonti rilevanti di esperienza, sia interlocutori di rete di tutto rilievo per le istituzioni, come in qualche caso è già successo<sup>107</sup>, sia strumenti operativi efficaci.

Nella Provincia di Mantova stanno assumendo sempre maggiore rilievo alcune strutture, nate con logiche e obiettivi differenti, a cui è affidata l'interpretazione delle esigenze locali. Abbiamo, ad esempio, centri di servizi, settoriali e territoriali, e consorzi di imprese. Mancano, invece, strutture complesse come i parchi scientifici e i poli tecnologici.

Vanno comunque ricordati, tra gli organismi più attivi nella:

- a. *centri settoriali la cui attività è destinata ad uno specifico comparto produttivo*. Ne sono un esempio:
- *centro servizi calza di Castel Goffredo*<sup>108</sup>, società consortile pubblico-privata che comprende le Amministrazioni locali<sup>109</sup>, il cui scopo è pro-

<sup>107</sup> Si ricorda il già citato progetto FSE attivato dal consorzio di sviluppo area ostigliese del destra Secchia. Cfr., anche nota 98, p.115.

<sup>108</sup> Cfr. [www.centroservizicalza.it](http://www.centroservizicalza.it).

<sup>109</sup> Provincia di Mantova e Comune di Castel Goffredo, Associazione degli Industriali di Mantova, Associazione Italiana delle Industrie della Filiera Tessile Abbigliamento-Sistema Moda Italia, Banca

muove la tecnologia e l'innovazione, oltre a prestare assistenza tecnica, organizzativa, formativa e di mercato in funzione dello sviluppo e del rinnovamento delle imprese che operano nel settore della calzetteria. La connessione con il relativo distretto industriale è evidente;

- **CRIL- centro ricerche, imballaggi e logistica**<sup>110</sup>, struttura di ricerca che effettua prove di laboratorio, compie studi, elabora informazioni e sviluppa programmi di formazione focalizzata esclusivamente sui *pallet* e sui contenitori di legno, così come sui materiali e sugli elementi di fissaggio con cui i *pallet* e i contenitori vengono assemblati, ponendosi un obiettivo di eccellenza;
- **centro servizi per il florovivaismo**<sup>111</sup> di Canneto sull'Oglio. Il centro si rivolge ad aziende vivaistiche medio piccole, un settore del comparto agricolo che verrà preso in attenta considerazione nel prossimo capitolo<sup>112</sup>. Offre servizi specializzati di qualità, nell'ottica della realizzazione di una attività "ecocompatibile", anche attraverso la ricerca di nuovi mercati (analisi dei mercati, iniziative di pubblicazione dei prodotti e dell'immagine del vivaismo mantovano, partecipazione consorziata a fiere nazionali e internazionali, supporto alla commercializzazione del prodotto all'estero), l'organizzazione di corsi di formazione professionale e di convegni e/o seminari, la creazione di banche dati, la consulenza alle amministrazioni pubbliche nella realizzazione di opere di verde pubblico, l'assistenza tecnica alle aziende florovivaistiche (per risoluzione di problematiche fitosanitarie-agronomiche). L'obiettivo è, quindi, quello di realizzare una struttura che rappresenti un punto di riferimento a più livelli per gli operatori del settore;
- **centro servizi per il commercio**<sup>113</sup>, risponde - attraverso un team di specialisti - alle esigenze dell'imprenditore del commercio e del turismo per contabilità fiscale, consulenza del lavoro, gestione impresa.

b. **Centri territoriali la cui attività è rivolta ad uno specifico territorio o porzione di esso.** Ci si riferisce in particolare a:

- **agenzia innovazione e sviluppo di Sermide**<sup>114</sup>, società a responsabilità limitata, consortile, misto pubblico-privata a prevalente capitale pubblico, attiva dal 1991 nell'Area Ostigliese Destra Secchia. Concorre a promuovere lo sviluppo socioeconomico di quel territorio, sviluppando servizi, progetti ed azioni a favore delle piccole e medie imprese e degli enti locali. È finalizzato alla creazione, crescita, consolidamento e svi-

---

di Credito Cooperativo di Castel Goffredo, Camera di Commercio di Mantova, Confederazione Nazionale degli Artigiani, Finlombarda, Unione Provinciale Artigiani, Associazione Fibre.

<sup>110</sup> Cfr. [www.cril.it](http://www.cril.it).

<sup>111</sup> Cfr. [www.csflorovivaismo.it](http://www.csflorovivaismo.it).

<sup>112</sup> Cfr. capitolo 6, a p.133 e seguenti di questo rapporto.

<sup>113</sup> Cfr. [www.comservizi.it](http://www.comservizi.it).

<sup>114</sup> Cfr. [www.ais-servizi.it](http://www.ais-servizi.it).

luppo delle aziende ed a rispondere alle esigenze ed all'evoluzione delle competenze degli enti pubblici. I servizi offerti sono articolati in: sportelli informativi, consulenze specializzate, progettazione e realizzazione di programmi a "breve" e "medio" termine.

- *centro tecnologico arti e mestieri*<sup>115</sup>, società consortile a responsabilità limitata, con lo scopo di promuovere servizi tecnici di laboratorio, consulenze specializzate, formazione, aggiornamento, scambio di *know how* attraverso progetti aziendali ed interaziendali a supporto della competitività economica delle PMI del suzzarese. Il Centro nasce nel 1999 per volontà di alcuni imprenditori del distretto in questione, della Scuola Arti e Mestieri, dell'Associazione degli Industriali di Mantova e della Consulta Economica d'Area. Attraverso la propria struttura organizzativa predispone programmi annuali di attività mirati su temi d'interesse generale o specifici di settore ed opera quotidianamente in costante contatto con tutte le imprese che intendono crescere dotandosi dei servizi più qualificati ed efficaci per risolvere problemi concreti.

c. *centri trasversali*:

- *Csi centro servizi alle imprese* di Porto Mantovano, società a responsabilità limitata che fornisce servizi innovativi, consulenze e attività di formazione a supporto dello sviluppo e dell'innovazione.

d. *consorzi tra imprese*. Generalmente si tratta di consorzi di servizi alle imprese pluri-settoriali, sorti per rispondere a specifiche esigenze delle aziende. A Mantova, si ricordano:

- *Consorzio Export "Oglio-Po"*<sup>116</sup>, associazione senza scopo di lucro, di promozione, ricerca, sostegno e assistenza dell'attività di export e import per le PMI dell'area industriale Viadanese-Casalasca. Eroga direttamente o in forma convenzionata tutti i servizi e gli strumenti operativi di cui l'azienda affacciandosi o operando sul mercato internazionale, supportandone l'inserimento, l'espansione e il consolidamento sui mercati esteri;
- *Mantova Export*<sup>117</sup>, società fondata nel 1974 su iniziativa di un gruppo d'impres e delle principali associazioni e banche mantovane. Come la precedente, è specializzata nella fornitura di servizi qualificati nel campo dell'import-export: ricerche di mercato, ricerche di potenziali clienti, agenti e/o fornitori, ricerche di marchi e brevetti, contrattualistica internazionale, normative doganali, fiscali e valutarie, informazioni commerciali, normative CEE, legislazioni estere, traduzioni, interpretariato, telefonate con traduzione simultanea in teleconferenza;

---

<sup>115</sup> Cfr. [www.centrotecnologico.it](http://www.centrotecnologico.it).

<sup>116</sup> Cfr. [www.oglio-poexport.com](http://www.oglio-poexport.com).

<sup>117</sup> Cfr. [www.export.mantova.it](http://www.export.mantova.it).

- *Progress & competition*<sup>118</sup> di Viadana, è invece un consorzio di PMI situate principalmente nel distretto industriale viadanesi. L'azienda è non profit e finalizzata a promuovere lo sviluppo, l'innovazione, la competitività e la diffusione dei prodotti delle imprese associate e sviluppare l'attività di vendita sul mercato nazionale dei prodotti degli associati; assistendo e favorendo la creazione di Joint-Venture;
- e. *Incubatori di impresa*: sono prevalentemente di natura pubblica e nascono su iniziative di Agenzie di Sviluppo, BIC o università. In Lombardia, sono quattro<sup>119</sup> uno dei quali in Provincia di Mantova:
- *incubatore di Sermide* è un progetto finanziato dalla Regione Lombardia, dalla Provincia di Mantova e dal Comune di Sermide per lo sviluppo dell'economia dell'Oltrepò Destra Secchia ed a sostegno dei nuovi insediamenti produttivi nel Comune di Sermide. È gestito dall'agenzia innovazione e sviluppo e rivolto in particolare a sostenere iniziative di aspiranti imprenditori e di imprese giovani innovative, di imprese affermate a tecnologia avanzata, di imprese che intendano attuare strategie di *spin-off*;
- f. Molte attività delle *Camere di Commercio* in materia di innovazione sono, di fatto, realizzate attraverso *aziende speciali* dotate delle necessarie competenze. A Mantova troviamo:
- *PromolImpresa*<sup>120</sup>: strumento operativo ed esecutivo di iniziative camerali, finalizzate alla promozione, alla formazione e ai servizi alle imprese. L'Azienda, costituita nel 1994, ha come scopo primario la formazione, in particolare dell'imprenditore e dei suoi assistenti. Collabora, pertanto, con le imprese per l'individuazione dei concreti fabbisogni organizzativi e gestionali, organizza incontri per la promozione della cultura economica, elabora di studi, statistiche ed altri strumenti di conoscenza del mercato.

In questo panorama, ricco, almeno ad uno sguardo iniziale, un discorso a parte merita l'università, cui può essere in generale imputato, almeno in Italia, sia di essersi in passato mantenuta piuttosto lontana dal mondo delle PMI e di aver invece consolidato relazioni privilegiate (contratti, convenzioni, ecc.) con la grande impresa, sia di aver scarsamente valorizzato e diffuso il proprio patrimonio tecnico/scientifico. Tale atteggiamento sta, tuttavia, cambiando (lo dimostrano i numerosi progetti in cui l'università è partner o che essa stessa promuove, a favore della PMI o dello sviluppo territoriale) e, sempre più, l'università co-

---

<sup>118</sup> Cfr. [www.spiderlink.it](http://www.spiderlink.it).

<sup>119</sup> BIC Varese - Polo Scientifico Tecnologico Lombardo s.p.a., BIC Altomilanese Euroimpresa, BIC La Fucina Srl, BIC Agenzia Lumetel Srl.

<sup>120</sup> Cfr. [www.promoimpresaonline](http://www.promoimpresaonline)

stituisce risorsa rilevante per il supporto dei processi di innovazione anche nei contesti economico-produttivi come quello qui indagato.

Nel caso di Mantova, il sistema universitario può essere considerato una dimensione ancora in via di definizione e consolidamento, nonostante i dieci anni di attività ed i risultati raggiunti. Sono infatti attivi solo 10 corsi di laurea, tutti dipendenti da altri atenei: Politecnico di Milano (facoltà di architettura), università degli Studi di Pavia (facoltà di ingegneria), università degli Studi di Brescia (facoltà di medicina e chirurgia).

Non per questo il polo mantovano rinuncia all'investimento in ricerca: studio dell'ambiente, valorizzazione del paesaggio, analisi dei materiali per le costruzioni, architettura integrata, informatica e automazione costituiscono altrettanti ambiti di investimento, da cui risultano però poco presenti le specializzazioni normalmente definite "ad alto valore aggiunto", generalmente rappresentate attraverso master. In attesa che l'università di Mantova possa svolgere un ruolo più importante, autonomo e vicino alle caratterizzazioni locali della produzione, alle sue punte innovative o alle sue potenzialità di sviluppo è certamente di buon auspicio il fatto che una delle università impegnata sulla scena locale, il Politecnico di Milano, sia sede di una iniziativa come il "Centro Politecnico Innovazione", la cui *mission* è proprio quella di contribuire a superare la distanza tra ricerca universitaria e PMI, favorendo la competitività del sistema produttivo, diffondendo conoscenze e competenze in quell'ambito e incentivando la creazione di imprese in settori innovativi. Proprio al politecnico si devono recenti master, di indubbio interesse, nella prospettiva qui proposta, organizzati presso la sede di Mantova e collaborazioni ai progetti di maggior rilievo che abbiamo avuto modo di esaminare.

Il contributo dell'università nell'alta formazione, ossia in un ambito che, almeno con riferimento ad alcune specializzazioni, contribuisce in maniera rilevante a costruire sul territorio risorse di competenza da investire nel suo sviluppo, va considerato fondamentale. Per quanto nessuna delle iniziative proposte a Mantova sia riferibile ai micro-settori del comparto industriale nell'ambito dei quali abbiamo compiuto approfondimenti empirici, pare pertanto opportuno ricordare l'attenzione dell'università di Mantova per:

- le professioni dell'area culturale (master universitario in management delle risorse culturali, ambientali e paesaggistiche), spendibili in ambito turistico;
- la qualificazione della pubblica amministrazione (master universitario in tecnologie informatiche per la pubblica amministrazione e l'e-governement);
- il mondo della cooperazione e del volontariato (master universitario in riqualificazione degli insediamenti e delle infrastrutture per la cooperazione e lo sviluppo e corso biennale di alta formazione per il volontariato in ambito socio sanitario);
- la filiera agro-alimentare (corso di alta formazione e master di primo livello in competitività dei sistemi agroalimentari).

Quest'ultimo, in particolare, corrisponde ad una vocazione del territorio ancora da valorizzare pienamente, per quanto sicuramente nota, e va commisurato alle esigenze di adeguamento e sviluppo che emergono con forza dal mondo agricolo a cui abbiamo dedicato in questa occasione uno spazio specifico<sup>121</sup>.

Rimane, a fronte della perlustrazione appena compiuta, da sostenere un approfondimento mirato delle potenzialità che deriverebbero da una maggiore collaborazione tra gli organismi descritti e dalla loro partecipazione attiva al *framework* territoriale che abbiamo delineato nelle pagine precedenti. Occorre, in altri termini, identificare le lacune, le sovrapposizioni, i punti di forza e di debolezza di queste risorse e delle loro attività, in una prospettiva di sistema, preparando il terreno per un più completo presidio del territorio.

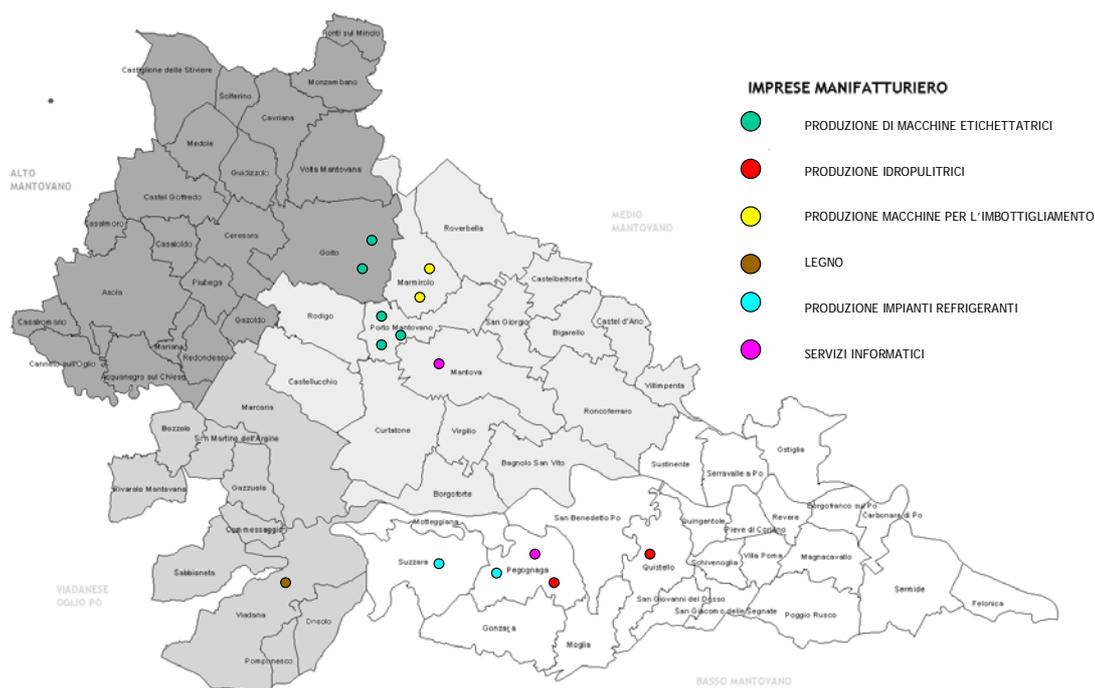
Come si è detto, tali iniziative possono costituire stimoli e supporti di rilievo allo sviluppo dell'impresa locale, a prescindere dal principio (territoriale, settoriale o di altro tipo) che ne ha orientato l'organizzazione e le finalità. Non di meno, ad esse possono essere attribuite le funzioni di "osservatori privilegiati" delle tendenze in atto e di "nodo di rete" del *framework* territoriale.

Perché un ruolo come questo sia proponibile, va però superata quella tendenza a difendere il carattere quasi "esclusivo" delle relazioni con segmenti del sistema produttivo locale di immediato e specifico riferimento, che si manifesta a tratti nei loro atteggiamenti e che pare replicare, ad altro livello, le rigidità e le chiusure già osservate nelle singole imprese. Di fatto, la specificità di competenze maturate nel corso di una storia recente, ma non priva di punti fermi, garantisce a sufficienza un'autonomia che l'ipotesi di una struttura di osservazione e coordinamento a rete non mette affatto in discussione, né mina in alcun modo.

---

<sup>121</sup> Cfr. capitoli 6 e 7, nella terza parte di questo lavoro.

## APPENDICE: localizzazione geografica delle imprese intervistate





*PARTE III*  
*MODELLI D'INNOVAZIONE*  
*NEL MONDO AGRICOLO MANTOVANO*



## 6 Espressioni e modelli d'innovazione

Similmente a quanto già riferito introducendo l'analisi delle espressioni innovative identificate nel settore manifatturiero, l'approfondimento compiuto nel settore agricolo ha teso ad analizzare le espressioni più innovative del comparto, identificate a partire da una perlustrazione più complessiva compiuta con la collaborazione dell'organismo bilaterale<sup>122</sup>.

In effetti, l'iniziativa messa in campo dalla Provincia di Mantova, come preliminare alla stesura di un piano di sviluppo e di adeguamento del sistema territoriale della formazione professionale, si è incontrata con un'esigenza già consapevolmente espressa dagli organismi di rappresentanza del settore, come urgente ed essenziale per orientare l'azione futura.

Ben inteso, il nostro contributo non esaurisce tale necessità, che verte su un'analisi capillare del fabbisogno formativo sia esplicito sia latente nelle imprese e nel sistema, ma costituisce un primo importante tassello in questa direzione, toccando luoghi emblematici per potenzialità di sviluppo ed offrendo, inoltre, una lettura delle dinamiche connesse, come premessa o come conseguenza alla crescita in senso innovativo dell'impresa agricola.

Le realtà comprese nel sistema di riferimento empirico sono state scelte - come nel caso dell'industria - a partire da elenchi elaborati dai testimoni "di sistema" sulla base di alcuni criteri di fondo concordati in precedenza e tendono a rappresentare il territorio sotto vari aspetti, ossia in relazione:

- al carattere più o meno innovativo dell'impresa;
- alla sua localizzazione, con riferimento, pur non rigido, alle zone agricole che compongono la provincia di Mantova<sup>123</sup>;

---

<sup>122</sup> Cfr. ALLEGATO 3, a p. 327 di questo rapporto, per un elenco dei testimoni che hanno collaborato con noi nella fase in questione e che cogliamo l'occasione per ringraziare in modo particolare.

<sup>123</sup> Come noto, sono sette, corrispondenti (zona 1) all'anfiteatro morenico, (zona 2) all'altopiano mantovano, (zona 3) alla pianura risicola mantovana, (zona 4) al bassopiano mantovano, (zona 5) all'oltre Po mantovano, (zona 6) all'oltre Po mantovano "destra Secchia", ciascuna caratterizzata da una particolare configurazione e, tendenzialmente, da vocazioni agricole differenziate.

- alla dimensione delle imprese, comprendendo esempi di ampiezza e grado di strutturazione organizzativa differenti;
- alle attività principali e secondarie delle imprese, toccandone sia le tradizionali sia le nuove espressioni.

Da segnalare, infatti, che, ai fini di meglio comprendere, per comparazione, i caratteri peculiari dell'impresa innovativa, è stato richiesto ai testimoni di indicare anche qualche azienda più tradizionale, per quanto questo termine paia ormai da ridefinire: l'agricoltura mostra una dinamicità che rende l'applicazione del concetto "tradizione" opinabile nella maggior parte dei casi<sup>124</sup>.

In questa occasione, gli elenchi forniti sono risultati eccedenti rispetto ai limiti imposti dal tipo di metodologia adottata e delle risorse disponibili. Si è pertanto proceduto, sulla base degli stessi criteri, ad un'ulteriore selezione che, compiuta in autonomia dal gruppo di ricerca, ha adottato un approccio assolutamente casuale, quando si imponesse una scelta tra realtà con analoghe caratteristiche.

Come si noterà scorrendo l'elenco delle 20 imprese comprese nell'insieme di riferimento empirico, questo percorso ha generato un gruppo in cui sono rappresentati settori merceologici eterogenei (zootecnia, viticoltura, frutticoltura, floricoltura, apicoltura, avicoltura...), alcuni più prossimi alle tradizionali attività dell'agricoltura mantovana ed alla componente anche attualmente preponderante sul piano sia della produzione di reddito sia della superficie coltivata o di altri indicatori specifici al settore, altri più rappresentativi di attività che per certi aspetti sono al margine della consapevolezza e della rappresentazione collettiva del settore, ma certamente non risultano meno rilevanti nel definirne le tendenze di sviluppo futuro, anche sul piano della redditività e spesso di una notorietà che si estende oltre i confini provinciali.

Le imprese sono state contattate telefonicamente in via preliminare e, in seguito, direttamente incontrate. Solo in un caso, abbiamo ricevuto un rifiuto, per altro nettissimo. In tutti le altre occasioni, le imprese hanno accettato di buon grado l'intervista, che si è svolta sulla base di una griglia di partenza simile, nei temi proposti, a quella già utilizzata per l'industria, benché tutta la prima parte della griglia, tesa a dimensionare l'azienda, ed altre parti, specificatamente dirette a sondare le condizioni del personale dipendente, non siano state in molti casi utilizzate: molte delle imprese intervistate si avvalgono in maniera

---

Nell'APPENDICE:

localizzazione delle imprese intervistate secondo la regione agraria, riportata a conclusione di questo capitolo (p. 219 e seguenti), le sette zone sono descritte con riferimento alla loro estensione ed ai comuni che le compongono ed è fornita una rappresentazione cartografica della localizzazione delle imprese incluse nell'analisi.

<sup>124</sup> Approfondiamo la questione più oltre, tentando una modellizzazione del rapporto tra impresa agricola e forme d'innovazione (cfr. p. 139 e seguenti).

preponderante del lavoro del titolare o dei suoi famigliari per le proprie attività, con questo proseguendo la tradizione agricola della "impresa familiare"<sup>125</sup>.

Inoltre, si è deciso, dopo le prime somministrazioni dello strumento, di lasciare più spazio, nel corso dell'intervista, alle libere narrazioni degli imprenditori: il loro entusiasmo per la propria impresa, il loro orgoglio di mostrarcela, riduceva, infatti, considerevolmente il valore informativo delle risposte a domande "chiuse". Tale tratto, la cui possibilità era stata preliminarmente prevista, ha motivato la registrazione e successiva deregistrazione dei colloqui.

Tra le interviste effettuate sono stati scelti a posteriori alcuni casi che ci sono parsi emblematici e la cui esperienza è riportata nel capitolo 7. Lo studio di caso ha sempre comportato una seconda visita in azienda, per approfondire dimensioni emerse come rilevanti e per documentare l'analisi anche attraverso almeno un'immagine dell'impresa o di suoi aspetti.

La rilevazione, nel suo complesso, è stata avviata nel gennaio 2006 e si è conclusa nel marzo successivo.

Dal punto di vista sia del clima dell'intervista, sia dell'atteggiamento verso l'indagine, sia della partecipazione mostrata, è interessante cogliere le differenze che l'agricoltura ha mostrato rispetto al manifatturiero, dove, sia pure in un clima autenticamente collaborativo, si sono incontrate maggiori ritrosie e chiusure. In questo senso, sono due gli indicatori più rilevanti.

Ci riferiamo, in primo luogo, all'esplicita richiesta degli imprenditori agricoli, espressa a risposta delle nostre assicurazioni di anonimato, di partecipare all'indagine assumendo visibilità. A tale atteggiamento fa da contraltare quello degli imprenditori dell'industria, che hanno formulato l'altrettanto esplicita richiesta di non comparire. Non a caso, è stato omesso dalle testimonianze del manifatturiero incluse nel rapporto qualsiasi riferimento diretto anche al settore economico-produttivo in cui l'impresa dell'intervistato si colloca, tranne quando assolutamente indispensabile alla comprensione dei rilievi compiuti ed alla loro interpretazione. Data la natura dello studio, il numero non rilevante di imprese coinvolte e la loro notorietà, solo così abbiamo potuto garantire l'anonimato richiesto. I riferimenti degli imprenditori agricoli, invece, sono stati espressi in chiaro, citando non solo il tipo d'impresa, ma il suo nome e, spesso, quello degli intervistati o delle intervistate.

In secondo luogo, va sottolineato il fatto che la scelta di documentare con immagini la relazione è stata compiuta su sollecitazione di alcuni imprenditori, per altro immediatamente colta e generalizzata, dato il valore della proposta, che hanno ritenuto la parola strumento non sufficiente. L'uso dell'immagine non era in origine previsto e quanto qui incluso rappresenta solo una scelta tra gli "scatti" non professionali effettuati in azienda. L'analisi potrebbe, tuttavia, essere arricchita con altri esempi.

---

<sup>125</sup> Ci è parso che tale tratto emerga nelle interviste in modo enfatico, rispetto una realtà in cui l'utilizzazione di personale occasionale è in realtà piuttosto diffusa, sebbene con riferimento a competenze non specialistiche.

Ci siamo spiegati questa differenza tra imprenditori agricoli e del manifatturiero in due modi, il primo che fa capo alla diversa storia recente ed alla diversa rappresentazione sociale dei due settori ed il secondo che fa capo alla diversa concezione della concorrenza tra le imprese nei due comparti.

Per quanto concerne la storia e la rappresentazione sociale, va rilevato il bisogno di "rivincita" dell'agricoltura che nel corso dei decenni ha perso il ruolo, ancora testimoniato dalle definizioni economiche e statistiche, di settore "primario" nell'economia territoriale, per quanto - come altrove documentato<sup>126</sup> - il suo rilievo sia maggiore a Mantova che altrove. Per contro, la sua rappresentazione sociale, quella per intenderci dei "non addetti ai lavori" pare ancora ferma al passato, poco influenzata dai segni di mutamento evidenti all'interno del settore, ma che non sempre si esprimono in forme eclatanti. La rappresentazione del comparto agricolo è ancora diffusamente connotata in termini di tradizione e stabilità, ma avremo modo di smentire questo pregiudizio prima di chiudere il capitolo. D'altra parte, come noto, solo recentemente la normativa ha riconosciuto tali mutamenti<sup>127</sup>. Anche con queste motivazioni si spiega a nostro parere la forte spinta degli imprenditori agricoli intervistati a rendere visibile la propria azione imprenditoriale. Se è vero che essa si esprime con particolare evidenza nelle situazioni più marcate in senso vocazionale o più legate alla dimensione della realizzazione personale, è generalizzabile, in misura diversa, alla maggior parte degli imprenditori.

Per quanto concerne, invece, la diversa concezione della concorrenza tra le imprese nei due comparti, va annotato che la competizione di mercato non è e non può, in agricoltura, essere legata al "segreto": sia per il tipo di processi innovativi che abbiamo constatato in corso d'opera sia perché, quasi banalmente, la maggior parte delle attività si svolge "alla luce del sole". La tecnologia è alla portata di tutti (anche se non della capacità di rischio e di investimento di tutti)

---

<sup>126</sup> Cfr., anche, la prima parte di questo lavoro.

<sup>127</sup> Come noto, il concetto di "impresa agricola" è oggetto di un ampio dibattito a livello comunitario, anche influenzato dalla necessità di reperire una definizione valida per tutti i paesi, ma che ne rispetti le specificità normative, che deriva dai forti investimenti UE nella qualificazione del settore (cfr. Alessi R. "L'impresa agricola nel diritto comunitario", in Trattato di diritto privato dell'Unione Europea, Giappichelli, 2006, liberamente scaricabile da [www.notiziariogiuridico.it](http://www.notiziariogiuridico.it)). La definizione, che risulta calzante allo "stato dell'arte", almeno così come lo abbiamo constatato indagando le esperienze in oggetto, sembra, al nostro occhio non esperto in giurisprudenza, quella fornita dall'art. 2135 del codice civile, riformato dopo l'approvazione del d.lgs n. 228/01, che così definisce l'imprenditore agricolo: «È imprenditore agricolo chi esercita una delle seguenti attività: coltivazione del fondo, selvicoltura, allevamento di animali e attività connesse. Per coltivazione del fondo, per selvicoltura e per allevamento di animali si intendono le attività dirette alla cura ed allo sviluppo di un ciclo biologico o di una fase necessaria del ciclo stesso, di carattere vegetale o animale, che utilizzano o possono utilizzare il fondo, il bosco o le acque dolci, salmastre o marine. Si intendono comunque connesse le attività, esercitate dal medesimo imprenditore agricolo, dirette alla manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione che abbiano ad oggetto prodotti ottenuti prevalentemente dalla coltivazione del fondo o del bosco o dall'allevamento di animali, nonché le attività dirette alla fornitura di beni o servizi mediante l'utilizzazione prevalente di attrezzature o risorse dell'azienda normalmente impiegate nell'attività agricola esercitata, ivi comprese le attività di valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale e forestale, ovvero di ricezione ed ospitalità come definite dalla legge.».

e la concorrenza va affrontata su altri piani, tra i quali essenziale risulta con la qualità.

*«Un'azienda innovativa deve differenziarsi producendo prodotti di qualità, in modo continuo e costante, deve, infatti, cercare di garantire la propria presenza (e il proprio standard qualitativo) sul mercato 365 giorni all'anno, per mantenere la fedeltà del consumatore.»*

Chi parla è la moglie di uno dei titolari dell'azienda *L'orto*, come il marito impegnata in azienda, di cui più oltre sarà presentato il caso e che, nel seguito dell'intervista, riferisce della "spietata concorrenza olandese". Si tratta di una scena internazionale, dunque, ma nulla cambia: il migliore investimento è sempre la qualità.

Inoltre, anche quando l'offerta di mercato evolve in prestazione di servizio, essa è fortemente legata al tipo di prodotto, e questo, a sua volta, al tipo di terreno ed alla storia dell'investimento imprenditoriale sul medesimo, anche se sperimentazioni della più disparata natura sono documentate dalle interviste, così come un passato ed un presente nella maggior parte dei casi connotato dagli stessi imprenditori in termini di continuità. Il fondo è lo stesso da generazioni: solo in un caso si agisce concretamente su due teatri diversi <sup>128</sup>, che contribuiscono entrambi alla produzione. Infine, l'essere parte (o "origine") sia di una filiera sia di un "ambiente" che ammette, quando non costringe, a relazioni territoriali forti con altri attori, siano esse cooperative o conflittuali, è per l'agricoltura un portato storico ed esperienziale irriducibile, anche nei termini delle esternalità, positive o negative, che le scelte dell'imprenditore determinano. Il legame circolare tra ambiente naturale, ambiente sociale ed impresa deve essere ridefinito, ma non può essere ignorato.

Sono annotazioni sparse, elaborate dialogando con gli imprenditori. Lasciano, tuttavia, ben sperare rispetto alla possibilità di dar seguito concreto agli spunti operativi emersi dall'indagine.

## 6.1 Quale innovazione?

Prima di entrare nel merito dell'analisi ci soffermiamo a chiarire il concetto di innovazione, con cui abbiamo affrontato il compito, assumendolo nella sua accezione più ampia per non affrontare con ipotesi preconcepite le peculiarità del settore primario.

Scrive a tale proposito la Commissione europea nella proposta di istituire un programma quadro per la competitività e l'innovazione, significativa testimonianza di un nuovo atteggiamento nei confronti della tematica <sup>129</sup>:

<sup>128</sup> Ci riferiamo all'impresa *Lorenzini Naturamica*®, anche questa più oltre descritta nei dettagli, la cui sede principale è a Sermide (MN), nella punta estrema Sud-Est della Lombardia, ed il secondo sito produttivo nei pressi di Pachino (SR), nella punta sud-est della Sicilia.

<sup>129</sup> COM (2005) 121 del 6 aprile 2005, pag. 5.

*“L’innovazione è un processo aziendale connesso con lo sfruttamento delle opportunità offerte dal mercato ai prodotti, servizi e processi aziendali nuovi. Una forte pressione concorrenziale è in effetti indispensabile per fornire forti incentivi alle imprese affinché continuino a impegnarsi nell’innovazione e nella ricerca e sviluppo. Questo aspetto è fortemente interconnesso con la volontà di assumere rischi e sperimentare nuove idee sul mercato; la disponibilità di capitali di rischio ne rappresenta un elemento essenziale. L’insufficiente innovazione è una delle cause principali dei risultati deludenti della crescita europea.*

*Il programma per l’innovazione e l’imprenditorialità sosterrà dunque attività orizzontali volte a migliorare, incoraggiare e promuovere l’innovazione (compresa l’eco-innovazione) nelle imprese. Ciò includerà anche la promozione dell’innovazione specifica per settori, i raggruppamenti, la cooperazione pubblico-privato per l’innovazione e l’applicazione della gestione dell’innovazione. Vi sarà anche un contributo alla fornitura di servizi di sostegno all’innovazione a livello regionale, in particolare per quanto riguarda la conoscenza transnazionale e il trasferimento di tecnologia e la gestione della proprietà intellettuale e industriale.”*

La lettura dell’innovazione proposta dal documento, largamente condivisibile, invita a considerare un panorama complesso ed un numero elevato di dimensioni che intervengono a determinare in un’azienda iniziative e dinamiche di tipo innovativo.

Con riferimento, invece, alla *distinzione tra innovazione organizzativa, di processo, di prodotto e commerciale*, già adottata nell’analisi delle imprese manifatturiere, alla luce delle interviste realizzate, i tipi di innovazione che abbiamo riconosciuto nelle aziende considerate sono le seguenti:

- *innovazione di processo*, tendenzialmente associata sia all’innovazione organizzativa sia all’innovazione tecnologica, che consiste in una modifica dei metodi di produzione finalizzata a migliorarne l’efficienza, velocizzandoli e semplificandoli;
- *innovazione di prodotto*, con cui l’impresa introduce elementi di differenziazione e di novità nella propria offerta, producendo qualcosa di nuovo, che può avere più o meno rilevanza tecnologica, ma concerne primariamente la qualità della fruizione da parte del cliente finale;
- *innovazione commerciale*, collegata alle precedenti ed a cui a cui non tutti riconoscono una propria autonoma dignità. Rimanda, comunque, ad iniziative promozionali e di marketing, oppure all’individuazione di nuovi canali o modalità di vendita.

Gran parte degli intervistati, se non quasi la totalità, si sono attivati, spinti dai fattori di crisi economica che incombono da tempo sul settore, dalla tradizione (non paia una contraddizione in termini), dalle richieste di mercato o dalla propria “passione” imprenditoriale. Raggiungere i risultati attuali, che in alcuni casi identificano l’azienda non solo nel panorama locale, ma anche in quello nazionale ed internazionale, ha richiesto tempi di maturazione non brevi, un investimento costante in termini di risorse, denaro, tempo e l’introduzione di un

cambiamento di mentalità ancor prima che processuale. Nei paragrafi successivi si cercherà di descrivere:

- i vari tipi e gradi di innovazione rilevati durante le interviste;
- le motivazioni che hanno indotto gli intervistati ad intraprendere queste strade;
- le origini dell'azienda (patrimoniali o imprenditoriali);
- il tipo di azienda che gli imprenditori intervistati sperano di creare con queste innovazioni.

Di seguito (tabella 12) abbiamo riportato una descrizione analitica degli imprenditori intervistati, che, insieme alla denominazione, al comune di localizzazione ed all'attività principale, chiarisce il tipo di innovazione introdotta e l'attività secondaria svolta dall'impresa.

Come si vedrà, è spesso nella combinazione, quando non nell'integrazione tra attività principale e secondaria, che si esprime in molti casi la spinta innovativa. Inoltre, le attività secondarie sono state attivate, di solito, in seguito all'introduzione di nuove tecnologie nel processo produttivo.

Le imprese sulle quali abbiamo svolto anche gli studi di caso sono segnalate nell'elenco con un rimando al numero del caso ed alla pagina del rapporto a cui lo si può consultare.

#### 6.1.1 *L'innovazione nelle imprese: un modello di riferimento ed una classificazione*

Il primo dato che emerge dalle interviste riguarda il diffuso e consapevole orientamento all'innovazione, tanto che il 70% degli imprenditori (14 su 20) si autodefinisce fortemente innovativo ed un ulteriore 25% (5 su 20) si definisce moderatamente innovativo. Solo un imprenditore si è definito "tradizionale".

*figura 19 Autodefinizione dell'impresa agricola rispetto al grado di innovatività*

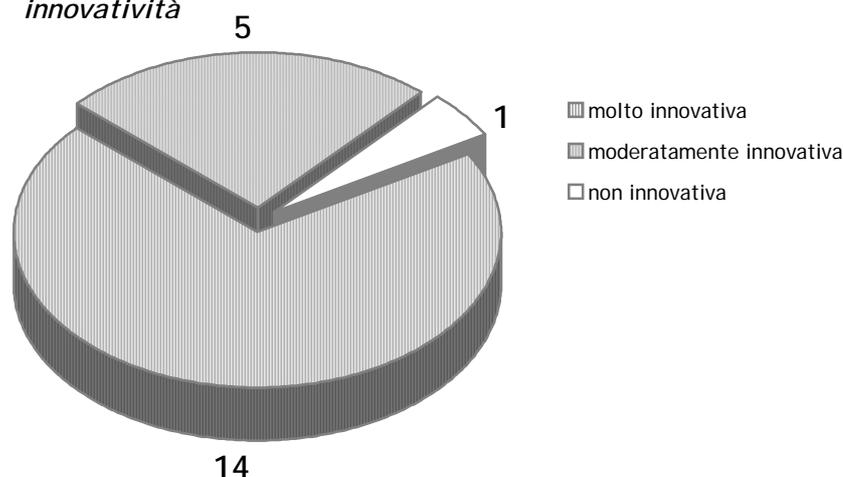


tabella 12. Schema sintetico delle aziende intervistate del settore agricolo

NOME AZIENDA		COMUNE	ATTIVITA' PRINCIPALE	TIPO DI INNOVAZIONE	ATTIVITA' SECONDARIA	Riferimento Studio di Caso
1	Corte Valle San Martino	Moglia	Zootecnia (Suini)	Innovazione di prodotto e commerciale	Artigianato alimentare (produzione e vendita diretta di salumi), agriturismo, fattoria didattica	STUDIO DI CASO 4 p. 203
2	Az. Agr. Corte Virgiliana S.S.	Virgilio	Zootecnia (Bovini Da Latte)	Innovazione di prodotto e commerciale	Produzione e vendita diretta di carne e latte, agriturismo, fattoria didattica	
3	Apicoltura Savioli	Porto Mn/O	Apicoltura	Innovazione di processo (tutto viene svolto a mano nel rispetto della tradizione) e commerciale	Artigianato alimentare (produzione e vendita diretta di miele)	
4	Az. Cordioli	Comessaggio	Avicoltura	Innovazione commerciale	Vendita in spaccio di animali vivi o macellati	
5	Az. Agr. Bersella di Castagna U. e C.	Bagnolo San Vito	Zootecnia (Suini)	Innovazione di processo	Impianto energetico di biogas	STUDIO DI CASO 5 p.209
6	SASA di Savoia L. e C.	Poggio Rusco	Zootecnia (Suini)	Innovazione di processo (A Tutto Campo)	Le innovazioni tecnologiche hanno portato ad un maggiore potere contrattuale sui mercati	
7	Az. Agr. Lorenzini Naturamica	Sermide	Frutticoltura	Innovazione di prodotto, processo e commerciale	Produzione e vendita diretta ai mercati di frutta e verdura durante tutto l'anno	STUDIO DI CASO 2 p. 191
8	Accorsi Franco	Ostiglia	Viticoltura Frutticoltura	Innovazione di processo	Attenzione particolare alle innovazioni colturali	
9	Az. Vivaistica Bustaffa	Mantova	Vivaio Giardineria	Innovazione di processo	Impianto energetico di biomassa	STUDIO DI CASO 1, p. 185
10	Tecnoviva di Zecchina F. e P. s.s.	Canneto S/Oglio	Vivaio (Alberatura)	Innovazione di processo (A Tutto Campo)	Le innovazioni tecnologiche hanno portato ad un maggiore potere contrattuale sui mercati	STUDIO DI CASO 3 p. 197
11	Az. Gozzi	Monzambano	Viticoltura	Innovazione di processo (in passato) e commerciale	Produzione e vendita diretta di vino	
12	Az Arnoldi	Rivarolo	Zootecnia (Bovini da latte e suini)	Azienda Tradizionale	Produzione zootecnica diversificata	

NOME AZIENDA		COMUNE	ATTIVITA' PRINCIPALE	TIPO DI INNOVAZIONE	ATTIVITA' SECONDARIA	Riferimento Studio di Caso
13	Viridarium	Castellucchio	Produzione Piante Officinali	Innovazione di processo (tutto viene svolto a mano nel rispetto della tradizione) e commerciale	artigianato alimentare (produzione e vendita diretta di composizioni secche, miele e marmellate)	
14	Lasagna Narciso di Lasagna R. e M. S.S.	Pegognaga	Zootecnia (Bovini da latte)	Innovazione di processo	attenzione particolare al benessere dell'animale	
15	Magnani Maurizio	Poggio Rusco	Ortofrutticoltura	Azienda tradizionale	produzione di frutti e vendita diretta ai mercati	
16	Tomasi Franco	Asola	Cerealicoltura	Azienda tradizionale	produzione e contoterzismo	
17	Corte San Antonio	Roncoferraro	Cerealicoltura e Suinicoltura	Innovazione di processo (nella risicoltura)	le innovazioni tecnologiche hanno portato ad una ottimizzazione del processo colturale del riso	
18	Vivai Cantone	Monzambano	Viticoltura	Innovazione di prodotto	produzione e vendita di barbatella (materiale selezionato)	
19	Orticoltura Azienda Agricola Gandini "L'orto"	Guidizzolo	Orticoltura	Innovazione di processo (a tutto campo)	produzione e vendita diretta ai mercati di verdura durante tutto l'anno	STUDIO DI CASO 6 p.213
20	Az. Grazioli	Canneto S/Oglio	Zootecnia (bovini da latte) e cerealicoltura	Innovazione di processo	Innovazioni tecnologiche	

Tutti dichiarano, comunque, di aver introdotto all'interno della propria azienda qualche forma di cambiamento negli ultimi cinque anni, che, quando associati ad una identità tradizionale assumono la connotazione di "adeguamento" all'evoluzione dei metodi di produzione nel settore produttivo.

Ciò detto, va registrato che il dato quantitativo, sia pur articolato come quello appena presentato, non rende adeguatamente le differenze registrate: in particolare, non esprime i diversi atteggiamenti degli imprenditori nei confronti dell'innovazione.

Abbiamo, infatti, riconosciuto:

- **innovatori radicali a tutto campo**, cioè che esprimono una forte capacità di innovazione complessiva, appunto, "a tutto campo". Comprendono circa un quinto delle imprese analizzate (4 unità) ed appartengono a settori diversi: allevamento di suini, frutticoltura, floricoltura (vivaio) e orticoltura. Questi operatori sono dotati di una imprenditorialità "vitale", cioè aperta al rischio, anche con investimento di capitali consistenti, ed alla sperimentazione anche in settori diversi da quello di origine. Frequentemente, si tratta di uomini con un'età inferiore ai 55 anni, mediamente con una cultura secondaria superiore, per quanto il relativo percorso non sia sempre stato concluso (solo nell'azienda SASA i titolari sono tutti laureati). Hanno uno spiccato spirito di concorrenza, sono propensi a continui investimenti e sono sostenuti in questo atteggiamento dai famigliari (genitori, fratelli, mogli e figli), che li coadiuvano in impresa;
- **innovatori radicali di prodotto**, costituiti da imprese con una forte propensione all'innovazione, ma focalizzata principalmente sul prodotto. Tra quelle analizzate, solo una presenta questo tipo di innovazione come primaria: si consideri, tuttavia, che in molti altri casi essa si determina come conseguenza dell'innovazione di processo o commerciale;
- **innovatori radicali di processo**, con riferimento a 8 tra gli intervistati (due quinti), anche se tra questi andrebbero inseriti anche gli innovatori radicali a tutto campo, che sono, in genere, partiti da cambiamenti incentrati sul processo (riorganizzazione della produzione, del lavoro, introduzione di nuove tecnologie...). In questo gruppo di innovatori troviamo anche due aziende condotte da imprenditrici e nate da una loro passione, da un loro hobby che si è evoluto in attività lavorativa primaria;
- **innovatori radicali della commercializzazione**, con riferimento a 4 tra gli intervistati. Queste aziende, appartenenti a diversi settori (zootecnia di bovini e suini, avicoltura e viticoltura), hanno orientato al cliente la propria azione innovativa, cercato di attrarlo attraverso uno o più servizi aggiuntivi: lo spaccio o la cantina;
- **imprese non innovatrici**, ossia che negli ultimi cinque anni non hanno realizzato alcun cambiamento. Questo non significa che siano imprese "tradizionali", ma che l'innovazione non ha innescato una dinamica, interna o di relazione con il mercato, che abbia sostenuto la continuità dell'investimento: si è, invece, ridotta ad evento collocato in un passato non più recentissimo. Tra quelle analizzate, tre corrispondono a questo carattere e si definiscono, infatti, "moderatamente" innovative. In realtà, anche queste imprese presentano caratteristiche che le distinguono radicalmente dall'immagine più diffu-

sa, per esempio la presenza diretta sui mercati, la multifunzionalità (produzione di beni e servizi) e la diversificazione di prodotto.

La classificazione descritta non deve essere assunta rigidamente. Come tutte le classificazioni radicalizza le posizioni, le rimanda ad un modello, rispetto al quale la realtà si rivela sempre più complessa o eccedente. Quando la si applichi direttamente alle imprese contattate, assume il valore di una “punteggiatura”, di una identificazione di coordinate entro le quali le diverse situazioni che descriveremo si collocano, senza mai identificarsi completamente, ma approssimandosi in misura più o meno rilevante all’una o all’altra posizione. D’altra parte, si sono altrove<sup>130</sup> dibattute, pur nel contesto manifatturiero, le connessioni esistenti tra le tipologie di innovazione utilizzate in letteratura, da cui si è partiti, e la realtà dell’impresa, molto più complessa.

In questa sede, pertanto, impieghiamo tale classificazione solo per una prima mappatura, lasciando all’esercizio del lettore due casi che possono chiarire la difficoltà:

- quello dell’azienda suinicola *Corte Valle San Martino* che, per offrire maggiori servizi al cliente, gestisce un agriturismo e vende nello spaccio aziendale i propri prodotti;
- quello dell’imprenditrice che gestisce l’azienda *Viridarium* che supporta la vendita diretta di composizioni floreali secche a base di lavanda con l’offerta di marmellate e miele alla lavanda.

La figura seguente (figura 20), tenta di illustrare, tridimensionalmente, la complessità riscontrata.

Innovazione di processo, commerciale e di prodotto vi definiscono, in pratica, uno “spazio”, in cui si muovono le imprese agricole che abbiamo intervistato.

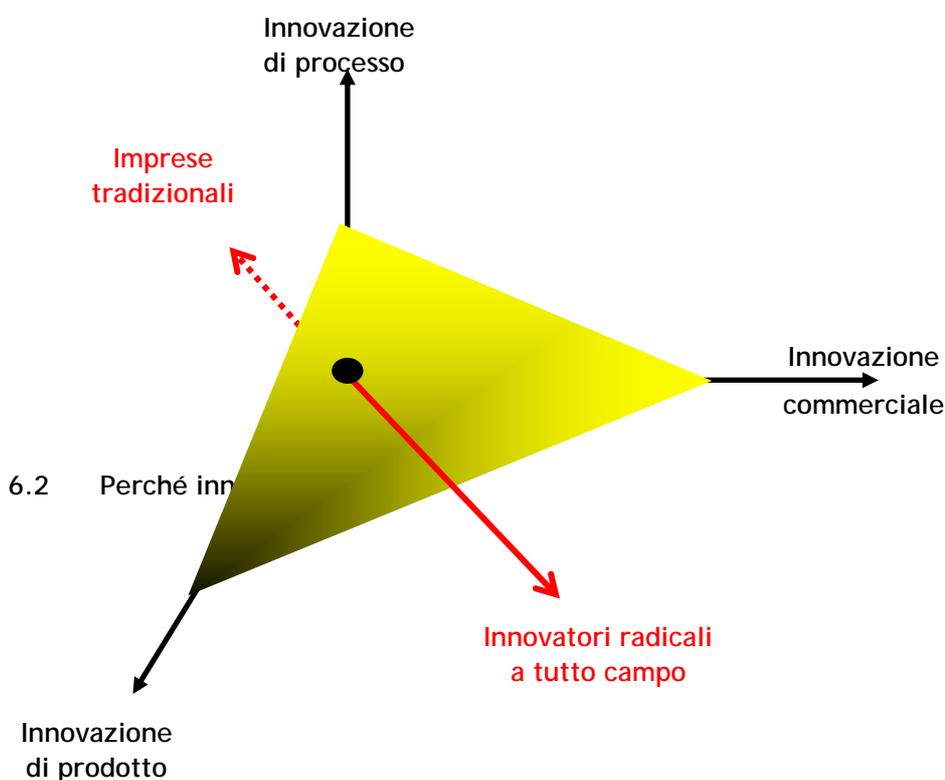
Un’impresa può collocarsi in una posizione più o meno prossima all’uno o all’altro asse (linee nere), ossia all’uno o all’altro tipo “puro” di innovazione, fino ad identificarvisi. Ma può anche muoversi su una direttrice che si colloca a distanze diverse dagli assi principali (ed è il caso della maggior parte delle aziende intervistate, attribuite all’asse più vicino, prevalente: come si è detto, le esperienze concrete si discostano sempre, in misura più o meno elevata, da questi che sono da considerare casi limite).

Può poi mantenersi equidistante dai medesimi (linea rossa continua, che rappresenta le imprese riunite nel gruppo degli innovatori radicali a tutto campo) oppure “all’esterno” dello spazio innovativo (ed è il caso dell’impresa tradizionale, rappresentata con una linea rossa tratteggiata).

---

<sup>130</sup> Cfr. paragrafo 3.2.

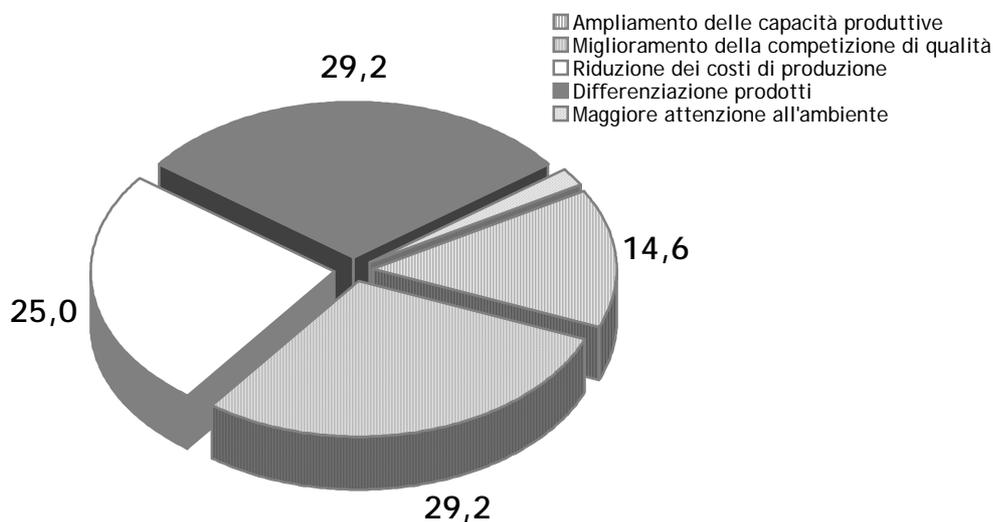
figura 20 L'innovazione nelle imprese agricole



### 6.3 Gli obiettivi dell'investimento

Nella consapevolezza dei nostri intervistati, i principali obiettivi che l'azienda mirava a raggiungere con i cambiamenti o le innovazioni introdotte erano (senza alcuno stupore dopo quanto descritto e commentato) l'adeguamento della capacità produttiva alla competizione di qualità e la differenziazione del prodotto, seguiti da vicino dalla riduzione dei costi unitari di produzione. Meno rilevanza assume, invece, l'ampliamento delle capacità produttive: non è la quantità (non è sempre o non è soprattutto la quantità) ad interessare il nostro gruppo di imprenditori (figura 21). Da notare, inoltre, che anche nella costrizione determinata dalle caratteristiche di chiusura della risposta, emerge l'attenzione all'ambiente, che uno degli intervistati ha voluto inserire tra le "altre" motivazioni previste.

figura 21 *Principali obiettivi che l'azienda mirava a raggiungere con i cambiamenti e/o le innovazioni introdotte. Distribuzione delle risposte sul totale*



Va poi sottolineato che quasi mai (si tratta, in effetti, di un unico caso) l'obiettivo dell'investimento è univoco. Tre intervistati non sanno scegliere tra le risposte predefinite e le indicano tutte; in altri sei casi ne scelgono tre. Anche escludendo tali posizioni, la situazione non muta, tuttavia, sostanzialmente. Emerge solo con più forza la differenziazione del prodotto, seguita comunque dalla competizione di qualità (la qualità in sé è ormai data per scontata e sono molti i riferimenti ad interventi di tracciabilità del prodotto), dalla riduzione dei costi e, infine dall'ampliamento delle capacità produttive. Differenziare il prodotto ed incrementare la qualità possono, dunque, essere ritenute le direzioni principali, più trasversali, del cambiamento cui si sta assistendo in ambiente agricolo e, insieme, le principali modalità con cui gli imprenditori agricoli tentano di riequilibrare il rapporto tra proprie capacità produttive e spinte di mercato.

Sono, in ogni caso, molteplici e complesse le motivazioni, che hanno indotto gli imprenditori ad attuare strategie innovative. Altrettanto complesse sono le storie attraverso le quali, coinvolgendo spesso le famiglie e le generazioni nel loro ambito, il cambiamento ha preso corpo.

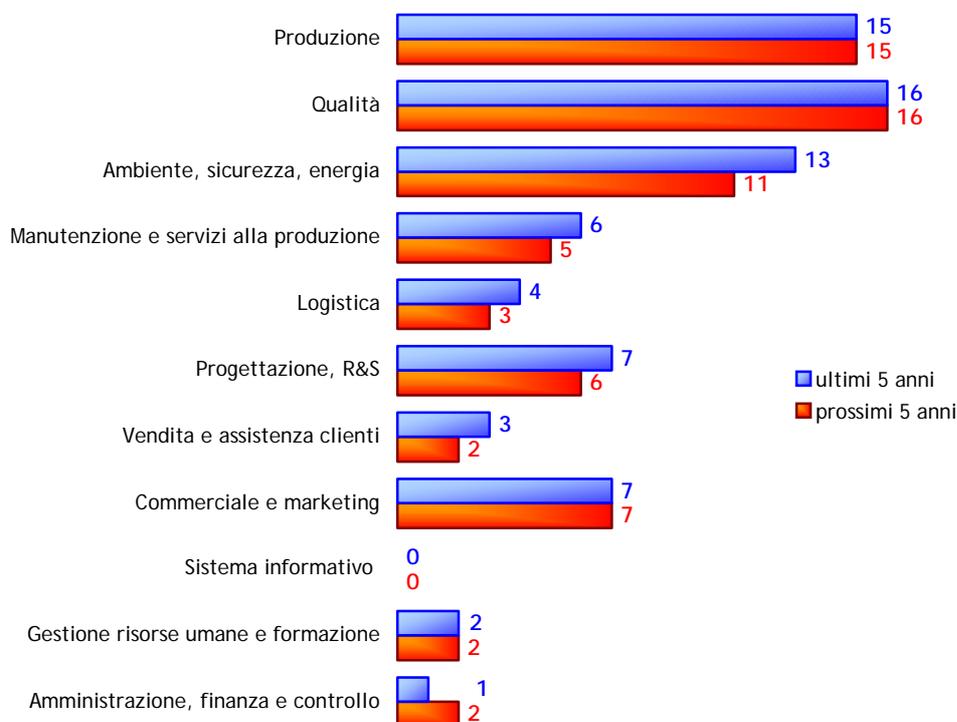
È, quindi, considerando i loro racconti ed i loro frequenti commenti alle singole domande poste nel corso dell'intervista che proseguiamo in questa analisi per valorizzare le strategie di impresa introdotte sulla base di questi obiettivi generali.

#### 6.4 Luoghi dell'innovazione

A conferma di tali acquisizioni, tra le attività d'impresa sottoposte agli intervistati per identificare in quali si siano verificati i maggiori cambiamenti negli ultimi cinque anni (figura 22), si sono qualificate come trasversali le seguenti:

- qualità del prodotto (la citano 16 imprenditori su 20);
- metodi di produzione (li citano 15 imprenditori su 20);
- ambiente, sicurezza ed energia, che, connessa ai metodi di produzione, tematizza sia alcuni caratteri della qualità del prodotto, come la tracciabilità, sia le esternalità positive delle attività di impresa (citano questo come luogo di innovazione 13 imprese su 20);

figura 22 *luoghi di cambiamento nell'impresa negli ultimi cinque anni e proiezione sui prossimi cinque*



Altre dimensioni:

- sono state identificate come luogo di cambiamento solo in particolari situazioni di impresa, mostrandosi funzionali ad alcune particolari produzioni o all'interno di strategie d'impresa ben definite. Per esempio, mutamenti nella logistica sono stati registrati dalle grandi imprese o da quelle che hanno relazioni con l'estero, mai dalle piccole o da quanti distribuiscono solo o in larga

prevalenza sul mercato locale. A questo proposito, conviene precisare che, almeno cinque delle aziende comprese nel gruppo, si muovono in uno scenario nazionale e che tre di queste estendono l'ampiezza del proprio mercato alla dimensione europea ed una anche a quella internazionale, per quanto con una piccola quota;

- risultano oggetto solo marginale di investimento, riguardando una quota minima di imprese (per esempio, amministrazione, finanza e controllo; gestione risorse umane e formazione; vendita e assistenza clienti);
- sono state del tutto ignorate. Si tratta, in particolare, dell'attenzione per i sistemi informativi, mai prescelti.

Non vi sono casi in cui il cambiamento si concentra in un'unica dimensione. Gli imprenditori rispondono alla domanda segnalano, in media, quattro dimensioni, con un minimo di due ed un massimo di sei, che evidenzia compiutamente la tendenza dell'innovazione ad assumere carattere organico: il cambiamento di una dimensione si ripercuote e muta più complessivamente i processi produttivi.

Analogamente, gli imprenditori si sono espressi proiettando le proprie strategie nel prossimo futuro, benché l'area commerciale e di *marketing* tenda a perdere rilevanza.

In ultima istanza si persegue l'ottimizzazione del ciclo produttivo, che trova tra i nostri casi esempi emblematici e "metafore" degne di nota. Si pensi, a questo proposito, a *Bustaffa* ed a *Vivaicantone* che producono con una economia a "ciclo chiuso" per ridurre i costi, minimizzando l'acquisto di materie prime e gli scarti di produzione e del non venduto all'insegna del "non si butta via niente". La massima non è nuova: ciascuno di noi potrebbe trovare nelle proprie radici popolari qualcosa di simile, usato per esempio per esaltare il valore, economico e sociale, di qualche tipo di animale di allevamento: come la mucca o il maiale. Ma qui, la massima si fa cultura, tecnologia, possibilità di sviluppo ed esternalità positiva dell'impresa che:

- produce per sé e per altri energia pulita, affrontando, quindi, anche esigenze e domande di tipo ambientale;
- innalza la qualità e soprattutto la tracciabilità del prodotto finale.

Come a dire (riprenderemo in seguito questo punto) che l'agricoltura innova rivalutando le proprie radici.

Vanno, comunque, citati, a proposito di ottimizzazione del ciclo produttivo, anche:

- *Bustaffa* e *Zecchina* che, con il fine prevalente di poter articolare il processo produttivo su tutto l'arco dell'anno, hanno organizzato il lavoro all'interno del vivaio e l'attività di giardinaggio in modo da occupare sempre i propri dipendenti. L'agricoltura si trova, infatti, non solo a valorizzare la continuità della propria cultura, riaffermando un "senso" costruito nei secoli, ma ad affrontare discontinuità. Come gli intervistati commentano, un'organizzazione, che vuole valorizzarsi e crescere (in numero di addetti, ma anche in differenziazione delle funzioni interne), ma anche, semplicemente, "resistere" alle pressioni del mercato:

«... non si può più permettere di lavorare solo una parte dell'anno.. »;

- *Lorenzini, L'Orto* e di nuovo *Zecchina*, che, analogamente, cercano di produrre tutto l'arco dell'anno, ma per mantenere salda la fedeltà dei clienti ed a tal fine diversificano la produzione e migliorano sempre più la qualità dei propri prodotti;
- gli *agriturismi*, le fattorie didattiche e gli spacci che utilizzano l'attività primaria dell'impresa con finalità più o meno distanti ed estranee da quelle originali. È una "contaminazione" tra settori di cui molto si parla, spesso in termini di "multifunzione"<sup>131</sup>, e che molto si sostiene (per alcuni degli imprenditori intervistati, che investono in altre direzioni, forse in maniera troppo esclusiva ed enfatica). Agriturismi, fattorie didattiche e spacci non sono, per altro, tra le realizzazioni produttive in sé più redditizie (anzi, di solito, le si "appoggia" ad attività tradizionali più consistenti), ma sicuramente sono le più innovative dal punto di vista dell'immagine e della percezione dall'esterno dell'essere imprenditore agricolo, benché, paradossalmente, siano rese possibili dalla marginalità di quello stesso mondo nell'esperienza quotidiana dei più. Il loro successo deriva, infatti, dalla differenziazione sociale non solo dei ruoli e delle competenze, ma degli spazi di vita, che rendono il mondo agricolo e le sue attività "altro" rispetto al vissuto ed all'esperienza dei giovani (fattorie didattiche) e della popolazione nel suo complesso (agriturismi). È per questo che risultano seducenti: nella logica di una "qualità" non altrimenti scontata dei prodotti alimentari, ma anche di ritmi ricostruiti (un po' artificialmente, sulle ali di un mito bucolico che ha poco a che fare con la vita degli agricoltori reali) in termini di sostenibilità. Che questo "recupero" renda sempre effettivamente più vicina al pubblico la realtà dell'agricoltura è tutto da dimostrare. Contribuisce tuttavia, senza dubbio, ad un'economica di sistema, in cui il ciclo produttivo agricolo è reso massimamente produttivo.

Nella maggioranza di questi cambiamenti è intervenuta, a qualche titolo, un'innovazione di tipo tecnologico, benché in tale tratto non possa essere mai riconosciuta la spinta fondamentale del mutamento, quanto un suo strumento o una sua precondizione e tenda ad essere sminuita anche nelle sue massime espressioni. Uno dei fratelli *Grazioli*, alla richiesta di definire la propria impresa più o meno innovativa, risponde:

*«Beh, innovativa... abbiamo introdotto delle apparecchiature, quelle che sono uscite, ma ce ne sarebbero anche altre.»*

---

<sup>131</sup> Esistono diversi approcci alla tematica della multifunzionalità in agricoltura e quindi diverse definizioni di multifunzionalità. "Il concetto di multifunzionalità delle aziende agricole si origina dall'idea generale che l'attività economica possa dar luogo a più prodotti e servizi (legati da vincoli tecnici, economici, sociali e legali) e che, in virtù di tali interazioni funzionali, possano aver- si effetti sociali positivi o negativi" (OECD 2001). Cfr, anche, nota 47 (p.43).

È certo che da questa risposta potrebbe non risultare ovvio pensare che, invece, stiamo parlando dei seguenti cambiamenti, tutti di natura tecnologica:

*«Abbiamo introdotto quattro anni fa un software israeliano per la stalla che è un rilevatore di calore (il calore si rileva dal numero dei passi, quando aumenta i passi viene segnalato in % con una linea su un grafico, quando c'è il picco è ora di fecondarla, segnala se c'è una mastite in corso e la quantità di latte). Un altro apparecchio segnala se qualcosa non va bene nella mungitura e pesa il latte. Poi abbiamo l'allattatrice di vitelli, fa tutto da sola. Tutti i dati della stalla sono tenuti sotto controllo a livello informatico. Abbiamo cambiato tutte le macchine agricole (usufruendo dei contributi). Avevamo pensato di fare domanda per il distributore di latte crudo, ma poi abbiamo rinunciato, era un impegno troppo grosso.»*

Rimane il fatto indiscutibile che l'informazione tecnologica, come meglio sarà argomentato in seguito, risulta di estrema rilevanza per i processi descritti. Non a caso, molti degli imprenditori intervistati sottolineano con forza non solo la loro disponibilità, ma anche la loro necessità di visitare altre aziende (specie all'estero), simili o paragonabili alla loro per prodotto, per modalità di produzione o per organizzazione.

La tabella 13 mostra la quota di casi in cui è stato descritto un cambiamento con componenti tecnologiche (a prescindere dal tipo di tecnologia), a seconda della dimensione interessata.

**tabella 13. Casi in cui il cambiamento registrato in azienda è associato a innovazione tecnologica**

Amministrazione, finanza e controllo	100,0
Gestione risorse umane e formazione	100,0
Commerciale e marketing	100,0
Vendita e assistenza clienti	100,0
Progettazione, R&S	71,4
Logistica	100,0
Manutenzione e servizi alla produzione	83,3
Ambiente, sicurezza, energia	100,0
Qualità	87,5
Produzione	86,7

## 6.5 I "drive" dell'innovazione: dalla spinta economica allo spirito imprenditivo

Avere distinto spinta economica e spirito imprenditivo nel titolo di questo paragrafo non deve portare fuori strada: l'una e l'altra non possono disgiungersi perché l'investimento vada a buon fine; non abbiamo in effetti identificato alcun caso, tra gli esempi che abbiamo avuto modo di conoscere, in cui la logica economica non fosse accompagnata da un'attenzione e da un'attribuzione di valore,

che risiedevano nell'attività stessa, nello stesso prodotto, nell'esigenza intima di aver costruito "qualcosa di buono". Uno dei "tormentoni" del percorso (ne abbiamo citato e ne citeremo altri) è "abbiamo cercato di far bene".

Tuttavia, gli imprenditori intervistati non ci nascondono che, molto spesso, la spinta a cercare nuove modalità d'azione o nuove produzioni e forme di commercializzazione si configura in termini eminentemente economica: "di sopravvivenza" come uno tra i testimoni di sistema l'aveva definita nel corso delle interviste preliminari, riferendosi all'endemica crisi dell'agricoltura e, soprattutto, alla difficoltà di trarre reddito sufficiente dal fondo, difficoltà che pare generalizzata, oltre i confini del nostro insieme di riferimento empirico, tra le piccole imprese del settore, spesso gestite tradizionalmente da agricoltori anziani e la cui successione è in molti casi messa in serio dubbio.

### 6.5.1 *Le difficoltà economiche*

Date tali premesse, quando parliamo di motivazione economica all'innovazione non ci riferiamo al fatto che l'impresa agricola, come ogni altra impresa, assume necessariamente come proprio obiettivo quello di aumentare la redditività e che, in questa logica, l'innovazione costituisce uno strumento di crescita e sviluppo. Questo, che consideriamo un correlato irriducibile del "fare impresa", è vero in tutti i casi in cui il suo avvio (spesso lontano nel tempo o addirittura "storico") ha origini patrimoniali: l'azienda c'è ed occorre farla rendere.

Ci riferiamo, invece, alle situazioni in cui l'innovazione scaturisce da una condizione di "crisi" economica, costituendo la sua possibile soluzione. È, infatti, da considerare che, se le difficoltà sono diffuse, a fare differenza è "come" si cerca di superarle, con quali idee, con quali risorse, quali assunzioni di rischio. Per esempio, si possono ridurre i costi risparmiando sulle spese o facendo un investimento iniziale, che potrebbe anche far precipitare la crisi, ma da cui si presume di poter trarre risparmi nel medio e lungo periodo e maggiore sostenibilità dell'azione.

Tra le nostre aziende, tale necessità ha originato innovazione: di processo o di prodotto. La prima strategia ha normalmente a che fare con la scelta di agire sui costi di gestione (si veda a questo proposito l'introduzione dell'impianto di biomassa e di biogas di *Bustaffa* e *Bersella*, ma si considerino anche gli adeguamenti meccanici e tecnologici delle aziende produttrici di latte); la seconda, con quella di agire sulla qualità del prodotto (come è successo, ad esempio, in alcune aziende di floricoltura, di orticoltura o di vivaio oppure negli allevamenti zootecnici).

Va sottolineato, inoltre, che la motivazione economica non è stata generata, nelle esperienze che abbiamo raccolto, da una crisi "conclamata". È evidente, in alcune testimonianze, come essa si strutturi a partire, per un verso, dalla previsione di un andamento deludente del mercato o dalla più complessiva situazione economica, per un altro, dalla constatazione dei mutamenti, che si sono determinati nelle modalità di produzione nel proprio microsettore e dalla valutazione dai loro effetti sui relativi costi di produzione. Da qui, trae origine una sorta di

“contaminazione creativa”, che procede oltre la spinta iniziale, stimolata proprio dal cambiamento effettuato. Come in tutti i sistemi, anche nell’impresa agricola non si può procedere per segmenti. L’innovazione si determina come processo organico, che coinvolge nel tempo tutta l’azienda.

### 6.5.2 Spinta imprenditiva e motivazioni correlate

La seconda dimensione, che abbiamo trovata espressa e rappresentata nelle interviste, può essere descritta come “spirito imprenditivo” e fa capo al bisogno di migliorare, di sperimentare, di crescere: di “riuscire” in un’impresa, che si sente propria e che a volte è da generazioni della famiglia. D’altra parte, è proprio questa volontà di superare i propri obiettivi, questa capacità di vedere oltre il limite del risultato raggiunto ad essere “classicamente” riconosciuta come tipica degli imprenditori già nelle prime ricerche e teorizzazioni del suo ruolo sociale<sup>132</sup>.

Più intervistati hanno anche espresso motivazioni che con la precedente hanno indubbiamente a che fare, benché tocchino dimensioni più intime, di carattere bensì professionale, ma soprattutto personale: il bisogno di mostrare il proprio valore, per esempio, la “rivincita” personale e il piacere che deriva dal seguire una propria vocazione, un proprio interesse, una propria passione, fino a giungere alla vera e propria “espressione di sé”.

Si tratta, come anticipato, di motivazioni molto diffuse, che accompagnano anche la spinta economica appena descritta nelle imprese di origine patrimoniale. Tuttavia, le abbiamo osservate in forme più evidenti in alcuni casi e, in particolare, in coloro che giungono al ruolo di imprenditore (o di imprenditrice visto che entrambe le due donne intervistate hanno a che fare con questa dimensione) con un’opzione che non ha a che fare con la propria appartenenza (familiare o professionale), ma con la propria scelta: anche sviluppando un’attività non economica (un *hobby*) con innovazioni, di solito, soprattutto di tipo commerciale, ma che non trascurano il prodotto e la sua qualità.

Da notare, che la componente femminile presente nelle imprese contattate non è limitata a questi casi. Al di là della frequenza con cui la moglie coadiuva il marito in azienda, specie nella gestione della contabilità, vi sono casi in cui la presenza di mogli, figlie o nuore è assolutamente rilevante anche nella identificazione delle strategie aziendali. È anche vero, tuttavia, che la titolarità delle imprese tende a rimanere, e non solo formalmente, soprattutto maschile. Solo *Lorenzini*, tra i nostri intervistati, ha più volte esplicitamente ribadito che la ti-

---

<sup>132</sup> È d’obbligo citare, a questo proposito, Joseph Schumpeter e la sua teoria dello sviluppo economico (1911), in cui - all’interno di un modello dinamico dell’economia - descrive un nuovo soggetto, appunto l’imprenditore, capace di introdurre nuovi prodotti, sfruttare le innovazioni tecnologiche, aprire nuovi mercati, cambiare le modalità organizzative della produzione. Potrebbe anzi affermarsi che tutta l’insistenza attuale sulla necessità di favorire e supportare ricerca, innovazione, sviluppo e competitività altro non è che un tentativo di provocare l’emersione ed affermare il valore sociale dell’imprenditività e dell’imprenditore, che di tale qualità è il portatore emblematico.

tolarità della conduzione aziendale può essere indistintamente attribuita a lui o alla moglie.

### 6.5.3 Alcune esemplificazioni

A partire da tali considerazioni, pare possibile rileggere le situazioni in cui si determinano spinte innovative come segue:

1. *cambiamenti che si determinano nell'ambito di un'impresa tradizionale di origini patrimoniali*, che possono rispondere:
  - a *motivi economici* (per ridurre i costi, per aumentare la redditività, per sopravvivere e rimanere sul mercato, per poter mantenere e ristrutturare parte delle attività, per avere la fedeltà del consumatore, per soddisfare il più possibile i bisogni del cliente, per diversificare la produzione);
  - a *spinte imprenditoriali* (voglia di costruire qualcosa di proprio, voglia di emergere come categoria imprenditoriale), in qualche caso innescate, come si vedrà tra poco, dalla decisione dei figli di rimanere in azienda o corrispondenti ad una tradizione innovativa che ha visto protagonisti anche le generazioni precedenti.
2. *avvio di un'impresa innovativa a partire da un'attività non economica*. L'origine è qui hobbistica, ossia vocazionale, espressiva. I termini più utilizzati nel descriverla sono piacere, passione, interesse specifico, anche culturale.

Su questa base, possono essere forniti numerosi esempi aziendali. Coerentemente con quanto sin qui argomentato circa la complessità delle spinte innovative riscontrate, alcune imprese, come si vedrà, sono state citate più volte, nell'ambito di categorie o sottocategorie diverse, come esempi.

1. *imprese che innovano a partire da un contesto produttivo tradizionale*:
  - a. *motivi economici*, determinano strategie di:
    - i. riduzione dei costi: *Bustaffa*, con l'impianto di biomassa, ha tagliato i costi di energia. Ciò gli ha permesso di investire nella ristrutturazione delle serre. Dinamiche analoghe si sono verificate nell'azienda *Bersella* con l'implementazione dell'impianto di biogas;
    - ii. aumento della redditività del prodotto, puntando sull'area commercializzabile. Possono essere offerti:
      - maggiori servizi al cliente: *Corte Valle San Martino* ha introdotto l'agriturismo, la fattoria didattica e la produzione e vendita dei salumi per aumentare la redditività dell'azienda dello suocero. In modo analogo si sono evolute evoluta *Corte Virgiliana*, e l'impresa *Gozzi*;

- maggiore qualità e salubrità: come nel caso di *Zecchina*, *Savoia*, *Vivaicantone*, *Lorenzini* e l'azienda *Orto*, che hanno modificato parte dei propri prodotti o dei propri processi produttivi per poter fornire tali garanzie. D'altra parte, si è osservato come la competitività di qualità sia riconosciuta esplicitamente dagli imprenditori come motore ed obiettivo dell'innovazione.
- b. *motivi di "crisi" economica o previsioni in tal senso* in concomitanza con i mutamenti del mercato possono determinare adeguamenti tecnologici, che innescano, a loro volta, ulteriori cambiamenti. Tipicamente, ciò avviene nelle aziende zootecniche da latte, da suini e da avicoli (*Lasagna*, *San Antonio*, *Corte Virgiliana* e in parte *Arnoldi*, *Savoia*, *Bersella* e *Cordioli*) che, per "sopravvivere e rimanere sul mercato", hanno dovuto adeguarsi alle nuove tecnologie ed installare i vari software di mungitura, di fecondazione artificiale, ecc.. Analoga esperienza è stata affrontata dai frutticoltori e dai viticoltori, come *Accorsi* e *Gozzi*, che hanno dovuto modificare le loro tecniche colturali per:
- i. ristrutturare: molto spesso queste aziende sono caratterizzate da bellissime cascine storiche che richiedono elevati costi di gestione, per questo, a volte, sono stati attivati (o si ha l'intenzione di farlo) degli agriturismo o delle fattorie didattiche, cosicché i contributi erogati dalla Regione e gli introiti ricavati hanno permesso in parte di sostenere i costi di ristrutturazione (p.es. *Bersella*, *Corte Virgiliana*, *Viridarium*);
  - ii. conquistare la fedeltà del consumatore: sia *Zecchina* che *Lorenzini* e *L'Orto* hanno modificato parte dei propri prodotti o dei propri processi produttivi per poter rifornire il mercato per tutto l'anno,
  - iii. soddisfare il più possibile i bisogni del cliente: *Cordioli*, ha introdotto degli spacci aziendali per cercare di vendere una maggiore quantità di prodotto; *Vivaicantone* ha investito anni di lavoro nella ricerca per poter produrre le selezioni di barbatella richieste dal mercato;
  - iv. diversificare la produzione: *Bersella*, per avere maggiore reddito, ha diversificato la sua produzione, introducendo un impianto di biogas che nel futuro cercherà di potenziare per finalizzarne l'attività anche alla vendita di energia; *San Antonio* ha affiancato all'attività cerealicola l'allevamento di suini con un impianto fotovoltaico per continuare a rimanere sul mercato in una posizione di prestigio.
- c. *spirito imprenditoriale*, si esprime nella voglia di:
- i. costruire qualcosa di proprio: caratterizza gli imprenditori innovativi a tutto campo, come *Zecchina* per i vivai da arbusto, *Lorenzini* per i meloni, *l'Orto* per i pomodori, *Savoia* per i suini, ma anche tutte e tre le imprenditrici intervistate, proprietarie delle aziende *Corte Valle San Martino*, *Saviola* e *Viridarium*. Queste, con la propria attività, hanno voluto costruire qualcosa di proprio, con una propria identità, ed insistono sulla necessità che le imprese valoriz-

zino le proprie particolarità fino ad identificare l'innovazione, proprio con questa pratica. Alla richiesta di identificare il suo concetto di impresa innovativa, l'imprenditrice *Roberta Doro*, referente per l'attività didattica dell'impresa *Corte Valle San Martino*, commenta:

*«In generale sarebbe bello che ogni azienda enfatizzasse la propria tipicità con varie espressioni, attività... (culinario, libri, immagini, soprammobili...). Ad esempio, nella nostra azienda si allevano suini, si producono salami, vi è un piccolo museo di norcineria, si cucinano piatti tipici con il salame, all'entrata dell'azienda vi è l'immagine di un grosso maiale... in questo modo si cerca di valorizzare la "cultura nostrana del maiale.»*<sup>133</sup>

- ii. emergere come categoria imprenditoriale, che ritroviamo in molti casi, differenziati settorialmente; *Bustaffa* per i giardinieri, *Corte Valle San Martino* per le fattorie didattiche, *San Antonio* per il riso, *Zecchina* per i vivai da arbusto, *Lorenzini* per i meloni, *Savoia* per i suini, *Vivaicantone* per i vivai di barbatella.

2. *Imprese che innovano a partire da un contesto di interesse o passione personale (origine hobbistica)*. È il caso di un imprenditore e di due imprenditrici
  - a. le imprenditrici, rispettivamente di 43 e 48 anni, hanno reso remunerativa una passione. La prima è la proprietaria dell'azienda *Viridarium*, la seconda è titolare dell'apicoltura *Saviola*, che ha rilevato dal suocero;
  - b. l'imprenditore (*Azienda San Antonio*) ha investito gran parte della redditività proveniente dall'allevamento di suini in una sua grande passione: la risicoltura.

## 6.6 Passato, presente e futuro: continuità e discontinuità nell'innovazione agricola

### 6.6.1 Un investimento che viene da lontano

Abbiamo altrove anticipato che, per molti aspetti, l'innovazione pare configurarsi in agricoltura come una rilettura della tradizione o, se si vuole, come un cambiamento che non tradisce le sue origini, piuttosto interpretandole e dando loro le ali per costituirsi a "volano" di sistema. Da qui, probabilmente, anche la ritrosia di alcuni di definirsi "molto" innovativi.

In questo senso, sono estremamente significativi i racconti con cui gli intervistati con un'azienda di origine patrimoniale ne hanno ricostruito la storia, non solo citando quasi sempre le generazioni che li hanno preceduti, ma spesso riconoscendo l'azione imprenditiva dei predecessori come momento di avvio del pro-

---

<sup>133</sup> L'immagine riportata nello studio di caso di questa azienda (p.203), illustra la strategia descritta proponendo proprio l'entrata citata dall'intervistata come esempio.

cesso innovativo. Anche nei casi in cui è l'intervistato ad aver investito per primo in questa direzione, i genitori o addirittura i nonni sono esplicitamente citati.

Nel seguito citiamo alcuni dei passaggi in questione facendo seguire la testimonianza con il numero d'ordine dell'intervista riportato nella tabella 12.

*«Ho inizialmente ereditato l'allevamento da vacche da latte.» [12]*

*«L'azienda è della mia famiglia da generazioni, ma mio padre era un costruttore edile. Io la gestisco dal 1990. [5]*

*«Il passaggio da impresa tradizionale a impresa multifunzionale è stato graduale, il primo passaggio si è avuto circa 10 anni fa con l'introduzione dell'agriturismo, che mio padre ha deciso di attuare per poter affrontare le spese di gestione della villa. [2]*

*«Questa tipologia di serra (è stata costruita dal nonno, ma con una visione molto futuristica) è ormai scomparsa dal territorio mantovano e lombardo, ma io sono ancora in grado d'usarla pur essendo molto vecchia in quanto le serre di questo tipo sono state costruite con dei tunnel sotterranei per i servizi che le collegano tutte (il primo impianto di riscaldamento a carbone era già centralizzato) che hanno permesso di inserire dei servizi automatizzati (elettrici, irrigazione, concimazione...); in parte i bancali erano già riscaldati, in parte li abbiamo riprogettati negli anni successivi inserendo anche il riscaldamento a pavimento. Il sistema adottato dal nonno nella costruzione ha permesso di continuare a utilizzarle, anche se ad un certo punto sono divenute antieconomiche per le elevate dispersioni quindi per i consumi elevatissimi di energia...» [9]*

*«In origine mio padre commerciava avicoli, poi io quando sono subentrato negli anni '80 ho deciso di allevarli.» [4]*

*«Cento anni fa il nonno aveva dato inizio all'azienda nel settore cerealicolo e delle vacche da latte, poi è stata man mano convertita al settore dell'orticoltura. Quando sono entrato in azienda io (circa 15 anni fa) sono stati effettuati i maggiori investimenti» [15]*

*«Questa azienda è nata per la coltura del riso (anni '50), poi, col susseguirsi degli anni, sono stati introdotti degli allevamenti (vacche da latte fino all'85, vitelloni da carne fino al 2002 e suini a tutt'oggi) e altre colture (mais, soia, barbabietole, ecc.)» [17]*

*«Cento anni fa il nonno aveva iniziato con il lavoro di contoterzista nel settore del cerealicolo, poi trentadue anni fa il padre e lo zio, dopo aver acquistato i terreni, hanno iniziato anche a produrre cereali.» [16]*

*«Inizialmente l'azienda condotta dal padre era di tipo tradizionale (vacche da latte poi, dagli anni '60 produzione di carne bianca), poi i due fratelli, subentrati nella gestione, nel 1985, a seguito dell'andamento altalenante del mercato della carne di bovino, hanno incominciato a piantare un ettaro di alberi (a Canneto vi è una forte tradizione in questo settore).» [10]*

*«L'azienda è sempre stata seguita dal mio papà, siamo cresciuti noi e c'era mio zio dopo pian pian piano l'abbiamo seguita noi, negli ultimi anni ci siamo allargati con il terreno, abbiamo preso in affitto in terreno nella zona di Bianconegra, abbiamo triplicato la produzione (rispetto alla gestione di mio padre), abbiamo introdotto apparecchiature con tecnologie più nuove.» [20]*

La storia, d'altra parte, continua con le nuove generazioni (approfondiremo tra poco il contributo della famiglia attuale allo sviluppo dell'impresa), costruendo un filo storico che si adatta alle diverse condizioni, affrontando le emergenze socio-economiche o dando seguito a nuove idee, ma senza discontinuità culturali forti.

Il rispetto del passato, tuttavia, non è solo "storico" e per certi aspetti affettivo. Riguarda invece:

- a. i processi produttivi, come nel caso di:
  - *Bustaffa* e *Vivaicantone*, che proseguono, con gli adeguamenti che il mercato richiede e le nuove tecnologie consentono, la produzione a ciclo chiuso originariamente impostata dal nonno nel primo caso e dal padre nel secondo;
  - *Viridarium* e *Saviola*, che seguono puntigliosamente metodi della tradizione per la lavorazione del prodotto;
  - *San Antonio*, che insiste in una coltura tipica (la risicoltura) non solo alla zona, ma al proprio fondo, che originariamente vi era dedicato, ed applica in tale direzione il proprio sforzo di ricerca, benché ne lamenti a scarsa redditività;
- b. la struttura aziendale e il tipo di produzione, che sono mantenuti aderenti agli originali, benché in una prospettiva di ricerca e di specializzazione dedicandosi però a qualcosa di completamente innovativo (*Lorenzini*, *L'Orto*, *Zecchina*, *Savoia*),

Altri imprenditori, infine:

- si collocano in una posizione intermedia, continuando a lavorare nell'azienda originale, ma introducendovi progressivamente importanti innovazioni (*Lasagna*, *Arnoldi*, *Cordioli*, *Corte Virgiliana*, *Accorsi*, *Gozzi*);
- si collocano al di fuori di questa logica, non potendo riferirsi ad una proprietà della famiglia che conferisca continuità al proprio operato, ma si richiamano con forza alle qualità, ai valori ed ai sapori del territorio.

In effetti, sono le logiche di tale cultura a costituire la trasversalità più rilevante in tema di continuità: un richiamo, che diviene spinta di innovazione e che richiede, in qualche caso, di stabilire comunicazioni e di costruire un'identità anche a livello territoriale.

### 6.6.2 *La centralità della famiglia agricola nel processo di innovazione*

Prima di chiudere questo paragrafo, ci sembra opportuno tematizzare quella che non abbiamo, per la verità, classificato come una "spinta" innovativa, per quanto in un certo senso possa essere valutata anche in questi termini: il fatto di avere qualcuno a cui "lasciare" non solo il frutto del proprio lavoro quando la sua realtà, produttiva ed efficiente, non è sicuramente motivazione da poco. A riprova, raccontando la storia della propria azienda il signor *Arnoldi* ci dice, non senza una punta di orgoglio, che valorizza il contributo dei figli:

*«Il grosso salto è stato fatto nel '95 quando in seguito alla decisione dei figli di rimanere in azienda a lavorare ho deciso di diversificare l'attività acquistando la cascina a confine che aveva già un piccolo allevamento di suini (già) avviato... Tutte queste innovazioni sono state introdotte da quando mio figlio si è inserito in azienda.»*

Il futuro che la decisione dei figli assicura, il nuovo impulso determinato dal proiettarsi nel domani di un'azienda, che continuerà ad esistere, innesca un nuovo sguardo, produce nuove possibilità, si costituisce a precondizione di un investimento.

*«Dipende, se i miei figli avranno intenzione di continuare o meno la mia attività, altrimenti, per un po', avrei intenzione di fermarmi con gli ampliamenti, perché sono stanco di investire tutti gli anni, sono stanco di avere debiti. Abbiamo impiegato 19 anni per convertire tutta l'azienda.»* [TecnovivaZecchina]

Anche al di là di queste esplicite dichiarazioni, tuttavia, va notato che in tutti i casi esaminati in cui non siano solo il titolare o la titolare a dichiarare di lavorare nell'impresa, la famiglia è fortemente coinvolta nelle sue attività (la moglie, i figli, ma anche i fratelli, i cognati e le cognate, fino ai nipoti anche se impegnati saltuariamente). È il caso delle imprese:

- *Savioli (SASA)*, che impegna, oltre al titolare, la moglie e due figli;
- *Lorenzini (Naturamica®)*, in cui lavorano, oltre al titolare, la moglie e tre figli;
- *Tomasi*, in cui sono impegnati, oltre ai due titolari, due loro figli e una delle mogli;
- *Corte Valle San Martino*, in cui lavorano il titolare, due figli e la nuora, che ha risposto alla nostre domande.

Ma la sequenza potrebbe continuare, dal momento che tra le 17 imprese del gruppo selezionato in cui lavorano altri che il titolare, sono ben 12 a coinvolgere anche familiari.

Il fenomeno non è riscontrabile solo tra le piccole, ma anche tra le imprese di dimensioni ragguardevoli (anche come numero di addetti) dove, anzi, tutti i ruoli di rilievo sono affidati a familiari che, in qualche caso, arrivano a convertire o ad applicare in impresa rendendola funzionale alle sue necessità, la loro professionalità originale.

*«Mio padre ha iniziato l'allevamento negli anni '60 con 100 scrofe (vendeva suinetti di 35 Kg). Il grosso salto è stato fatto negli anni '90 con l'inserimento in azienda dei miei figli.»* [SASA]

*«Io e mia moglie ci "siamo talmente temprati" in questi anni, da avere un'infarinatura di un po' di tutto. Mia moglie è psicologa e si occupa anche di organizzare il personale: compresa la formazione... Siamo ancora un'impresa a conduzione familiare: l'unica novità sta nel fatto di avere strutturato l'impresa e articolato il lavoro dei vari membri della famiglia in funzioni... »* [Lorenzini (Naturamica®)]

Non a caso, d'altra parte, si insiste tanto ed in più luoghi sulla trasmissione generazionale in agricoltura: la maggioranza dei casi esaminati ha risolto questo problema e ne ha fatto un punto di indubbia forza evidenziando in almeno in un caso come la trasmissione della passione per l'impresa inizi presto e passi (come più oltre si vedrà per l'acquisizione di competenze) dalla manualità:

*«lo vorrei che i miei figli continuassero tutti la mia attività; per fare ciò li sto preparando professionalmente in questo modo: a tutti consiglierò di fare il liceo, di fare l'università, dei master e poi di girare all'estero per imparare le lingue, per conoscere, per essere poi pronti per la vendita, quando decideranno di lavorare in azienda.... A tutti e tre poi, fin da piccoli, ho insegnato la manualità del mio lavoro (la potatura, la vinificazione....).» [Tecnovivai Zecchina]*

Non manca, per altro, il caso di chi, con una punta di delusione, non vorrebbe tramandare la propria attività ai figli:

*«La nostra attività non è semplice, è faticosa, si fanno molti sacrifici e non si guadagna più come in passato e comunque l'attività principale rimane quella dell'allevamento dei suini. Un giovane che vuole intraprendere questa strada deve avere una grande passione e comunque gli risulta conveniente solo se non è costretto a fare il primo investimento dell'azienda. Sinceramente vorrei che i miei figli facessero un altro tipo di lavoro.» [Corte Valle San Martino]*

La partecipazione della famiglia alle attività dell'impresa risulta, comunque, diffusa ed in qualche caso pare spingersi fino al fatto i suoi componenti ne esauriscono la componente più strutturata, integrata da avventizi e stagionali a basso profilo su cui non si investe, chiedendo loro solo un contributo puramente esecutivo. Nel caso in cui l'azienda non abbia investito o non possa investire su una organizzazione del lavoro che copra senza discontinuità forti l'intero anno questa pare una soluzione funzionale. Tuttavia (c'è sempre un'altra faccia della medaglia), ciò tende a determinare una variabilità ed una discontinuità dei contributi che a volte ostacola la crescita dell'azienda e lo sviluppo, nel suo ambito, di processi più efficaci. In ragione del *turn over* di queste componenti, del loro ricambio, un investimento formativo serio e strutturato risulta per molti aspetti.

### 6.6.3 Verso il futuro

Proprio per i motivi appena detti, l'innovazione si qualifica in alcuni casi come "evento", più che come "processo", anche oltre i pareri di quanti si qualificano come moderatamente innovativi in ragione dei mutamenti di scarso rilievo introdotti in tempi recenti.

Proiettandosi verso il futuro, non tutte le aziende identificano come probabili interventi ulteriori nell'azienda, intenzione che pare doversi limitare al prevalere di una cultura fortemente imprenditiva o ad uno stadio dei processi di cambiamento in corso che richiede strutturalmente ulteriori investimenti per andare a buon fine. In particolare:

- cinque delle aziende intervistate non prevedono alcun ulteriore investimento;
- tre riferiscono alla necessità attuale di consolidare quanto compiuto;
- due esprimono addirittura dubbi sulla tenuta dell'azienda a fronte delle condizioni specifiche di mercato ed ipotizzano un ripiegamento:

*«Attualmente ho diversi allevamenti dislocati sulle colline veronesi e nella pianura mantovana, non so se il prossimo anno sarò ancora in attività. L'influenza aviaria e di conseguenza le recenti disposizioni dell'USL stanno creando grossi problemi a questa attività (già a Natale ho avuto dei problemi di vendita: mi sono rimaste infatti molte galline)» [4]*

*«La situazione è estremamente grave per il contoterzismo, il prezzo del gasolio è quasi triplicato e la concorrenza è elevatissima. Nel prossimo futuro immagino che le entrate e i guadagni si equivarranno. Quando ciò avverrà continueremo solo l'attività agricola di produzione...» [16]*

- due esprimono la necessità di essere prudenti, dopo gli investimenti effettuati, specie in relazione ad una situazione del credito, che non pare adeguata a sostenere l'investimento:

*«Questa azienda è al momento in forte espansione, per il futuro vedremo... si ha sempre, comunque, paura di fare il passo più lungo della gamba.. [e] anche la consapevolezza di avere un servizio bancario scarso, non adeguato alle nostre esigenze.» [10]*

- tutti gli altri imprenditori (8) confermano tuttavia la prospettiva intrapresa, benché in un caso condizionata dalla scelta dei figli di entrare a pieno titolo nell'azienda ultimati gli studi. Si identifica, anzi, la necessità di affrontare i problemi del mercato con un investimento in innovazione, che dovrebbe costituire una costante strategica ed assumere anche le forme dell'innovazione organizzativa, attraverso la costituzione di consorzi per la vendita o per altre funzioni specifiche, compresa la ricerca:

*«L'importante è continuare ad investire sull'esistente. La grave crisi del nostro settore è quella della commercializzazione (il mercato del formaggio prevede parecchi passaggi e non esalta la qualità del latte), in parte potrebbe essere risolta con l'associazione di prodotto già avviata con i suini. La vendita diretta può essere effettuata solo negli spacci, non possiamo lavorare 12 ore in azienda e poi andare a vendere... Credo molto invece nella vendita tramite l'associazione di prodotto.» [14]*

*«Dopo venti anni questo rapporto [ricerca, in collaborazione gratuita con l'università di Piacenza e di Milano, su materiale selezionato protetto per legge, concesso dal Ministero dell'agricoltura] che ci ha permesso di avere sempre materiale selezionato e all'avanguardia, si è concluso a causa della mancanza di fondi per la ricerca, perciò per poter avere sempre selezioni aggiornate e sicure ci siamo associati in 20 vivaisti per finanziare un piccolo centro di ricerca(appoggiato all'università di Pisa e di Bologna.» [18]*

È proprio considerando il futuro che emerge frequentemente un riferimento di rilievo sul ruolo affidato alle istituzioni del territorio, in termini non solo di

programmazione, ma anche di incentivazione allo sviluppo, garanzia e strategia per una competitività qualitativa del territorio, che passa attraverso la conferma ed il consolidamento dell'identità dei prodotti mantovani, la formazione su questi temi e la collaborazione con gli imprenditori, per costruire su base locale collaborazioni con centri di ricerca o con realtà produttive sviluppate ed innovative.

*«I prodotti che caratterizzano un territorio devono essere salvaguardati! Quindi, la Provincia dovrebbe impegnarsi a valorizzare queste colture (vino, olio, frutta...) con il marketing, con la commercializzazione...» [12]*

*« La Provincia deve indirizzare e tutelare il territorio. Sarebbero molto utili giornate monotematiche, altamente specializzate (argomenti tecnici e di marketing, ma soprattutto corsi finalizzati alla commercializzazione dei prodotti), anche per pianificare, durante queste giornate, progetti di promozione del territorio avvalendosi di ditte specializzate (al di sopra delle parti). Poi occorre formare l'agricoltore alla tutela del territorio, dell'ambiente... Gli agricoltori devono partecipare attivamente alla promozione del territorio anche spendendovi "qualche soldino". » [18]*

#### 6.7 Innovazione agricola e formazione professionale: oltre il territorio per imparare e sul territorio per adeguarsi alle normative

L'ultima testimonianza ci introduce al ruolo della formazione professionale nello scenario così tratteggiato. Tuttavia, la situazione attuale va meglio definita, anche nella prospettiva di individuarne i limiti o i vincoli.

Occorre dunque esplicitare, da subito, che non tutti gli imprenditori intervistati e/o i loro dipendenti hanno usufruito nel recente passato di iniziative a carattere formativo, almeno quando si escluda quel tipo di apprendimento che deriva dal "cominciare a lavorare con uno che ti insegna"<sup>134</sup>.

Più specificatamente, fatti salvi i corsi obbligatori per legge, che tutti hanno seguito o fatto seguire (in molti casi poco volentieri):

- 8 aziende non citano alcun intervento formativo;
- 6 aziende citano un solo corso;
- 2 aziende citano due corsi;
- 2 aziende citano tre corsi;
- 1 azienda cita addirittura 6 corsi.

Tra i temi richiamati nel corso delle interviste, ricordiamo in particolare:

1. corsi sui metodi di allevamento:
  - apicoltura;

---

<sup>134</sup> Anche con queste analogie, la situazione risulta molto diversa da quella registrata nel manifatturiero, dove pure - come si ricorderà - prevaleva la convinzione che la formazione professionale dovesse integrarsi strettamente con il lavoro in azienda, fino al limite di una totale attribuzione all'azienda anche di compiti formativi.

- salute dell'animale e fecondazione, citati da 2 intervistati con riferimento all'allevamento di bovini e suini (per quanto in un caso si tratti più che di corsi di conferenze o di seminari);
- 2. corsi su coltivazioni specifiche o su fasi del relativo ciclo produttivo:
  - coltura idroponica (substrato);
  - giardineria;
  - piante aromatiche spontanee;
  - pomodori;
  - potatura per le pere;
  - lotta biologica;
- 3. corsi sull'offerta di prodotti e servizi:
  - macellazione;
  - degustazione miele;
  - *bed & breakfast*;
  - cucina, citati da 2 imprese agrituristiche;
  - didattica, citata dall'impresa che gestisce anche un'offerta di fattoria didattica;
- 4. corsi sugli strumenti o sulle funzioni gestionali o comunque a valenza trasversale:
  - informatica;
  - comunicazione e marketing, citati da 3 intervistati, in un caso associati ad una più complessa formazione circa la lettura dei mercati (oltre al marketing: analisi della filiera agro-alimentare, innovazioni tecnologiche);
  - qualità (a ridosso dell'istituzione della figura di ispettore interno di qualità).

### 6.7.1 L'imprenditore

La maggior parte di questi imprenditori ha avviato i processi fin qui descritti dopo aver "a lungo viaggiato", sia all'estero sia in Italia, osservando altre aziende e documentandosi.

In tali passaggi, sono pochissimi coloro che dichiarano di aver potuto utilizzare risorse formative territoriali gestite attraverso fondi pubblici (ricordiamo *Viridarium* per i corsi di cucina, quelli di trasformazione di fiori e l'apicoltura) o attivate dalle associazioni di categoria (agriturismo e fattorie didattiche, zootecnia) o di aver potuto usufruire dei risultati della ricerca pubblica (*Vivaicantone*).

Piuttosto, laddove questo era possibile e praticabile (per convincimento circa l'efficacia dell'intervento in questione e per possibilità/volontà di investire in tale direzione) si sono rivolti a consulenti esterni specializzati (*Lorenzini, Savoia, L'Orto*), hanno frequentato scuole all'estero...

*«Il modo per crescere professionalmente è quello di affidarsi totalmente a consulenti validi, anche se sembra che ti consiglino poi cose fantascientifiche. I consulenti spagnoli, ai quali ci siamo affidati, hanno fondato in Spagna una scuola, (in cui io sono stato per un mese per imparare le nuove tecniche di gestione aziendale) molto innovativa sull'allevamento di suini.»*

... o si sono "arrangiati" trovando all'estero ispirazione, nuove idee e indirizzi (*Bustaffa, Bersella, Zecchina*).

Va anche detto che tali necessità riguardano eminentemente l'imprenditore o l'imprenditrice o loro familiari e hanno a che fare con la necessità di scegliere la strategia d'impresa, piuttosto che con quella di reperire le applicazioni tecnologiche più convenienti per condurle a buon fine o esempio di processo produttivo di successo da calibrare nello specifico del proprio contesto aziendale, dei propri limiti e dei propri punti di forza. Non a caso, quando si chieda loro se sarebbero disponibili a mandare loro dipendenti in stage o tirocinio presso altre aziende tendono immediatamente a parlare di sé, citando aziende estere dove si avrebbe l'occasione di far propri metodi di lavorazione nuovi o diversi rispetto quelli praticati e mostrando di non operare alcuna distinzione tra tirocini, sia stage, sia visite o contatti d'altro tipo.

Probabilmente, è proprio in ragione di tale percorso, compiuto in particolare nella fase di avvio dell'attività, ma mai esaurito, che gli intervistati identificano generalmente un forte valore nelle pratiche di scambio tra aziende, comunque esse si configurino, in una logica bidirezionale, che accetta di dare nella misura in cui chiede di ricevere.

Quando si chieda loro, per esempio, di riflettere circa il valore che la loro azienda può oggi rivestire per altri, si esprimono in questi termini (i numeri con cui si identificano le citazioni sono, come in altri casi, gli stessi utilizzati nella tabella 12 p. 140):

*«Penso di essere già un punto di riferimento per gli altri viticoltori o frutticoltori» [8]*

*«Sì, nella nostra storia passata abbiamo sempre avuto dei visitatori. Pensi che 20-30 anni fa avemmo dei visitatori cinesi a cui mio padre diede il nostro clone-boccalari del pioppo, che ora reimportano in Italia. Anche oggi molti vengono a vedere le macchine per la vendita diretta del latte al consumatore (anche questa è formazione! Molto spesso è più efficace una chiacchierata con visita in campo di un corso in aula).» [2]*

*«Oggi come oggi penso che la mia esperienza possa essere utile in particolare a chi ha degli agriturismo» [4]*

*«Sì, nella nostra storia passata abbiamo sempre avuto dei visitatori da tutto il mondo. Anche oggi molti vengono a vedere l'intera filiera del melone.» [7]*

*« Ritengo di essere un punto di riferimento per i risicoltori, ma non per chi ha allevamenti di suini»[17]*

*« Certamente. Anzi ho iniziato molti giovani apicoltori, regalando un piccolo numero di api e insegnando loro le principali tecniche di allevamento. Io proporrei di informare non solo altri apicoltori ma anche l'intera opinione pubblica...»[3]*

*« Sì, ho notato un certo interesse, sono venute persone da Milano, da Brescia, da Bolzano a visitare la mia azienda; tutti erano molto curiosi di vedere cosa ero in grado di offrire. Penso che la mia esperienza sia interessante se attuata da realtà produttive già esistenti come ad esempio gli agriturismo.» [13]*

*«Parecchi colleghi hanno visto le mie innovazioni (per passa parola), e ci fa piacere, in quanto crediamo fortemente che sia necessario per la crescita di Canneto costruire una qualità comune. Sono un sostenitore della mostra del florovivaismo e del territorio CANNETO VERDE.» [10]*

Anzi, la mancanza di interesse pare deludere gli intervistati...

*«Da 5 anni ho l'impianto a biomassa ma forse solo da quest'inverno ho visto del fermento e dell'interesse in proposito, molti hanno paura dell'entità dell'investimento e della difficoltà nella gestione del legno e della caldaia. Per chi è partito con la sola commercializzazione risulterà un po' difficile passare ad una produzione a ciclo chiuso come la mia. Cinque anni fa avvisai varie riviste specializzate in giardinaggio della mia innovazione, ma da questa mia iniziativa non ho avuto nessun riscontro.» [9]*

... così come gratifica la possibilità di strutturare tale contributo, facendolo rientrare percorsi formativi formalizzati.

*« Penso che sia sempre importante comunicare la propria esperienza: per molti anni ho tenuto dei corsi universitari in azienda (giornata con pranzo finale)» [18]*

Inoltre, anche quando tale ruolo non venga rilevato, il motivo non ha a che fare con l'utilità e la possibilità dello scambio tra imprese.

*« No in quanto ritengo di essere un agricoltore tradizionale» [12]*

*« Non credo di essere un faro per gli altri viticoltori, anche se non ho problemi a far conoscere ad altri la mia azienda. Io quello che ho imparato l'ho imparato girando (Francia, Toscana...)» [11]*

*«Non penso di poter essere un punto di riferimento per gli altri [15]*

*«Non so a chi potrebbe servire... La nostra attività non è semplice, è faticosa, si fanno molti sacrifici e non si guadagna più come in passato e comunque l'attività principale rimane quella dell'allevamento dei suini. Un giovane che vuole intraprendere questa strada deve avere una grande passione e comunque gli risulta conveniente solo se non è costretto a fare il primo investimento dell'azienda. Sinceramente vorrei che i miei figli facessero un altro tipo di lavoro.*

Solo un imprenditore pare giustificare le proprie perplessità descrivendo un clima di spietata concorrenza tra le aziende ortofrutticole.

In ogni caso, pare doversi concludere da queste posizioni che, almeno nell'ambito delle imprese che abbiamo definito innovative, la disponibilità allo scambio è molto ampia. Vedremo in alcune richieste alle istituzioni che sono emerse lateralmente rispetto al nostro principale centro di interesse, come tale disponibilità si sostanzia anche a quel livello.

### 6.7.2 Il capitale umano e la sua formazione

Discorso completamente diverso va invece fatto per la formazione del personale che, tuttavia, è bene precisarlo, conta le presenze più numerose tra dipendenti occasionali e nella stragrande maggioranza dei casi generici<sup>135</sup>.

Non a caso la relativa ricerca viene da tutti effettuata soprattutto con il cosiddetto "passa parola" o "per conoscenze" e nessuno cita modalità particolarmente raffinate di selezione, benché qualcuno faccia presenti e le proprie difficoltà a reperire persone adeguatamente motivate...

*«... Nei giovani ho riscontrato spesso scarsa motivazione al lavoro, molto spesso sono "troppo coccolati" dai genitori, hanno poca intraprendenza e poca voglia di lavorare e soprattutto sono molto confusi.» [9]*

... e il surplus di costi che deriva dall'ormai rara disponibilità ad impiegarsi in alcuni settori<sup>136</sup>.

*« L'addetto percepisce uno stipendio elevato, visto il tipo di lavoro che effettua in azienda: è un tipo di lavoro dove "ci si sporca". Non ci sono difficoltà a trovarli, ma vogliono troppi soldi ed hanno troppe pretese [5]*

Ciò non toglie che siano presenti nel contesto anche figure di alta professionalità, per esempio agronomi e tecnici con competenze sia meccaniche che informatiche e che la loro selezione sia meno casuale, facendo perno sul tipo di competenza che l'attività aziendale o la soluzione di un problema richiede e sulla loro messa alla prova.

Sul valore dell'investimento che interessa il "capitale umano" dell'azienda, comunque, vi sono tra i nostri intervistati due scuole di pensiero quasi nettamente contrapposte: vi sono coloro che lo escludono dalla propria attenzione, considerando l'unico attributo da ricercare nel caso di assunzioni o, comunque, per svolgere un'attività nell'azienda agricola, una "voglia di fare", anche più precisamente indicata come "voglia di lavorare". Si tratta nella maggior parte dei casi di aziende piccole e con un bisogno di mano d'opera fortemente condizionato dalla stagionalità, benché facciano eccezione alcuni allevatori di bovini o suini.

Vi sono altri che attribuiscono, invece, allo sviluppo del proprio capitale umano un ruolo centrale, credendo nella possibilità che l'investimento in questa direzione, se ben organizzato e mirato, crei vantaggio competitivo all'azienda.

Ne consegue una radicale differenza di strategie.

---

<sup>135</sup> Non è stato possibile dimensionare questa variabile, dal momento che, con alcune esclusioni di rilievo, la maggior parte delle aziende è stata sul punto molto vaga, descrivendo un ricorso a personale stagionale o occasionale di numero variabile, secondo le esigenze, come supporto al lavoro fondamentale dell'imprenditore o/o dei suoi familiari.

<sup>136</sup> Il problema è generalizzato all'intero mercato. Come si ricorderà, lo si lamenta anche nell'industria non solo, come in questo caso, con riferimento ai "lavori sporchi", ma anche con riferimento a competenze tecniche molto specialistiche, che in questo caso non sono citate come problema. Sono, in effetti, gli stessi titolari o loro familiari ad interpretare tali ruoli e funzioni.

I primi scelgono di affidare al caso, ai ritagli di tempo, ad una costruzione di esperienza, mediata solo dall'azione produttiva, la crescita del proprio capitale umano. Tale indirizzo espone evidentemente una serie di rischi tra cui: turnover elevato, demotivazione, disinformazione, mentalità obsoleta tra i dipendenti che, in alcuni casi, hanno ritenuto anche la frequenza ai corsi obbligatori una pura perdita di tempo. Non è, comunque, esclusivo di chi impiega solo personale di basso profilo. Si consideri, per esempio, la testimonianza seguente: il profilo descritto è davvero non facile da trovare!

*«Se prendo uno deve sapersi muovere autonomamente in azienda (deve saper fare un po' tutto: aggiustare i macchinari, seguire gli apparati informatizzati dell'impianto, l'impianto elettrico... Non credo molto al coinvolgimento di tutto il personale all'attività aziendale e poi quando li ho mandati a formarsi o non ci vanno o dicono che non è servito a niente» [5]*

Più rappresentativa del clima generale è però queste testimonianze:

*«Qua si trovano sempre pensionati per i lavori stagionali in grado di vendemmiare...e rappresentanti per la vendita. La manualità e la capacità di vendita si trova sempre o la si impara in breve tempo, la professionalità, la capacità di essere imprenditore va invece costruita.» [11]*

*« Gli addetti hanno imparato ad utilizzare le nuove tecnologie affiancandosi quotidianamente a me e a mio figlio (in particolare) I dipendenti a mio avviso devono essere "educati" opportunamente dal datore di lavoro. Quindi a loro viene chiesta molta umiltà, molta voglia di apprendere...» [14]*

*«Molti sono extracomunitari Di solito non hanno frequentato la scuola. Col tempo devono poi imparare a conoscere bene i macchinari e le colture» [15]*

Il problema, per la maggior di queste imprese, sembra non tanto quello di non credere nelle proprie possibilità di sviluppo o in quelle dei propri dipendenti, ma di non vedere nella pianificazione degli interventi formativi un possibile contributo alla propria attività o strategia di crescita.

Il secondo gruppo di imprenditori, che attribuiscono un ruolo centrale ai propri collaboratori per il successo dell'impresa, pianifica in modo sistematico, invece, una formazione finalizzata alla creazione e al consolidamento di nuove conoscenze, di abilità, di esperienze nel proprio personale, realizzandola di solito con il supporto di esperti. Tra questi (solo tre, tutti titolari di aziende certificate) vanno citati *Lorenzini*, *L'Orto* e *Savoia*, gli stessi che forniscono i contributi più rilevanti alle informazioni che seguono sul fabbisogno formativo in agricoltura.

*«Io credo molto al concetto di squadra, credo nel coinvolgimento dei dipendenti, credo nel parlare... Si è partecipato a molti corsi e seminari vari effettuati direttamente in Villa: di veterinaria effettuati all'università. Ai primi corsi organizzati in azienda hanno partecipato tutti» [2]*

*«Abbiamo fatto molti corsi e master direttamente in azienda, con esperti universitari (di marketing, di analisi della filiera agro-alimentare, di innovazioni tecnologiche...), poi il corso per ispettore interno di qualità e quello per la lotta biologica. Ai corsi, ai seminari ed ai master fatti direttamente in a-*

*zienda o proposti dalle associazioni o dall'università partecipiamo io e i miei familiari o gli impiegati tecnici [gli agronomi], a seconda dell'argomento affrontato. Gli operai generici e specializzati vengono, invece, formati direttamente in azienda: prima in aula e poi sul posto di lavoro affiancati da un operaio esperto.» [7]*

Sono questi a precisare meglio le *competenze richieste in azienda*, tutte di tipo trasversale, come:

- conoscenze linguistiche,
- conoscenze giuridico-economico-aziendali,
- conoscenze trasversali
- conoscenze informatiche di base

... e a far riferimento ad *abilità* non immediatamente identificabili con la "voglia di lavorare" già citata, come:

- voglia di apprendere
- apertura mentale.

### 6.7.3 Una valutazione della formazione professionale

In sostanza, emerge chiaramente dalle interviste una scarsa fiducia nella possibilità che il sistema della formazione professionale possa affiancarsi all'impresa, supportandone le attività, a meno che non si tratti di scuole ad alta specializzazione e grado di eccellenza, tra cui l'unica espressione italiana citata è la Scuola Biologica "Suolo e Salute" di Torino, che uno degli intervistati ha frequentato per cinque anni. Solo pochi credono davvero nella formazione; solo le tre imprese certificate (*Lorenzini*, *l'Orto* e *Savoia*) la utilizzano concretamente e continuamente all'interno della propria azienda, avvalendosi di consulenti esterni, molto specializzati (il ché è stato ripetuto più volte); tutti gli altri sono cresciuti e hanno fatto crescere i propri dipendenti con la formazione diretta sul campo.

Inoltre, la formazione dell'imprenditore e del dipendente, quando ci si crede, quando c'è, viene svolta prevalentemente o all'inizio dell'attività (*Viridarium*) o all'inizio del processo innovativo (*Lasagna*) o all'assunzione del dipendente, per venire poi lasciata al caso ed alla necessità operativa spicciola. Quasi sempre gli intervistati credono di poter accrescere la propria professionalità (o quella dei propri dipendenti) solo attraverso l'apprendimento esperienziale, come nel caso anche di *Zecchina*, nella cui testimonianza si percepisce, però, un investimento reale, che utilizza corsi qualificati in azienda (anche se per lo più occasionali) e coinvolge direttamente il personale nell'attività aziendale con riunioni mensili.

Con poche eccezioni, che si collocano nelle fasi evolutive viste e non si qualificano come normale supporto alle attività dell'impresa (le cita *Lorenzini*, di passaggio, e Corte *Valle San Martino*, quest'ultimo con riferimento a cucina e macellazione), l'esperienza del sistema della formazione professionale locale si limita, quindi, ai corsi obbligatori, per tutti (antincendio, sicurezza, ecc.) o per il tipo specifico di attività che l'impresa svolge (per esempio uso dei fitosanitari).

Entro questi confini, il maggior contributo locale alla formazione in impresa è riconosciuto alle associazioni di categoria, citate da 13 degli intervistati come promotrici delle iniziative seguite dai proprietari e/o dai loro dipendenti. D'altra parte:

- nessuno degli intervistati, o quasi, conosce i corsi effettuati dai centri di formazione professionale di Mantova (e tutti hanno dei figli operanti, anche a titolo occasionale, nelle proprie imprese), se non nel caso di un imprenditore che ha seguito un corso per l'utilizzo del computer e di altri, che hanno seguito corsi specifici di potatura, fitosanitari (ma non sapevano se ne fosse titolare l'assessorato all'agricoltura della Provincia o l'area formativa, né se fossero organismi formativi direttamente gestiti dall'ente ad organizzarli);
- molti degli imprenditori non sarebbero, comunque, intenzionati a mandare i propri dipendenti a seguire corsi esterni di aggiornamento, perché li vogliono direttamente produttivi o perché non credono nell'utilità degli interventi in questione.

In questa situazione, la valutazione dell'esperienza effettuata, personalmente o attraverso i propri dipendenti, in iniziative di formazione professionale non può che essere molto tiepida.

La seguente testimonianza, pur citando il sistema dell'istruzione, rimanda ad una posizione piuttosto estrema nel panorama ricostruito...

*«Non credo che andrei nelle scuole perché non hanno nessuna preparazione, non hanno manualità, non sono preparati alla vendita. [11]*

... di solito sostituita da prudenti "era come me l'aspettavo" o da più leggere accuse di formalità eccessiva. Pare che questo carattere, in particolare, sia stato colto da molti, essendo stato in effetti tematizzato a più riprese, in qualche caso unito a critiche di costo eccessivo e di scomodità con riferimento al luogo (i corsi si svolgono prevalentemente a Mantova), al periodo (non tengono conto a sufficienza delle stagionalità) ed agli orari (sono prevalentemente serali).

## **6.8 Fabbisogni formativi ed ipotesi di sviluppo di una strategia formativa per l'agricoltura innovativa a Mantova**

A parte qualche eccezione gli imprenditori non hanno espresso particolari necessità di crescita formativa né per sé né per i propri dipendenti, fatta salva la diffusa propensione alle visite in imprese innovative, che abbiamo già approfondito. Gli unici suggerimenti "forti" hanno carattere metodologico: ai "corsi" tradizionali pare opportuno sostituire o almeno integrare visite guidate ad altre esperienze; alle organizzazioni modulari, complesse e di forte impegno per numero di ore, vanno preferiti incontri molto concentrati e brevi, anche di alto livello. E' inoltre diffuso un richiamo, più che alla qualità, all'eccellenza dei contributi formativi: occorrono insegnanti "validi" in termini sia di conoscenze, anche dirette, sia di esperienza (molti imprenditori non hanno fiducia più che nei corsi negli insegnanti).

Dal punto di vista operativo, i pochi ma preziosi suggerimenti tematici riguardano:

- corsi per elevare la qualità di giardinieri e apicoltori,
- corsi sulla "responsabilità sociale", per spingere l'agricoltore ad assumere anche su di sé la responsabilità della qualità ambientale,
- corsi finalizzati alla redditività (per es. corsi di gestione, corsi per la gestione dei rapporti con le banche e per il controllo del loro operato, corsi di marketing ecc.),
- corsi, soprattutto in certi settori, divisi per livelli: per hobbisti, per imprenditori, specialistici (per es. energia, apicoltura...),
- corsi specialistici di settore, localizzati per aree rurali o rispetto ad altri criteri territoriali, al fine di creare una mentalità imprenditoriale e culturale simile a quella dei distretti industriali,

Inoltre, sono diffusamente richiesti *meeting* periodici per socializzare tra gli appartenenti ad associazioni, a categorie sindacali o a enti diversi, in una logica di sistema, tesa ad identificare strategie territoriali comuni anche a partire da esperienze che, come si è visto, risultano trainanti anche fuori del territorio provinciale.

La "povertà" di questi suggerimenti è, come si vede, solo quantitativa e lo studio dei casi ha portato ad elaborare importanti ipotesi per il sistema formativo del futuro.

Gli imprenditori si aspettano, infatti, principalmente dalla Provincia, dagli enti pubblici e dalle varie associazioni di categoria:

1. una collaborazione e messa in rete di tutti gli attori del sistema locale, con particolare riguardo per quelli dell'innovazione agricola,
2. uno stimolo e un sostegno concreto allo sviluppo di una cultura e di una pratica dell'innovazione, della crescita e dell'imprenditorialità nel tessuto produttivo locale agricolo,
3. una tutela e una valorizzazione dei saperi locali legati alla cultura contadina, a cui fa da correlato concreto la tutela e la valorizzazione dei prodotti tipici locali e, comunque, dell'agricoltura mantovana e dei suoi prodotti;
4. una promozione dell'imprenditorialità agricola presso l'opinione pubblica e le giovani generazioni.

Sulla base di queste richieste e alla luce della crescente importanza della "multifunzionalità", diviene importante cercare di accrescere la "managerialità" delle imprese agricole, centrale nell'innovazione a tutto campo ma strategica anche nell'ambito di altri tipi di innovazione, per una collocazione competitiva nella filiera agro-alimentare o in quella dei servizi turistici, territoriali e ambientali.

Le azioni del sistema formativo potrebbero, dunque, essere così articolate:

1. *azioni formative rivolte ad attivare, migliorare ed aggiornare le tecniche di base e specialistico-produttive proprie delle aziende mantovane*: certificazione del prodotto e del processo, tracciabilità del prodotto, innovazioni tecnologiche, ecc.;

2. *azioni formative rivolte ad attivare, migliorare ed aggiornare le tecniche di base e specialistico-gestionali proprie delle aziende mantovane*: investimenti, redditività, controllo dei costi, controllo dell'attività delle banche, ecc.;
3. *azioni formative rivolte ad attivare, migliorare ed aggiornare le tecniche di base e specialistico-commerciali proprie delle aziende mantovane*: valorizzazione dei prodotti tipici mantovani, didattica negli agriturismi, cucina tradizionale, nuovi mercati, associazioni di prodotto, GAS, diversificazione di prodotto, ecc.;
4. *azioni formative rivolte a sostenere, migliorare e uniformare i contenuti professionali di alcune attività*, nate soprattutto come hobby, tipo giardinieri, apicoltori, ecc.;
5. *azioni formative rivolte a migliorare e uniformare la professionalità degli imprenditori agricoli*: comunicazione a più livelli: tra associazioni di categoria, tra enti, tra imprenditori ecc.;
6. *azioni formative di base, concernenti l'utilizzazione di strumenti tecnologici di informazione e comunicazione, le lingue, la normativa* (locale, nazionale, comunitaria), i finanziamenti e le modalità di accesso ai medesimi.

Pare evidente dall'elenco come si stia tratteggiando non tanto l'ipotesi di uno o più "corsi", ma quella di una vera e propria strategia formativa per l'agricoltura che assuma le sue punte innovative come buone pratiche e come luoghi di integrazione tra "sapere e fare", sulla via della costruzione della tipologia dell'*impresa formativa*. Le imprese intervistate paiono, in buona parte, mature per tale evoluzione, a patto che:

- *sia opportunamente supportata in termini di valorizzazione* dell'esperienza e dell'immagine, non solo aziendale, ma territoriale;
- *presenti carattere d'eccellenza*, avvalendosi di contributi esperti e strettamente connessi all'esperienza sul campo;
- *sia accompagnata da una contropartita* in termini di supporto all'esigenza, che le imprese avvertono fortemente, di emancipare l'innovazione dallo statuto di evento per costituirla a processo continuo, in contatto con realtà anche non collocate sul territorio, ma di valore sul piano nazionale, europeo ed internazionale.



## 7 Studi di Caso

Nella prima parte di questo lavoro si è cercato di evidenziare le modalità, con cui sono state apportate innovazioni nelle diverse imprese, cercando di coglierne il nesso con la tipologia e l'origine delle aziende, in cui sono state introdotte. Si vuole ora porre l'accento sulle motivazioni al cambiamento, dando contemporaneamente voce agli imprenditori, ossia riportando testualmente le parole utilizzate per descriverle.

A causa del retaggio del passato, l'immagine che dell'agricoltura viene oggi percepita dall'esterno del settore, è ancora arretrata, la si rappresenta quasi come una "cenerentola" dell'economia. In realtà, le sue metodologie e le sue tecnologie sono in continua e rapida evoluzione e, insieme al settore agroalimentare, cui l'agricoltura è strettamente vincolata, riveste un ruolo economico fondamentale per il Paese, offrendo nuove opportunità di investimento, di sviluppo e di occupazione.

Le imprese agricole sono da sempre fondate sul lavoro e sull'amore per la terra, molte hanno "origini antiche" e gli imprenditori che le guidano ne sono orgogliosi, ma allo stesso tempo non dimenticano che le loro aziende devono vivere quotidianamente in un mercato sempre più selettivo, che impone di sviluppare proprie capacità di innovazione.

Gli impulsi che hanno mosso gran parte degli intervistati ad operare innovazioni in vari settori dell'agricoltura, sono stati vari e molto spesso connessi tra loro, tra questi, i più importanti sono:

- la tradizione;
- il mercato;
- la spinta personale;
- la multifunzionalità;
- la formazione.

Poiché questo lavoro, oltre a voler fornire il materiale per una riflessione degli organi della Provincia preposti all'organizzazione della formazione sul territorio, vuole anche fornire uno spunto, che riporti casi concreti, cui possano fare

riferimento quegli imprenditori mantovani che sono orientati ad innovare le proprie attività, si è ritenuto necessario riportare, con le parole proprie dell'imprenditore intervistato, l'esperienza che ha portato al cambiamento oggetto di studio, i vantaggi che prodotti e le modalità concrete con cui è avvenuto. Tali testimonianze possono essere motivo di confronto o di riflessione per chi avvertisse la necessità di intraprendere una via analoga. Per questo motivo si propongono cinque studi di caso, ritenuti emblematici per contestualizzare le cinque motivazioni all'innovazione citate in precedenza, ossia:

1. L'Azienda Bustaffa per la tradizione;
2. L'Azienda Naturamica per il mercato;
3. L'Azienda Tecnovivai per la spinta personale;
4. L'Azienda Corte Valle San Martino per la spinta personale (femminile);
5. L'Azienda Bersella per la multifunzionalità;
6. L'Azienda SASA per la formazione.

Gli studi di caso, sono introdotti da altrettanti approfondimenti, che ne valorizzano l'emblematicità collocandoli nel contesto delle altre testimonianze ed operando i confronti del caso.

### 7.1 La "tradizione"

Il rispetto della tradizione, in agricoltura, è spesso presente, in diverse forme ed in vari aspetti. In quasi tutte le venti aziende analizzate, sono emerse importanti connessioni tra tradizione e innovazione; sembra una contraddizione, eppure spesso la tradizione funge da propulsore per l'innovazione: l'attitudine all'ammodernamento di metodi e tecnologie si può trasmettere, infatti, di padre in figlio, divenendo una caratteristica fondamentale dello stile di direzione di un'azienda. Si veda, ad esempio, l'azienda *Bustaffa* che negli anni, attraverso almeno tre generazioni di imprenditori, non ha mai smesso di innovare:

*«...questa tipologia di serra (costruita dal nonno con una visione molto futuristica) è ormai scomparsa dal territorio mantovano e lombardo, ma io sono ancora in grado d'usarla pur essendo molto vecchia in quanto sono state costruite con dei tunnel sotterranei per i servizi che le collegano tutte (il primo impianto di riscaldamento a carbone era già centralizzato) che hanno permesso di inserire dei servizi automatizzati (elettrici, irrigazione, concimazione...».*

Si pensi, anche, all'azienda *Savioli*, dove la titolare continua a produrre un miele di ottima qualità nel rispetto dell'antico processo produttivo, effettuato esclusivamente a mano senza l'ausilio di strumentazioni o di macchinari:

*«...l'innovazione è stata quella di riscoprire la tecnica manuale nell'allevamento delle api, nello spostamento manuale delle arnie, nella trasformazione, nella smielatura, nell'invasettatura... Nel rispetto del prodotto e della qualità tutto viene fatto a mano come un tempo (alcuni mieli soffrono se trattati con i macchinari ad esempio il miele di acacia perde di limpidezza). La manualità di processo è finalizzata alla qualità ...».*

Ancora, va citata l'azienda *San Antonio*, in cui il signor Cavicchini continua a produrre con successo e prestigio il riso, una coltura tipica della zona e molto importante per la sua storia personale. Il signor Cavicchini ha manifestato, durante l'intervista, il desiderio di poter continuare sia a produrre il riso in modo innovativo, sia di mantenere una posizione di prestigio nel settore cerealicolo:

*«... molti miei ricordi personali sono legati al riso...a gò ancora in ment quand i barcon pin ad ris i pasava sota i pont da dre da cà...».*

La motivazione all'innovazione per la conservazione di un prestigio sociale tradizionale si è riproposta anche in altre aziende, in particolare nell'azienda *Corte Virgiliana*, che testimonia:

*«...lo scopo principale della nostra famiglia è quello di aumentare a tutti i costi la redditività dell'azienda, al fine di poter mantenere l'intera azienda in proprietà e in essere, al passo con i tempi, e in una posizione di prestigio come nel passato...».*

Infine, la tradizione compare anche nei processi gestionali delle aziende. Il signor *Bustaffa* e il titolare dell'azienda *Vivaiocantone* credono che sia vincente la gestione dell'azienda, a ciclo chiuso, come nel passato:

*«...abbiamo una economia a ciclo chiuso: produciamo tutto il materiale in azienda, questo ci consente di ridurre i costi, ma anche di avere una garanzia assoluta su tutto il processo produttivo...».*

*«...La caratteristica principale dell'azienda, che la differenzia dagli altri floricoltori, è quella di essere rimasta un'azienda a circolo chiuso: dalla produzione iniziale alla collocazione finale del prodotto, anche se vendono in parte la produzione a grossisti, ad altri giardinieri o fioristi, o al dettaglio. Gran parte delle altre aziende negli anni '70, '80 si sono specializzate nella vendita.»*

*«L'essere a circolo chiuso ci ha consentito di ridurre i costi di processo, attraverso l'ottimizzazione del lavoro e delle materie prime. L'imperativo in azienda è: as buta via nient...».*

Alle aziende *Corte Valle San Martino* e *Viridarium*, le titolari pensano che sia necessario riprendere il più possibile a produrre le colture locali, molto spesso dimenticate o ignorate, e farle conoscere:

*«...in generale sarebbe bello che ogni azienda enfatizzasse il proprio prodotto più tradizionale e tipico con varie espressioni, attività...(culinaria, libri, immagini, soprammobili...). Non è necessario inventarsi delle colture non strane per avere successo in agricoltura...».*

*«...Ma anzi sempre più si deve riscoprire sia la vegetazione locale dimenticata (cotogno, more di gelso..., piante officinali, piante aromatiche, fiori...) sia le loro trasformazioni più rinomate (essiccazione e composizione di fiori, marmellata, mostarda, miele...».*

Tradizione e innovazione si integrano nel momento stesso in cui un titolare decide di attuare nuove strategie imprenditoriali, per poter mantenere in essere le strutture di pregio presenti nella propria azienda. La famiglia *Boccalari* (azienda *Corte Virgiliana*), i titolari dell'azienda *Bersella* e dell'azienda *Viridarium* credono che sia vincente la formula della fattoria didattica o dell'agriturismo, per poter ristrutturare adeguatamente le case padronali:

*«...l'introduzione dell'agriturismo, ha permesso a mio padre di limitare la gestione della villa, estremamente esosa per la sola funzione residenziale...».*

*«...La spinta al cambiamento ha coinciso con la necessità di ristrutturare la villa e quindi con la necessità di ridurre i costi di gestione dell'azienda e di aumentarne di conseguenza la redditività...».*

*«...L'azienda è nata in seguito all'acquisto di questa casa molto ampia, dotata di 6.500 mq di terreni e all'intenzione, da parte mia, ... di creare qualcosa di nuovo e bello, di impiegare produttivamente questi spazi e questi terreni: da qui l'idea di costruire un orto botanico (piante officinali, piante aromatiche, fiori da essiccare...), di piantumare piante locali dimenticate (cotogno, more di gelso), di allevare api, di ristrutturare parte degli edifici esterni per adibirli a bed & breakfast...».*

All'azienda *Tecnovivai*, i titolari hanno iniziato a produrre le stesse colture che, da decenni, per tradizione, si producevano nei campi vicini ai propri, inserendo con il tempo proprie innovazioni:

*«...io e mio fratello abbiamo incominciato piantando un ettaro di alberi come tutti gli altri (a Canneto vi è una forte tradizione in questo settore)...».*

*«...Per poter aumentare la redditività si cerca di essere presenti sul mercato tutto l'anno a differenza di molti altri vivaisti di Canneto che sono abituati a vendere solo in certi periodi dell'anno...».*

## 7.2 Il mercato

Il mercato, come la tradizione, è un argomento tipicamente presente nei discorsi sull'agricoltura. Da tutte le interviste è emersa sia la consapevolezza che l'ottimizzazione dei processi produttivi non è più sufficiente per garantire la competitività dei produttori, sia la convinzione che sempre di più la componente agricola stia perdendo peso rispetto al valore finale della produzione nelle filiere agro-alimentari e che tale processo vada interrotto o invertito.

Purtroppo, però, non in tutti i settori l'agricoltore può intervenire sul mercato o sulla filiera agro-alimentare. L'agricoltura, negli ultimi anni, ha visto gran parte dei propri processi produttivi modificati dal mercato, ma, mentre in alcuni casi l'imprenditore agricolo ha potuto agire attivamente su di esso, modificando persino alcune abitudini del consumatore (es. settore orto-frutticolo, settore del florovivaismo), in altri, per motivi di struttura o di filiera (es. lattiero caseario), ciò non è stato possibile. Di seguito si propongono alcuni esempi di queste due diverse situazioni.

Le aziende analizzate, che operano nell'orto-frutticoltura, vendono tutte (sia quelle innovative sia quelle tradizionali) direttamente i propri prodotti (confezionati) ai mercati generali, anche se con servizi e modalità diverse:

- c'è chi vende ai mercati locali, chi ai mercati nazionali e chi ai mercati europei;
- c'è chi garantisce un prodotto di qualità testato e garantito singolarmente;
- c'è chi confeziona il prodotto in cassette di legno e chi studia alternative di *packaging*;
- c'è chi fornisce solo alcune varietà tradizionali-locali di prodotto e chi invece è in grado di fornirne molte;
- c'è chi fornisce il prodotto solo nei periodi tradizionali di raccolta e chi invece cerca di superare queste logiche temporali;
- c'è chi vende come ha sempre fatto e chi effettua degli studi di marketing.

Questo settore è risultato il più attivo per quanto riguarda il mercato: in esso sono cresciuti molti imprenditori attenti alle strategie di marketing, secondo le quali, gli studi sul consumatore divengono un veicolo importante, se non addirittura essenziale, per le decisioni imprenditoriali e commerciali. È il caso dell'azienda *Naturamica*, che negli anni ha sempre finalizzato le scelte imprenditoriali al soddisfacimento dei bisogni del consumatore finale prima, e al mantenimento della fedeltà acquisita poi:

*«...i punti di forza dell'azienda, i "cavalli di battaglia" sono stati e sono tutt'ora: la Qualità, la Genuinità e la Garanzia (rintracciabilità del singolo prodotto), raggiunte in questi anni con queste innovazioni tecnologiche: certificazione di sistema, analizzatore di sistema, certificazione di prodotto, tracciabilità per singolo frutto...».*

*«...A ciò si aggiunge la capacità di dare continuità di servizi ai mercati nazionali e internazionali con l'inaugurazione della una nuova zona produttiva in Sicilia, nel territorio di Pachino (Sr) che ha permesso di protrarre la produzione da aprile fino a dicembre, ricorrendo alla coltivazione di varietà diverse per periodo di ciclo culturale abbinato a varie epoche di trapianti...».*

*«...In particolare, la consapevolezza che la sola soddisfazione del consumatore finale detiene la chiave del proprio successo aziendale mi ha indotto alla ricerca, alla sperimentazione, all'innovazione tecnologica, all'aumento produttivo, al fine di offrire al consumatore un prodotto sempre più sano ma anche salubre, senza residui di fitofarmaci, per tutto il periodo dell'anno...».*

Visto il ruolo cruciale che ha assunto il consumatore per questa azienda (una delle più innovative a livello nazionale nel settore frutticolo), si riporta di seguito la sintesi di un *paper* di G. Antonelli<sup>137</sup>, in cui l'autore delinea i caratteri principali del nuovo consumatore, identificato come una figura:

---

<sup>137</sup> Antonelli G., (2006) *La valorizzazione dell'offerta agricola tra territorio e mercato: un approccio di marketing*, INEA, Roma, 4/4.

- *complessa*, dal momento che cerca nel consumo di prodotti agro-alimentari non solo un mezzo per soddisfare i bisogni fondamentali, ma esperienze, emozioni, sensazioni, servizio, natura, cultura. In questo senso, i requisiti della qualità non riguardano solamente le componenti chimico fisiche e organolettiche del prodotto, ma anche quelle edonistiche, cioè quelle connesse agli aspetti salutistici, alla qualità del territorio di origine, alla tipicità, al rispetto dell'ambiente da parte dei processi produttivi utilizzati, al rispetto del benessere degli animali, al contenuto etico del prodotto;
- *ansiosa circa la sicurezze e la qualità degli alimenti e preoccupata di non poterla verificare appieno*;
- *esigente*, dunque, in termini di: (i) sicurezza degli alimenti; (ii) qualità dei medesimi; (iii) informazioni sulle caratteristiche del prodotto e quelle dei processi produttivi utilizzati, cui si richiedono maggiori garanzie.

Tutto ciò sembra evidenziare la presenza potenziale di bisogni insoddisfatti intorno ai quali è possibile costruire percorsi di sviluppo dell'offerta in grado di soddisfarli, facendo leva sulle potenzialità presenti nelle diverse realtà produttive, territoriali e ambientali dell'agricoltura italiana."

Anche durante l'intervista all'azienda orticola l'*Orto*, è emersa una particolare attenzione, da parte degli imprenditori, al mercato:

*«...un'azienda innovativa deve differenziarsi producendo prodotti di qualità, in modo continuo e costante, deve, infatti, cercare di garantire la propria presenza (e il proprio standard qualitativo) sul mercato 365 giorni all'anno, per mantenere la fedeltà del consumatore.»*

*«Un'azienda innovativa in questo settore deve avere anche una certa dimensione (almeno 10 ettari di serre, noi ne abbiamo 2), per poter garantire al mercato continuità, qualità, omogeneità nella produzione...»*

*«Il mercato, nel settore ortofrutticolo, sta chiedendo livelli di produzione sempre più elevati qualitativamente, con un forte grado di specializzazione.»*

*«Con l'innovazione della coltura idroponica sono stati ottimizzati i costi e si sono raggiunte una qualità ed una resa di prodotto maggiore, in più questa nuova tecnologia ha consentito di programmare, e quindi prevedere, la produzione...».*

Lo stesso tipo di vivacità imprenditoriale, sollecitata dal mercato (meno strutturata rispetto a *Naturamica*, più genuina), la ritroviamo nell'azienda *Tecnovivai* del Florovivaismo (alberatura a foglia caduca):

*«...La nostra logica aziendale è rivolta a soddisfare ogni esigenza del mercato e a migliorare la qualità del servizio e della produzione, siamo molto attenti al mercato.»*

*«Per cercare di essere sempre presenti sul mercato (tutto l'anno a differenza di molti altri vivaisti di Canneto che sono abituati a vendere solo in certi periodi dell'anno) cerchiamo: di migliorare sempre più la qualità del prodotto, di diversificare il prodotto.»*

*«Quello che ci stimola alla ricerca, alle innovazioni è il mercato e la redditività. Siamo noi che direttamente proviamo in azienda delle tecniche innovative per ridurre, ottimizzare i costi...»*

*«...l'esperienza e le visite all'estero ci fanno da consulenti, perché tecnici di produzione della pianta veri e propri non ci sono, "an savres da chi andar". Ad esempio ora io e mio fratello stiamo cercando di piantare la pianta direttamente con la canna di bambù.»*

La parola più amata e più usata dall'intervistato è "prova".

Vi sono, inoltre, aziende che, pur non essendo inserite in settori vocati al commercio, cercano di perseguire le logiche del mercato con opportune strategie aziendali. Si veda ad esempio l'azienda suinicola *SASA*, che per poter reagire attivamente alle variazioni delle quotazioni di mercato si è associata ad una azienda ungherese, per vendere all'estero i suini leggeri in caso di andamenti negativi dei prezzi sul mercato nazionale. Oppure l'azienda *Cordioli*, dello stesso settore:

*"... ho impostato tutta la mia attività puntando al soddisfacimento dei bisogni del cliente (che chiede sempre più avicoli buoni, rustici e pronti all'uso); per fare questo ho cercato di differenziarmi: primo, dagli industriali allevando animali all'aperto, nutrendoli nel modo più naturale possibile; secondo, dai piccoli produttori [solitamente comunque convenzionati con gli industriali, contoterzisti] offrendo maggiori servizi al consumatore, come ad esempio quello della vendita diretta di animali vivi o macellati..."*

Vi sono, infine, settori in cui le aziende produttrici, non sono in grado di agire direttamente sul mercato, ma anzi lo subiscono. Si pensi agli allevatori di vacche da latte (es. azienda *Lasagna*, azienda *Corte Virgiliana*, azienda *Arnoldi*, azienda *Grazioli*), che negli ultimi anni

*«...per rimanere nel settore sono stati "costretti" ad adottare molte innovazioni di processo (in particolare quelle relative alle sale di mungitura e in generale quelle relative al benessere animale) pur non avendo avuto un reale riscontro economico e una maggiore visibilità professionale all'esterno».*

*«...Oggi noi abbiamo raggiunto un livello elevatissimo di qualità, al punto tale che il nostro prodotto potrebbe essere consigliato per l'alimentazione dei neonati, ma purtroppo i consumatori questo non lo sanno...».*

*«...La grave crisi del nostro settore è quella della commercializzazione [il mercato del formaggio prevede parecchi passaggi e non esalta la qualità del latte]...».*

Alcuni allevatori, i più tradizionali, credono che

*«... la crisi in parte, potrebbe essere risolta con l'associazione di prodotto [già avviata con i suini] »*

Altri, invece, i più innovativi, sostengono che sia necessario strutturarsi, in azienda, per poter:

*«...saltare i passaggi della filiera lattiero casearia, per poter creare valore aggiunto ai prodotti tradizionali, come il latte...».*

Si pensi, ad esempio, alla vendita diretta del latte con i distributori automatici, effettuate dall'azienda *Corte Virgiliana*.

Tutti comunque sono convinti che:

*«... Per affrontare questo periodo di crisi sia necessario un gioco di squadra tra tutti gli attori della filiera (produttori di latte, industria di trasformazione e distributori),... per tornare ad essere competitivi si devono avviare progetti comuni a sostegno dei prodotti lattiero caseari...prima di tutto, sarebbe vantaggioso ritrovare l'accordo sul prezzo del latte (tra parte agricola e industriale) che ormai manca da alcuni anni...più che contrapporsi tra loro gli attori della filiera devono impegnarsi insieme a garantire la qualità dei loro prodotti e a farne conoscere le caratteristiche ai consumatori...».*

### 7.3 La spinta personale

*«...Gli imprenditori agricoli fondano le loro radici nella terra, e fruttificano nel mercato...»*

Sono fieri di possedere un bene così prezioso come la terra e allo stesso tempo sono orgogliosi delle proprie capacità di innovare un'attività così tradizionale e antica. Sono compiaciuti dei propri successi e hanno desiderio di renderli noti ai consumatori, ai cittadini. Hanno voglia e

*«...bisogno di svecchiare la propria immagine...».*

Molti imprenditori innovativi, durante l'intervista, hanno fatto emergere:

- un forte spirito imprenditoriale,
- una forte motivazione personale all'interpretazione del nuovo ruolo dell'agricoltore,
- una forte passione per il proprio lavoro e, nello stesso tempo, una motivazione tangibile a migliorare, eventualmente anche a cambiare (ritorna spesso infatti il connubio tra tradizione e innovazione).

Vi sono imprenditori, come i coniugi *Lorenzini* (azienda *Naturamica*), che hanno avuto il coraggio di costruire qualcosa di nuovo, di loro, di diverso dalla tradizione e dalle aziende limitrofe:

*«...ventidue anni fa l'azienda di mio padre era come molte altre, non aveva più una sua identità, un suo potere: con 50 ettari si aveva una redditività annua di 150 milioni di lire, oggi con 170 ettari di proprietà si fatturano 150 miliardi di lire...Guardando tutto questo, la soddisfazione maggiore che provo sta nel pensare d'essere riusciti (io con l'aiuto di mia moglie) a mettere a frutto l'eredità lasciata da mio padre, sta nella consapevolezza di essere stati in grado di trasformare una impresa agricola tradizionale in una impresa agricola all'avanguardia, riconosciuta sia sui mercati nazionali ("Lorenzini in passato era stato soprannominato <<Il re del melone>>) sia sui mercati europei... Alla base di tutto, vi è sempre stato da parte mia e di mia moglie, fin dall'inizio, una forte motivazione, una forte convinzione...».*

Ci sono pure aziende spinte all'innovazione dallo spirito pratico dei proprietari, dalla loro voglia di fare, di conoscere, di visitare e di provare direttamente sul campo (*"Biò daras da fà"*). Si veda a tal proposito il vivaio dei fratelli *Zecchina* (azienda *Tecnovivai*):

*«...siamo noi che direttamente proviamo in azienda delle tecniche innovative per ridurre, ottimizzare i costi; l'esperienza e le visite all'estero ci fanno da consulenti (tecnici di produzione della pianta veri e propri non ci sono, "an savres da chi andar"). Ad esempio ora io e mio fratello stiamo cercando di piantare la pianta direttamente con la canna di bambù...».*

Vi sono imprenditori, che pur avendo un forte spirito imprenditoriale, si affidano non al proprio sapere o alla propria esperienza, come i fratelli *Zecchina* o i fratelli *Gandini* (*Vivaiocantone*), ma a consulenti esterni, di cui seguono tutti i consigli (piani di sviluppo) *"senza fiatare"*. Si veda a tal proposito l'azienda *Naturamica*, l'azienda *SASA*, e l'azienda *l'Orto*. Il caso più esemplificativo è forse quello dell'azienda *SASA*, in cui i titolari

*«...credono che per crescere professionalmente sia necessario affidarsi totalmente a consulenti validi, anche se sembra che ti consiglino poi cose fantascientifiche...».*

Vi sono poi le aziende guidate da imprenditori con una forte motivazione personale di vario tipo. Ad esempio:

- i *"nostalgici"*, che vorrebbero riguadagnare le posizioni di prestigio del passato, come il signor *Cavicchini* (azienda *San Antonio*)

*«... il riso è una delle mie passioni e appartiene alla mia storia, farei di tutto pur di continuare a coltivarlo in un certo modo...» e la famiglia *Boccalari* (azienda *Corte Virgiliana*) «... la nostra famiglia cerca di aumentare a tutti i costi la redditività dell'azienda, al fine di poterla mantenere interamente in essere, al passo con i tempi, e in una posizione di prestigio, come nel passato...».*

- i *"rivendicativi"*, che vorrebbero assumere un ruolo ben preciso in azienda, come nel caso di molte delle imprenditrici femminili intervistate:

a. La signora *Doro* (azienda *Corte Valle San Martino*)

*«... L'innovazione dell'agriturismo didattico e dello spaccio aziendale è stata introdotta quando io ho deciso di partecipare all'attività di mio suocero con un mio spazio... Penso che alla base di tutto vi sia sempre stata, da parte dei miei famigliari, la consapevolezza che fosse necessario per la mia realizzazione personale e quindi per l'equilibrio familiare, che io avessi un ruolo ben definito e nuovo all'interno dell'azienda che mi potesse anche permettere di allevare serenamente i miei figli...».*

b. La signora *Visentin* (azienda *Viridarium*)

*«... L'azienda è nata in seguito all'acquisto di questa casa molto ampia, dotata di 6500 m di terreni e all'intenzione, da parte mia, dopo aver allevato tre figli, di fare qualcosa, di creare qualcosa di nuovo e bello, di impiegare pro-*

*duttivamente questi spazi e questi terreni: da qui l'idea di costruire un orto botanico, di piantumare piante locali dimenticate, di allevare api, di ristrutturare parte degli edifici esterni per adibirli a bed & breakfast...».*

A tal proposito, va sottolineato come il ruolo delle donne, nella gestione delle aziende agricole, pare essere per quanto diffuso, ancora molto sottovalutato, relegato spesso al solo compito di contabilità:

*«...a sì, le vera, acsa res anca me muier, cla fa li faturi...»*

Nonostante questo, la presenza femminile è vitale per lo sviluppo del settore; spesso, infatti, sono proprio le donne che danno continuità alle tradizioni agro-alimentari locali e che offrono spunti per rinnovare le attività, grazie alla loro sensibilità verso l'ambiente, la qualità, la sicurezza alimentare e l'educazione alimentare indirizzata alle nuove generazioni. Solo per citare qualche esempio, sono "al femminile" il miele prodotto con successo dall'azienda *Ravioli*, le bellissime composizioni di fiori secchi della signora *Visentin*, i salami casalinghi della signora *Doro*, le varie attività didattiche nate sul territorio negli ultimi anni.

Insomma, la presenza femminile in agricoltura porta quel valore aggiunto basato sul valore tradizionale del "*bel e bon*" e sul rispetto per il passato, che andrebbe incentivato e reso maggiormente visibile.

#### 7.4 La multifunzionalità

Ripensando a gran parte delle interviste svolte, si evince una diffusa consapevolezza circa l'estrema velocità dei mutamenti in atto con una conseguente preoccupazione per il futuro, per il cambiamento degli scenari, per l'instabilità del mercato, per i vincoli burocratici eccessivi, ecc. Anche per questo, risulta particolarmente interessante il fenomeno della progressiva adozione di nuove formule organizzative basate su di un modello "multifunzionale", che ha portato alla scelta di integrare le vie tradizionali di produzione del reddito dell'impresa con forme nuove, che prevedono l'apertura dell'azienda agricola al pubblico, offrendo servizi e beni intimamente connessi con l'attività primaria, come:

- le attività turistiche ed agrituristiche,
- le attività di didattica,
- le attività connesse alla tutela dei prodotti tipici e tradizionali,
- le attività connesse alla salvaguardia di tradizioni e di cultura,
- le attività connesse al recupero delle vecchie colture.

Inoltre, nel novero delle attività multifunzionali di un'azienda agricola, si possono oggi inserire anche i servizi energetici, cioè le attività connesse alla produzione di energia elettrica mediante l'impiego di fonti rinnovabili. La legge finanziaria del 2006 ha riconosciuto infatti, per la prima volta, la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili come attività agricola, cioè come fonte di reddito agrario. Nel mantovano, tutti i servizi connessi alle attività agrituristiche, di didattica, di tutela delle tradizioni e dei prodotti tipici sono una realtà ben consolidata e diffusa, mentre la produzione di energia da fonti rinnovabili, pur

diffondendosi rapidamente, è ancora una fonte di reddito molto giovane e instabile. Molti, tra gli imprenditori intervistati orientati all'innovazione, credono che

*“...Per l'azienda agricola vi potrà essere un florido futuro nella produzione di vegetali per biocombustibili...”*

Allo stesso tempo, sono consapevoli delle molte incertezze di tecnologia, di normativa, di reddito, di burocrazia, di politica, che un tal tipo di attività può riservare. Comunque sia, alcuni imprenditori hanno intrapreso la strada della multifunzionalità mediante l'attività energetica ed hanno riscontrato successo. Si pensi all'azienda *Bustaffa*, che con l'attivazione dell'impianto a biomassa ha ottenuto:

- una notevole riduzione dei costi energetici (90%) e, quindi, la possibilità di disporre di risorse per progettare la ristrutturazione delle serre.
- una ottimizzazione della gestione del lavoro, in particolare nella riorganizzazione della “ramaglia” che tornava in azienda.

*«...Prima serviva molto personale per movimentare le frasche, ora la legna viene macinata direttamente sul posto di lavoro, in azienda arriva solitamente il cippato (un camion di cippato equivale a 5 camion di frasche, quindi, anche politicamente, si ha un minor numero di camion su strada.)...».*

Oppure si pensi all'azienda *Bersella*, in cui è stato costruito un impianto da 30 KW per ricavare biogas dai liquami prodotti dai suini allevati e che è in procinto di installare un nuovo impianto fotovoltaico da 20 KW. Oltre a questo, è interessante il progetto per la costruzione di una fattoria didattica concepita per mostrare l'intero ciclo di produzione dell'energia ottenuta in azienda. Tale progetto, oltre ad incrementare la multifunzionalità dell'azienda, mette in luce la sensibilità verso l'ambiente insita nella filosofia imprenditoriale di *Castagna*, secondo il quale l'imprenditore

*«deve vedere la sua attività da una prospettiva ambientale».*

In sostanza, si sta sviluppando nel pensiero dell'imprenditore medio un nuovo concetto:

*«...aumentare la gamma dei prodotti (energia) seguendo la via dell'innovazione e del rispetto ambientale...».*

Questo è un tema fondamentale per le politiche di sviluppo odierne e che può trovare un aiuto concreto nei fondi stanziati dalle diverse istituzioni competenti.

## 7.5 La formazione

Dalle interviste effettuate sono emersi diversi modi di intendere la formazione e di applicarla in azienda. Di seguito se ne riportano alcune sfaccettature.

Un primo esempio sono tutti quegli imprenditori, che si sono formati secondo i metodi tradizionali caratteristici del territorio, dettati dal contesto socio-economico in cui sono cresciuti. Vi è sempre, infatti, in ogni singola realtà, un primo livello implicito di acquisizione delle competenze, una sorta di *formazione naturale*, influenzata dal complesso della storia, della tradizione e della cultura dell'ambiente in cui essa avviene e proiettata verso il futuro quando la "manualità" viene introdotta precocemente nel rapporto con i figli. Questa formazione è tipica sia degli imprenditori tradizionali...

*«...ho imparà quel ca ghea da far, da me padar, quand a s'era ancora an putin...»*

...sia degli imprenditori alle prime armi:

*«...i due fratelli, subentrati nella gestione, hanno incominciato a piantare un ettaro di alberi cercando di fare quello che gli altri avevano sempre fatto (a Canneto vi è una forte tradizione in questo settore)...».*

Vi sono poi imprenditori che apprendono dalla partecipazione diretta all'attività professionale (*formazione esperienziale*), come i fratelli *Zecchina* (azienda *Tecnovivai*) e il signor *Cordioli* (azienda *Cordioli*):

*«...siamo noi che direttamente proviamo in azienda delle tecniche innovative per ridurre, ottimizzare i costi; l'esperienza e le visite all'estero ci fanno da consulenti (tecnici di produzione della pianta veri e propri non ci sono, "an savres da chi andar")...».*

*«...Credo che nel mio settore sia più importante l'esperienza della formazione. Solo dopo aver lavorato sul campo una persona può iniziare ad intraprendere questa attività. La mia formazione nel settore avicolo deriva dall'esperienza...».*

*«...L'offerta formativa proposta dagli enti è molto interessante ma valida per chi è all'inizio e quindi non per me che mi sono formato sul campo...».*

Tra gli imprenditori intervistati maggiormente vocati all'innovazione, tuttavia, è emersa la consapevolezza dell'importanza della formazione personale e delle proprie risorse umane, per poter sfruttare competitivamente le nuove potenzialità offerte dall'agricoltura. Tra questi imprenditori vi sono sia quelli che si formano in "modo occasionale", leggendo, viaggiando, osservando esperienze altrui e partecipando a corsi in modo non sistematico (*formazione occasionale*), sia quelli che pianificano la propria formazione affidandosi a consulenti specializzati (*formazione pianificata*). Tra i primi si ricorda:

- L'esperienza del signor *Gandini* (azienda *Vivaicantone*)

*«...Mi sono formato sul campo, ho girato, ho letto, ho intrecciato molte conoscenze.....»*

- L'esperienza del signor *Gozzi* (azienda *Gozzi*)

*«...Non ho mai seguito dei corsi, quello che ho imparato, l'ho imparato prima a scuola (io sono perito agrario) poi, e soprattutto, girando; ho cercato di capire cosa fanno gli altri, le conoscenze apprese le ho poi adeguate alla mia piccola realtà ...nei primi anni andavo a serate, convegni sul vino, leggevo, giravo...vi ho dedicato moltissimo tempo...»*

- l'esperienza della signora *Visentin* (azienda *Viridarium*)

*«...La mia passione è stata comunque sostenuta da libri, da riviste, da corsi, da viaggi, da consigli pratici elargiti dai vivaisti da cui ho comprato le piante, da altre esperienze simili alle mie...»*

- l'esperienza della famiglia *Mazza* (azienda *Corte Valle San Martino*)

*«...Sì, noi tutti cerchiamo di distribuirci tutti i vari tipi di offerte formative proposte dall'associazione di categoria, per poter sempre migliorare, innovare...».*

Tra i secondi, si ritrovano i maggiori innovatori intervistati: signor *Lorenzini* (azienda *Naturamica*), signor *Gandini* (azienda *l'Orto*) e signor *Savoia* (azienda *SASA*).

Tutti e tre credono profondamente nella formazione e ritengono che questa debba essere affidata a consulenti esperti privati e non pubblici:

*«...credo fortemente in una solida formazione, creata dall'esperienza, dal proprio carattere e da esperti validi inseriti nella nostra realtà produttiva. L'imprenditore deve essere pronto, deve essere aperto all'innovazione, che deve essere comunque attuata dai consulenti...», «...Non abbiamo usufruito dei corsi svolti dalla Provincia o dalle Associazioni, in quanto non erano al passo con la nostra realtà, anzi, molto spesso venivano e tuttora vengono in azienda, per effettuare delle visite informative...»*

Tutti e tre ritengono, inoltre, che, mentre la formazione dei titolari e dei dipendenti in ruoli di responsabilità debba essere effettuata da consulenti, quella degli operai dovrebbe, invece, essere effettuata in azienda, sotto la direzione di un esperto interno:

*«... la formazione degli addetti in ruoli di responsabilità dovrebbe essere effettuata attraverso corsi altamente specializzati e tecnici (università, master, ecc.), mentre quella degli operai dovrebbe essere effettuata in azienda, sotto la direzione di un esperto (come facciamo noi, mia moglie infatti si occupa direttamente della formazione degli operai)...»*

L'unico dei tre, però, che è arrivato con consapevolezza all'introduzione della formazione come principio gestionale, è stato il signor *Savoia*: per lui la formazione (potrà parere un'insistenza, ma tale era nelle interviste: privata e non pubblica) costituisce il punto di partenza per la ricerca, per l'innovazione, per lo sviluppo, per il successo professionale. Nelle aziende dei *Savoia*, infatti, l'investimento nella formazione è reale, non viene effettuato solo per motivi di normativa, o perché lo richiede una certificazione, ma in quanto è un investimento necessario per far crescere il capitale umano inserito in azienda:

*«...Credo molto nella formazione e nel coinvolgimento del personale all'attività aziendale, ogni mese effettuo delle riunioni con i responsabili e gli operai dell'azienda, durante le quali spiego con dei grafici gli andamenti produttivi dei singoli allevamenti oppure le ultime innovazioni introdotte, a tutti alla fine della riunione viene richiesto un parere personale....In più ogni tre mesi i consulenti spagnoli effettuano dei corsi di aggiornamento in azienda (abbiamo predisposto una sala conferenza) per noi titolari, per i responsabili e per tutti gli altri dipendenti...».*

## STUDIO DI CASO 1

### la tradizione dell'innovazione

**Specializzazione produttiva:** orto-floricoltura.  
**Produzione e vendita** (dettaglio-garden center): arbusti (da fiore), fioriture stagionali, piante da esterno, piante fiorite (fioriture primaverili, autunnali e invernali), progettazione, costruzione e manutenzione di giardini.

**Azienda:** BUSTAFFA GIOVANNI di Massimiliano, Via Legnago, 2 - MANTOVA (MN), Telefono: 0376/372733.



**Intervistato:** Massimiliano Bustaffa titolare dell'azienda.

### Importanza del caso ai fini della ricerca

Questo caso mostra come una innovazione di processo (introduzione della caldaia a biomassa), motivata dalla necessità di ridurre i costi dell'energia, gravanti pesantemente sul bilancio dell'azienda, abbia poi innescato:

- innovazioni di gestione (ottimizzazione delle tempistiche di lavoro dei dipendenti durante tutto l'arco dell'anno);
- investimenti consistenti di ristrutturazione (che prima non sarebbero stati possibili);
- maggiore sicurezza nella propria professionalità e nelle proprie capacità imprenditoriali;
- voglia di far emergere e crescere la professionalità dei giardinieri dipendenti, attraverso corsi di formazione.

### Descrizione dell'azienda

Azienda di floricoltura e di giardineria storica (4<sup>a</sup> generazione). Produce e vende arbusti (da fiore), fioriture stagionali, piante da esterno, piante fiorite (fioriture primaverili, autunnali e invernali); inoltre progetta, costruisce ed effettua la manutenzione dei giardini.

Per gran parte della coltivazione degli arbusti parte dal seme o dalla talea (ciclo completo).

### Caratteristiche distintive dell'azienda

La caratteristica principale dell'azienda, che la differenzia dagli altri fioricoltori, è quella di essere rimasta un'azienda a ciclo chiuso: dalla semina iniziale alla collocazione finale del prodotto, anche se vende in parte la produzione a grossisti, ad altri giardinieri o fioristi, o al dettaglio.

Gran parte delle altre aziende negli anni '70, '80 si sono specializzate nella vendita. L'essere a ciclo chiuso ha consentito di ridurre i costi di processo, attraverso l'ottimizzazione delle tempistiche di lavoro e delle materie prime.

L'imperativo dell'imprenditore è: *“as buta via nient”*.

### Commercializzazione

L'imprenditore vende e cura solo giardini locali, ha avuto una certa eredità di clientela dal padre e non ha tempo da dedicare alla ricerca di nuovi clienti. La produzione, viste le piccole dimensioni dell'azienda, viene venduta principalmente nel mercato locale.

Il proprietario, per il prossimo futuro, vorrebbe potenziare la produzione di alcuni arbusti che ritiene di coltivare veramente bene, associandosi ad esempio con alcuni vivaisti di Canneto sull'Oglio.

Queste ipotesi di espansione, prima del taglio dei costi energetici, erano impensabili.

### Innovazione tecnologica

*“... Questa tipologia di serra (costruita dal nonno con una visione molto futuristica) è ormai scomparsa dal territorio mantovano e lombardo, ma io sono ancora in grado d’usarla, pur essendo molto vecchia in quanto le serre di questo tipo sono state costruite con dei tunnel sotterranei per i servizi che le collegano tutte (il primo impianto di riscaldamento a carbone era già centralizzato), e che hanno permesso di inserire dei servizi automatizzati (elettrici, irrigazione, concimazione...); in parte i bancali erano già riscaldati, in parte li abbiamo riprogettati negli anni successivi, inserendo anche il riscaldamento a pavimento.*

*Il sistema adottato dal nonno nella costruzione ha permesso di continuare a utilizzarle, anche se ad un certo punto sono divenute antieconomiche per le elevate dispersioni, quindi per i consumi elevatissimi di energia...Oltre ai problemi connessi ai costi energetici, negli anni 80 mi sono trovato a gestire enormi masse di legna proveniente dalla potatura per la manutenzione dei giardini (che una volta veniva portata a casa dagli operai per le stufe a legno), perciò nell’85 provai a costruire una piccola caldaia a legno per gli uffici e la casa...da questa esperienza positiva, ed in seguito a viaggi in Austria, in visita ad impianti di fonti energetiche alternative, alla fine degli anni ‘90 ho deciso di progettare un impianto a biomassa per il riscaldamento di tutte le serre....Il primo impianto di riscaldamento fatto dal nonno era a carbone (fino al ‘58), il secondo a gasolio pesante, trasformato poi a gasolio normale (anni ‘70), infine questo impianto (quello a gasolio ora viene usato solo per le punte di richiesta di calore)”*

Con l’attivazione dell’impianto di biogas vi è stata:

- una notevole riduzione dei costi energetici (90%), e quindi la possibilità di impiegare fondi per progettare la ristrutturazione delle serre;
- una ottimizzazione della gestione degli scarti delle colture, in particolare nella riorganizzazione della ramaglia che tornava in azienda. Prima serviva molto personale per movimentare le frasche, ora la legna viene macinata direttamente sul posto di potatura, in azienda arriva solitamente il cippato (un camion di cippato equivale a 5 camion di frasche, quindi si ha un minor numero di camion su strada, con vantaggio per l’intera comunità.).

### Futuro? Cosa fare per rimanere sul mercato?

*«Per poter rimanere sul mercato e per poter competere con i prezzi dell’Olanda (che avendo giacimenti di gas è in grado di risultare più competitiva in termini di prezzo) si devono trovare delle strategie per abbattere i costi del calore (A Natale si è visto che con l’aumento del gasolio si è provato ad alzare i prezzi delle stelle di natale, ma poi sono tornati ai prezzi dell’anno scorso); come nel passato e come i vivaisti di Canneto, le aziende devono tornare al ciclo chiuso di produzione, e non più alla sola commercializzazione (Oggi i piccoli proprietari di serre iniziano a fare qualche lavoretto esterno per tamponare le perdite da serra) in modo da ottimizzare i costi di gestione.»*

*«La mia azienda è nata con una economia a ciclo chiuso (nell'ambito del vegetale) e lo è rimasta (per esempio, tutto ciò che si produce, se non si vende si cerca di piantarlo): noi partiamo dalla talea, poi invasiamo e, successivamente, man mano vendiamo, giungendo poi ai cespugli grandi che alla fine collochiamo nei giardini (il 60-70% di ciò che colloco in giardino è di mia produzione).*

*In questo modo si ottimizza il lavoro all'interno dell'azienda, nessuno rimane mai senza lavoro (anche se piove o se c'è il gelo) durante tutto l'anno.*

*I lavoratori in questo modo conoscono tutte le fasi di produzione, conoscono meglio le piante e si "affezionano", sanno consigliare i clienti. Hanno "le mani in pasta" dalla nascita alla collocazione della pianta.»*

## Formazione

Bustaffa dichiara di avvertire l'esigenza di creare uno standard di qualità uguale per tutti i giardinieri mantovani, attraverso l'attivazione di corsi.

In questo modo spera:

- di innalzare la qualità professionale dei giardinieri mantovani

*«Se si parte da uno standard qualitativo apprezzabile possiamo arrivare in alto»*

- di dare maggiore credibilità e visibilità alla categoria dei manutentori del verde

*«La nostra categoria è molto polverizzata, composta da persone diverse fra loro: pensionati, appassionati, professionisti...»*

Ipotizza dei corsi composti da una parte teorica, da effettuare in aula, e da una parte pratica, da effettuare attraverso delle visite alle aziende di alcuni giardinieri oppure a grandi giardini.

Per la realizzazione dei corsi consiglia di appoggiarsi al Centro Servizi del florovivaismo di Canneto, oppure alla scuola Agraria del Parco di Monza (in particolare), anche se poi sarebbe utile trovare insegnanti Mantovani per creare una realtà locale.

Propone 3 diversi tipi di corsi: giardiniere, vivaista di arbusti e alberatura, vivaista in serra

*«Il corso da giardiniere dovrebbe "fare da tiraggio" per tutti gli altri»*

A questi corsi andrebbe, poi, associata "l'altra" formazione, quella che si fa tutti i giorni in azienda.

*«I ragazzi che ho assunto sono in maggior parte diplomati (in agraria o altro) e ho visto che si aspettano da parte del titolare attenzione sul versante teorico-tecnico, non si accontentano di eseguire solamente ma vogliono capire, sanno studiare, sanno ascoltare e sarebbero propensi a partecipare a dei corsi»*

Pur propositivo circa la possibilità di nuove iniziative di formazione professionale, Bustaffa dichiara:

- di non avere mai fatto partecipare i suoi dipendenti a dei corsi in quanto, sia crede maggiormente nella formazione sul campo, sia ritiene che i corsi migliori siano svolti in città molto lontane da Mantova (Como, Monza, Bolzano...);
- di avere seguito in prima persona, negli ultimi anni, solo i corsi ad obbligo di legge (es. sicurezza sul lavoro) e in passato corsi di giardinaggio.



## STUDIO DI CASO 2

### I'industriale del melone

Specializzazione produttiva: Orto-frutticoltura.

Azienda: Azienda Agricola Lorenzini Naturamica, Via Buonarroto 11- Santa Croce di Sermide (MN), Tel. 0386/915279.



Intervistato: Daniele Lorenzini, titolare dell'azienda.

## Importanza del caso ai fini della ricerca

Questo caso mostra come le continue innovazioni tecnologiche, introdotte nei processi produttivi, abbiano portato ad una innovazione a tutto campo. Le innovazioni introdotte in azienda negli anni sono dovute in gran parte alle capacità imprenditoriali del titolare e della moglie, che hanno cercato di pianificarle e di finalizzarle alla soddisfazione del consumatore.

*«...La trasformazione da azienda tradizionale ad azienda innovativa è avvenuta gradualmente. Alla base di tutto vi è sempre stata, da parte mia e di mia moglie, la voglia ed il coraggio di costruire qualcosa di nuovo, di nostro, di diverso dalla tradizione e di diverso dalle altre aziende.*

*Ventidue anni fa l'azienda di mio padre era come molte altre, non aveva più una sua identità, un suo potere: con 50 ettari si aveva una redditività annua di 150 milioni di lire, oggi, con 170 ettari di proprietà si fatturano 150 miliardi di lire.*

*Le innovazioni tecnologiche e non (certificazione di sistema, analizzatore di sistema, certificazione di prodotto, tracciabilità del singolo frutto), avvenute in varie fasi, sono state necessarie per due motivi:*

- *dare maggiore credibilità all'azienda, e quindi maggiore potere contrattuale sui mercati;*
- *dare maggiore sistematicità e resa all'intera attività aziendale.*

*In particolare, la consapevolezza che la soddisfazione del consumatore finale detiene la chiave del proprio successo aziendale, ci ha indotto alla ricerca, alla sperimentazione, all'innovazione tecnologica ed all'aumento produttivo, al fine di offrire al consumatore un prodotto sempre più buono ma anche salubre, senza residui di fitofarmaci, per tutto il periodo dell'anno...».*

## Descrizione dell'azienda

L'azienda "Lorenzini Naturamica" è una azienda agricola che, attualmente, si sviluppa su una superficie di circa 300 ettari di terreni particolarmente fertili, della pianura padana e del Siracusano. La sede principale è a Sermide (MN), nella punta estrema Sud-Est della Lombardia, ed il secondo sito produttivo nei pressi di Pachino (SR), nella punta sud - est della Sicilia. Coltiva e commercia principalmente meloni, angurie e pomodorini.

## Caratteristiche distintive dell'azienda

Le caratteristiche principali dell'azienda sono:

1. di essere motivata da uno spirito imprenditoriale "forte" (imprenditore determinato, che crede nelle proprie azioni, con scopi imprenditoriali ben precisi e con lo sguardo rivolto sempre al futuro);
2. di essere molto "attenta" al mercato;
3. di essere molto "vigile" alla strutturazione e alla pianificazione di tutte le innovazioni ("...*nulla è lasciato al caso...*");
4. di essere un'impresa familiare "strutturata" (ciascun membro della famiglia ha un ruolo ben preciso in azienda).

*«...Nelle posizioni di maggior prestigio ci siamo inseriti io e mia moglie, dopo aver frequentato corsi opportuni, dopo esser stati supportati da validi consulenti, dopo esserci formati direttamente in azienda; i figli, man mano che si sono resi validi e pronti per il lavoro, sono stati inseriti in azienda in posizioni di responsabilità. Per le restanti mansioni di responsabile, non coperte da familiari, sono stati assunti appositamente dei giovani agronomi...».*

I punti di forza dell'azienda, i "cavalli di battaglia", sono stati e sono tuttora:

1. la qualità,
2. la genuinità,
3. la garanzia.

Sono state raggiunte in questi anni con innovazioni tecnologiche quali:

- certificazione di sistema;
- analizzatore di sistema;
- certificazione di prodotto;
- tracciabilità per singolo frutto.

### Commercializzazione

I prodotti vengono venduti direttamente ai vari mercati generali del Nord (45%), Centro Italia (40%) ed esteri (15%). La vendita all'estero viene effettuata attraverso degli intermediari. Anche se i canali della commercializzazione impiegati da Lorenzini sono quelli tradizionali, va ricordato che tutta la sua attività è sempre stata finalizzata alla soddisfazione dei bisogni del consumatore. Le azioni strutturate dell'azienda Naturamica hanno, infatti, sempre sostenuto con successo l'urto delle frequenti variazioni e delle improvvise fibrillazioni del mercato alimentare. Tale mercato risulta soggetto da qualche anno a molteplici forme di pressione culturale, mode e consumi indotti da influenze conseguenti le indicazioni dietologiche, le tendenze stilistiche e comportamentali (come la diffusa tendenza alla "forma" ed alla "linea" ma anche, e soprattutto, le vere e proprie psicosi collettive, dalla "mucca pazza" al virus dei polli).

### Innovazione tecnologica

Il passaggio da impresa agricola tradizionale a impresa agricola innovativa è stato ad opera dell'imprenditore agricolo Daniele Lorenzini e di sua moglie, che hanno cominciato ad aprirsi alla cultura del biologico e che hanno capito che l'azienda poteva fare molto di più per rispondere alle esigenze del mercato. Dopo anni di ricerche nel settore biologico (con la frequenza della Scuola Biologica "Suolo e Salute" di Torino per cinque anni), e dopo avere fondato la "Lorenzini Naturamica", egli è riuscito ad ottenere dal luglio '97, primo nel settore, il certificato ISO 9002 per il Sistema Garanzia di qualità sulla produzione. Dal 1996 Lorenzini, unico in Europa, utilizza una macchina di costruzione giapponese, a tecnologia laser (il "Well-Brix"), che contiene uno speciale analizzatore dei frutti, di elevata precisione, non distruttivo, in grado di rilevare in tempo reale il grado

zuccherino e la consistenza dei meloni senza prelievi di polpa. Questo gli permette di commercializzare meloni con tenore zuccherino garantito, selezionati uno ad uno. Passati sotto il severo esame dell'apparecchio, i meloni sono stampigliati a fuoco con un numero che ne permette, consultando il sito dell'azienda, la rintracciabilità dal seme alla coltivazione, dalla selezione all'analisi, come se ciascuno fosse dotato di una propria carta d'identità.

Nel marzo 2001, l'azienda è passata alla coltivazione biologico-integrata, per elevare ulteriormente lo standard qualitativo; questo ha raggiunto i vertici della produzione italiana, che vanta un grado così alto, da portare il nostro Paese al primo posto nel settore. La produzione dell'azienda si protrae da aprile fino a dicembre, ricorrendo alla coltivazione di varietà diverse per periodo di ciclo colturale, abbinato a varie stagioni di trapianti, e inaugurando una nuova zona produttiva in Sicilia, nel territorio di Pachino (Sr), già assunto a notevole fama per la produzione di pomodori di qualità.

### Futuro? Cosa fare per rimanere sul mercato?

*«...Un'azienda orto-frutticola per rimanere sul mercato con successo deve mantenere la fedeltà del consumatore, puntando a dei prodotti di nicchia (di qualità, garantiti, salubri, certificati...) e cercando di rimanere sul mercato 365 giorni all'anno ...*

*Sempre più poi si dovrà delocalizzare l'attività produttiva verso il nord Africa, per ridurre i costi manodopera e per poter produrre per periodi sempre più ampi.*

*...Si dovrà sempre più cercare di destagionalizzare i consumi del melone, ricorrendo alle diverse tecniche produttive e di stoccaggio (si pensi, per fare un esempio, alle zucchine che, un tempo presenti sul mercato solo in primavera estate, sono oggi acquistabili in ogni epoca dell'anno)...*

*...per l'azienda agricola, in generale, ritengo che vi possa essere un florido futuro nella produzione di vegetali per biocombustibili...».*

### Formazione

*«...Credo fortemente nell'innovazione e in una solida formazione, creata quest'ultima dall'esperienza, dal proprio carattere e da esperti validi.*

*L'imprenditore, in qualsiasi settore operi, deve essere pronto, deve essere aperto all'innovazione, che deve essere comunque attuata dai consulenti...*

*...non abbiamo usufruito dei corsi svolti dalla Provincia o dalle Associazioni, in quanto non erano al passo con la nostra realtà, anzi, molto spesso venivano e tuttora vengono in azienda, per effettuare delle visite informative. Ci siamo (famigliari e responsabili) formati avvalendoci di personale altamente qualificato: all'inizio abbiamo seguito dei corsi presso l'università, poi numerosi corsi e masters sono stati fatti direttamente in azienda, con esperti universitari (di marketing, di analisi della filiera agro-alimentare, di innovazioni tecnologiche)...*

*...la formazione degli operai avviene in azienda, sotto la direzione di un esperto (mia moglie).*

*...Secondo me, la Provincia, congiuntamente alle varie istituzioni, dovrebbe effettuare delle azioni di preparazione:*

- *di una base di giovani imprenditori, una base motivata, abituata a credere in quel che fa e non a pensare di dovere essere trascinata da altri;*
- *di un associazionismo di categoria con fini ben precisati;*
- *di una cultura pubblica, e civile, di difesa e di diffusione, nel mondo, dei contenuti e delle caratteristiche dei prodotti unici italiani;*

*Oltre ai corsi di preparazione, visti prima, la Provincia, avvalendosi di esperti (ad alti livelli), dovrebbe effettuare delle giornate di studio, di approfondimento altamente specializzate (in vari settori dell'agricoltura), con visite in azienda o effettuati direttamente in azienda...».*



## STUDIO DI CASO 3

### I'esperienza dell'innovazione

**Specializzazione produttiva:** Florovivaismo (alberatura a foglia caduca).  
**Azienda:** Tecnovivai di Zecchina Felice e Pieremilio s.s., Via Bizzolano, 6 - Bizzolano di Canneto sull'Oglio (MN), Tel. 0376/70377.



**Intervistato:** Zecchina Pieremilio, socio dell'azienda.

### Importanza del caso ai fini della ricerca

Questo caso mostra come le continue innovazioni tecnologiche, introdotte nei processi produttivi, abbiano portato ad una innovazione a tutto campo, anche se non sempre strutturata.

Le innovazioni tecnologiche introdotte, motivate dalla necessità di soddisfare il consumatore o di ridurre i costi di produzione, sono spesso di tipo “esperienziale”.

L'intervistato, occupandosi del settore commerciale, viaggia parecchio all'estero, visita numerosi vivai e molte fiere. Da questi viaggi cerca di imparare, di conoscere nuove tecnologie, nuovi strumenti, nuove tecniche da poter trasferire nel proprio contesto. L'adeguamento delle innovazioni alla propria realtà produttiva, di solito, la esegue in prima persona.

*«...Quello che ci stimola alla ricerca, alle innovazioni, sono il mercato e la redditività.*

*Siamo noi che direttamente proviamo in azienda delle tecniche innovative per ridurre, ottimizzare i costi; l'esperienza e le visite all'estero ci fanno da consulenti (tecnici di produzione della pianta veri e propri non ci sono, “an savres da chi andar”). Ad esempio ora io e mio fratello stiamo cercando di piantare la pianta direttamente con la canna di bambù...».*

Uno dei suoi motti preferiti è:

*«Guarda, impara e proa».*

### Descrizione dell'azienda

Inizialmente l'azienda, condotta dal padre dell'intervistato, era di tipo tradizionale (vacche da latte poi, dagli anni '60, produzione di carne bianca), poi lui e suo fratello, subentrati nella gestione nel 1985, a seguito dell'andamento altalenante del mercato della carne di bovino, hanno incominciato a piantare alberi, inizialmente su di una superficie di un ettaro (a Canneto sull'Oglio vi è una forte tradizione in questo settore). All'inizio degli anni '90 hanno smesso con l'allevamento dei vitelli ed hanno continuato con il solo vivaio, raggiungendo oggi dei livelli tecnologici notevoli. Ora in azienda si producono e si vendono all'ingrosso alberi a foglia caduca a pronto effetto, in zolla e a radice nuda, e in contenitore.

### Caratteristiche distintive dell'azienda

Le caratteristiche principali dell'azienda sono:

1. di essere molto “attenta” al mercato,
2. di essere molto “vigile” all'ottimizzazione dei costi di produzione,
3. di essere molto “impegnata” nelle innovazioni fatte sul campo direttamente dai titolari.

In agricoltura l'evoluzione e la riproduzione del sapere è sempre stata legata alla condivisione del luogo di lavoro, alla trasmissione e al miglioramento di quelle conoscenze "contestuali", di quelle competenze che permettono di applicare alle singole realtà aziendali, in senso additivo e anche migliorativo, le conoscenze generali, più o meno codificate. Questo meccanismo, in passato sufficientemente efficace, ha permesso di creare "il Distretto Agricolo dei Vivai di Canneto". La realtà moderna richiede però un sistema più complesso, con più occasioni di condivisione del sapere sia formale che informale, per una maggiore fertilizzazione e di un più frequente aggiornamento delle professioni esistenti.

Ecco quindi che i Zecchina hanno cercato una propria modalità per coniugare sapere tradizionale e innovazione: tradizione culturale "cannetese" e innovazioni culturali estere (soprattutto tedesche) applicate direttamente dai titolari in azienda.

*«...Bisogna girare, provare, fare ...biò daras da fa...bisogna valorizzare le produzioni di Canneto, e bisogna costruire una qualità comune per la crescita di Canneto, ad esempio noi sosteniamo la mostra del florovivaismo e del territorio CANNETO VERDE...».*

### Commercializzazione

La vendita all'estero viene effettuata direttamente dai titolari (attraverso soprattutto le fiere), quindi vi è una gestione diretta del mercato senza intermediari. Non poteva che essere così per l'azienda Zecchina, in quanto i proprietari, dalla diretta conoscenza del mercato, trovano gli stimoli per quelle innovazioni che, a loro volta, sono "carpite" specialmente dalle fiere estere.

### Innovazione tecnologica

Tre anni fa è stato introdotto un vaso particolare (circolare con buchi) per l'allevamento delle piante (siamo stati i primi in Italia). L'introduzione del "vaso a buchi" è stato effettuato per vari motivi:

- ha ridotto il ciclo produttivo della pianta (1 o 2 anni a differenza dei soliti 3) aumentando la qualità di resa della pianta,
- ha consentito di prolungare la vendita degli alberi per tutto l'anno,
- ha consentito di soddisfare un maggior numero di clienti (all'estero vogliono molto spesso il vaso),
- ha consentito di ottimizzare il lavoro.

I titolari (in particolare l'intervistato) hanno deciso di introdurre questo vaso dopo aver partecipato a varie fiere e dopo aver visitato vari vivai all'estero (Olanda, Germania...).

Varie, comunque, sono state le innovazioni (per esempio, base del vivaio, macchine particolari per invasare nel vaso a buchi, macchina per fare le iniezioni di ferro alle piante...).

Queste ultime tecniche sono state inventate direttamente dai titolari.

Per poter aumentare la redditività dell'azienda e per poter soddisfare le esigenze del mercato, i titolari cercano con le innovazioni:

1. di ridurre i costi di produzione,
2. di essere sempre presenti sul mercato,
3. di migliorare sempre più la qualità del prodotto,
4. di diversificare il prodotto.

### Futuro? Cosa fare per rimanere sul mercato?

Secondo Zecchina, per il futuro si dovranno trovare delle strategie colturali per poter fornire in modo continuativo e soddisfacente gli alberi al mercato nazionale e internazionale.

Solo con una presenza costante sul mercato sarà possibile abbattere i costi di produzione ed aumentare quindi la redditività dell'azienda:

*«...con le mie innovazioni tecnologiche, ora sono in grado di fare fatture per gran parte dell'anno, a differenza di molti altri vivaisti di Canneto che sono abituati a vendere solo in certi periodi dell'anno...».*

Per rimanere sul mercato sempre più si dovranno anticipare i bisogni dei consumatori, si dovrà puntare alla differenziazione dei prodotti e si dovrà valorizzare il territorio e la produzione di Canneto sia a livello nazionale che internazionale:

*«...per crescere come azienda è necessario che cresca e che evolva anche il contesto produttivo-territoriale in cui si è inseriti...».*

### Formazione

L'intervistato non conosce assolutamente il mondo della formazione e forse non ci crede neanche, crede molto invece nella

*«voglia di fare... nella voglia di conoscere... di visitare...».*

Durante l'intervista ha comunque fornito utili suggerimenti pratici:

- Attivazione di azioni formative specialistiche per i vivaisti (corsi tecnici, visite a vivai tecnologicamente avanzati, seminari di marketing) di Canneto al fine di valorizzarne la professionalità. In particolare sarebbero utili corsi di lingua inglese e di uso delle macchine, corsi di tipo tecnico sulla potatura, sull'innesto, sulla base del terreno...
- Attivazione di azioni formative per la conoscenza (e controllo) del settore bancario ("...per poter innovare si deve sempre investire, e per poter investire ci si deve sempre avvalere delle banche...").
- Attivazione di azioni formative per la promozione del territorio di Canneto.
- Attivazione di azioni formative per la valorizzazione della produzione di Canneto.

- Attivazione di visite all'estero di vivai tecnologicamente avanzati.

Le azioni formative, per Zecchina, dovrebbero essere attivate in collaborazione con il Centro Servizi del Florovivaismo di Canneto, in modo tale da poterle effettuare principalmente in zona e con personale che conosce i tempi di lavoro dei vivaisti.

*«...Il Centro Servizi del Florovivaismo di Canneto e la fiera Canneto Verde sempre più devono diventare degli strumenti per la valorizzazione e la promozione del territorio...».*



## STUDIO DI CASO 4

### I'essere donna nella multifunzionalità

Specializzazione produttiva: suinicoltura.

Azienda: Azienda Agricola Corte Valle San Martino di Mezza Giuseppe, Via Valle San Martino 30/A - MOGLIA (MN), Telefono: 0376/557943.



Intervistata:

Doro Roberta, referente per l'attività didattica dell'azienda.

### Importanza del caso ai fini della ricerca

Questo caso mostra come l'innovazione di prodotto e l'innovazione commerciale, motivata dalla necessità di...

*«...trovare una propria collocazione di ruolo nell'azienda agricola dello suocero...» e di «...aumentare la redditività dell'azienda...»*

...abbia poi innescato:

- innovazioni di prodotto e di servizi,
- maggiore sicurezza nella propria professionalità e nelle proprie capacità imprenditoriali,
- voglia di sensibilizzare il consumatore finale (sia di prodotti sia di servizi).

Questa azienda rappresenta un tipico esempio di impresa multifunzionale: oltre all'allevamento dei maiali ed alla produzione e vendita di salumi, si erogano servizi didattici e turistici, si salvaguardia l'eredità culturale del maiale, si mantiene e si cura la qualità ambientale, si cerca di coltivare piante autoctone ormai in disuso, si allevano animali tradizionali da cortile...

### Descrizione dell'azienda

Tipica azienda multifunzionale composta da una attività tradizionale (allevamento di suini) e da varie attività innovative: produzione e vendita diretta di salumi, fattoria didattica e agriturismo.

L'attività di questa azienda si concentra prevalentemente sull'allevamento di suino pesante padano, le cui carni confluiscono in gran parte ai macelli per la produzione del prosciutto (Parma o S. Daniele). Una piccola parte viene trasformata per la produzione aziendale di salumi tipici di alta qualità (es. salame dei contadini mantovani, prodotto slow food). L'allevamento praticato è a ciclo chiuso, pertanto i suini nascono e crescono nell'azienda, fino al peso ideale alla macellazione. I campi sono coltivati principalmente a cereali e foraggi (necessari per l'alimentazione dei suini).

L'attività di allevamento è affiancata da molti servizi, quali: fattoria didattica (orto botanico e piccolo museo), agriturismo (senza pernottamento) e spaccio aziendale.

### Caratteristiche distintive dell'azienda

Le caratteristiche principali dell'azienda, che la differenziano dagli altri allevamenti di suini a gestione familiare, sono:

1. di essere un'impresa multifunzionale con una filosofia di gestione aziendale, strutturata, incentrata sul prodotto tipico della zona: il maiale pesante,

*«...sarebbe bello che ogni azienda enfatizzasse la propria tipicità con varie espressioni, attività (culinaria, libri, immagini, soprammobili.....). Ad esempio in azienda si allevano suini, si producono e si vendono salami, vi è un piccolo museo di norcineria, si cucinano piatti tipici con la carne di maiale, all'entrata dell'azienda vi è l'immagine di un grosso maiale....in questo modo si cerca di valorizzare la cultura nostrana del maiale...»*

*«...l'agricoltore non deve inventarsi dei prodotti o dei servizi estranei alla sua storia, ma anzi deve cercare di valorizzare la tradizione di cui è ancora custode: ad esempio non vi è famiglia contadina che non si dedichi, nel periodo invernale, a "far su il maiale", dando luogo ad una produzione eccellente, pur rimanendo limitata all'autoconsumo o poco più. E' proprio grazie a queste antiche tradizioni famigliari che l'arte si è tramandata fino ai giorni nostri».*

2. di essere gestita anche da una donna, propulsore di molte innovazioni.

Gran parte delle altre aziende di allevamenti "emarginano" la professionalità delle donne, impiegandole nel solo settore amministrativo.

### Commercializzazione

I maiali, destinati alla produzione del prosciutto, vengono venduti ai macelli locali.

La produzione di salumi, viste le piccole dimensioni, viene venduta direttamente nello spaccio aziendale.

Le attività di agriturismo e di fattoria didattica vengono effettuate su ordinazione per poter personalizzare al meglio il servizio.

Il proprietario, per il prossimo futuro, vorrebbe allargare la sola produzione del salame dei contadini mantovani.

*«...Non penso di introdurre o ampliare altre attività, perché già così tutta la famiglia è impegnata nella conduzione dell'azienda per l'intero periodo dell'anno, tutti i lavori sono incastrati tra loro e per ora non danno la possibilità di introdurre di nuovi...».*

Le ipotesi di espansione, devono soggiacere alla necessità economica di essere soddisfatte con la sola manodopera famigliare:

*«... magari, as pudes tor an qualdun...»*

### Innovazione tecnologica

*«... L'innovazione dell'agriturismo didattico e dello spaccio aziendale è stata introdotta quando io ho deciso di partecipare all'attività di mio suocero con un mio spazio.*

*Tutto ciò, però, è stato possibile poiché in azienda, in famiglia, vi erano delle competenze e delle abilità ben specifiche, già in essere ma non rese ancora remunerative: norcineria, museo, allevamento di vari animali da cortile, orto, frutteto (soprattutto di piante autoctone), ottima cucina mantovana.*

*lo, con l'aiuto dei miei famigliari, non ho fatto altro che strutturare e organizzare queste attività tradizionali, questi saperi famigliari in servizi e prodotti vendibili ad un potenziale consumatore.....*

*Penso che alla base del successo di queste innovazioni vi sia sempre stata, da parte dei miei famigliari, la consapevolezza che fosse necessario, per la mia realizzazione personale e quindi per l'equilibrio familiare, che io avessi un ruolo ben definito e nuovo all'interno dell'azienda, che mi potesse anche permettere di allevare serenamente i miei figli.»*

## Futuro? Cosa fare per rimanere sul mercato?

Secondo Roberta Doro, per il futuro gli agricoltori, le associazioni e la Provincia dovranno dare sempre più visibilità, attenzione e considerazione al settore primario:

*«...Il contadino, anche ai giorni d'oggi, viene visto come il retrogrado, ignorante che si piange addosso, ... Non si è apprezzati all'esterno per quello che si fa...».*

Si dovranno intensificare, dunque, le attività che consentono:

- il contatto tra le persone e la realtà agricola,
- di "svecchiare" l'immaginario collettivo del contadino,
- di "valorizzare" l'azienda agricola.

Tra queste andrebbero incentivate, valorizzate, promosse dagli enti e attivate dagli agricoltori:

- le visite aziendali, le fattorie didattiche (forme di apertura dell'azienda agricola al pubblico)...

*«...le visite, le fattorie didattiche devono diventare uno strumento di comunicazione diretta con il pubblico, allo scopo di far conoscere la realtà agricola (e di ottenere forme di reddito aggiunto) a cominciare dalle giovani generazioni, per far conoscere la vita degli animali, la qualità e l'origine dei prodotti che consumiamo, stimolare lo spirito critico e la curiosità...».*

- la produzione dei prodotti tipici locali.

*«...Il voler trasformare l'azienda tradizionale in qualcosa di nuovo, aperta alla gente, la trasformazione dei prodotti propri non vuole rimanere un sogno, un progetto o una prova, ma diventare una realtà aziendale...anche se le difficoltà sono tante: economiche, burocratiche, legate ai pregiudizi di essere contadini e di essere donna...»*

## Formazione

*«...Noi tutti, in famiglia, cerchiamo di distribuirci i vari tipi di offerte formative proposte dall'associazione, per poter sempre migliorare, innovare...».*

La formazione offerta dalle associazioni di categoria e dall'assessorato all'agricoltura della Provincia sono apparsi soddisfacenti e completi, l'intervistata non ritiene di aggiungere niente altro.

Dalle sue osservazioni, di carattere generale, emergono inoltre interessanti suggerimenti per la formazione:

*«...credo molto nella formazione e ancor più nella voglia di discutere, di comunicare e di parlare di tutto ciò che è connesso all'agricoltura...».*

Emerge il bisogno di progettare in modo sistematico dei momenti di incontro fra tutti gli attori dell'agricoltura (dal produttore al consumatore).

Per tale motivo sarebbe utile affiancare ai corsi specialistici (fattorie didattiche, agriturismo, norcineria, macellazione, pc, ecc.), già effettuati sul territorio, azioni o corsi (di breve durata) informativi e divulgativi, rivolti a tutta la cittadinanza:

- sull'evoluzione dell'agricoltura mantovana, enfatizzandone i traguardi raggiunti (le aziende ed i prodotti di eccellenza),
- sulle molteplici funzioni dell'agricoltura: salvaguardia dell'eredità e dell'identità culturale e delle tradizioni, manutenzione del paesaggio rurale e del suo valore visivo e culturale, mantenimento della qualità ambientale e delle biodiversità, prestazione di servizi turistico-ricreativi, ecc.



## STUDIO DI CASO 5

### l'energia in agricoltura

**Specializzazione produttiva:** Zootecnia (suini), cerealicoltura, energia.  
**Azienda:** Azienda Agricola Bersella di Castagna Umberto e C., Via Gradaro n.16 - Bagnolo San Vito (Mn), tel. 0376/414104.



**Intervistato:** Castagna Umberto, titolare dell'azienda.

## Importanza del caso ai fini della ricerca

Questa ricerca mostra un tipico caso di azienda che sarebbe possibile fare rientrare nel progetto Fo.R.Agri, promosso dalla provincia di Mantova e dalla Regione Lombardia per sviluppare, sul territorio provinciale, una politica di risparmio energetico e di produzione di energia da fonti rinnovabili. In particolare, il progetto vuole puntare allo sviluppo di centrali di micro-cogenerazione (calore ed energia elettrica) sfruttando specifiche risorse del territorio mantovano. Tra queste, primariamente, il consistente patrimonio zootecnico, dai cui reflui è possibile ricavare, mediante un processo di fermentazione anaerobica, biogas.

Sia le innovazioni a venire, che quelle introdotte nell'azienda Bersella negli ultimi tre anni, mirano in tal senso; è stato infatti costruito un impianto da 30 KW per ricavare biogas dai liquami prodotti dai suini allevati, ed è in procinto di installazione un impianto fotovoltaico da 20 KW (approvato proprio in questi giorni). Oltre a questo, interessante è il progetto per la costruzione di una fattoria didattica concepita per mostrare l'intero ciclo di produzione dell'energia ottenuta in azienda. Tale progetto, oltre ad incrementare la multifunzionalità dell'azienda, mette in luce la sensibilità verso l'ambiente insita nella filosofia imprenditoriale di Castagna, secondo il quale l'imprenditore:

*«...deve vedere la sua attività da una prospettiva ambientale».*

C'è nel pensiero dell'imprenditore un nuovo concetto: aumentare la gamma dei prodotti (energia) seguendo la via dell'innovazione e del rispetto ambientale, temi fondamentali per le politiche di sviluppo odierne e che possono trovare un aiuto concreto nei fondi stanziati dalle diverse istituzioni competenti.

Si osservi come, alla costruzione dell'impianto fotovoltaico, con una potenza installata di 50 KW ottenuta completamente da fonti rinnovabili, l'azienda avrà l'occasione di ottenere, secondo l'articolo 11 del Decreto 79/99, il "certificato verde", concesso alle imprese produttrici di energia da fonti rinnovabili per un totale annuo di almeno 50MWh.

Tale certificato prevede il superamento del vecchio criterio di incentivazione tariffaria noto come Cip6, per passare ad un meccanismo di mercato competitivo denominato appunto Certificati Verdi: titoli emessi dal GRTN che attestano la produzione di energia da fonti rinnovabili.

## Descrizione dell'azienda

La Bersella è una azienda zootecnica e cerealicola che, attualmente, divide il fatturato per il 30% nella coltura dei cereali e per il 70% nell'allevamento dei suini. Ultimamente si è attivata nel settore energetico con la costruzione di un impianto a biogas da 30 KW che produce energia ad uso interno. Ha iniziato la costruzione di un impianto fotovoltaico da 20KW ed ha in progetto la costituzione di una fattoria didattica. La sede principale è a Bagnolo San Vito (MN).

### Caratteristiche distintive dell'azienda

Le caratteristiche principali dell'azienda sono:

1. di essere motivata da uno spirito imprenditoriale innovatore, con lo sguardo rivolto al futuro,
2. di essere tesa verso la diversificazione delle attività, dapprima attraverso la produzione di energia per l'autosostentamento, ed in un possibile futuro per la vendita di parte di tale energia.
3. di essere attenta e sensibile alle problematiche di carattere ambientale combinate con la ricerca di una crescente redditività

*«...per me un'azienda innovativa deve essere ecocompatibile. L'imprenditore deve vedere la sua attività da una prospettiva ambientale. Tutto ciò però deve portare anche ad una redditività.»*

I punti di forza dell'azienda, sono:

1. l'innovazione,
2. la propensione ai nuovi investimenti,

Sono stati raggiunti in questi anni con:

- un nuovo impianto a biogas da 30 KW,
- lo stanziamento di fondi per la costruzione di un impianto fotovoltaico da 20 KW,
- lo stanziamento di fondi per la costruzione di una fattoria didattica.

### Commercializzazione

Il fatturato è suddiviso per il 30% nella vendita di cereali e per il restante 70% in quella dei suini. L'energia prodotta dagli impianti a biogas viene completamente consumata in azienda.

La produzione cerealicola viene venduta ad un'azienda di commercializzazione del veronese, mentre l'allevamento dei suini prevede il loro ingrasso e la vendita successiva a grandi gruppi quali Montorsi o Veronesi.

### Innovazione tecnologica

L'azienda appartiene alla famiglia dell'imprenditore da generazioni, ma soltanto dal 1990 è lui a gestirla. Negli ultimi 5 anni è cambiato il reddito derivante dall'allevamento, passando dal 30% del fatturato al 50%, il che ha indotto ad introdurre alcune novità tecnologiche, quali il sistema di condizionamento per il raffrescamento estivo delle porcilaie. Tre anni fa è stato dato inizio al progetto energetico con la costruzione del primo impianto a biogas, e che prevede la prossima introduzione dell'impianto fotovoltaico e della fattoria didattica incentrata sul tema dell'energia alternativa prodotta in azienda. L'imprenditore mira a gestire autonomamente l'intero processo di produzione degli impianti energetici, in

modo da poterlo controllare integralmente e non divenire un semplice prestatore di liquami, situazione dalla quale scaturirebbe un ridimensionamento del proprio potere contrattuale.

## Formazione

L'intervistato non crede molto al ruolo della Provincia per attivare corsi propulsivi per l'agricoltura mantovana, compito che dovrebbero avere le associazioni di categoria. Secondo lui, tale situazione non è tanto dovuta all'incapacità del personale preposto, quanto all'insorgere di problemi politici, cosicché la Provincia dovrebbe attivare solo corsi di informazione e sensibilizzazione, o corsi di carattere generale. A tal proposito dice:

*«...se [la Provincia] decide di attivare corsi specifici su determinati settori specifici, invece di altri, rischia di scontrarsi con le associazioni di categoria, o di perseguire motivazioni politiche più che economiche, o di sviluppo territoriale».*

L'imprenditore sostiene, inoltre, l'opportunità di svolgere corsi sulle fonti rinnovabili, sia divulgativi che specialistici, organizzati a più livelli, in modo da offrire la possibilità di una formazione graduale e sistematica agli interessati.

Organizzerebbe incontri specifici per:

- informare (si potrebbe, ad esempio, organizzare a livello provinciale la "giornata dell'energia", con la visita in una azienda che produce al suo interno energia da fonti alternative),
- sensibilizzare (ad esempio, organizzando serate sul tema energetico),
- formare (ad esempio, organizzando una giornata o più su temi specifici).

Castagna sostiene anche, però, di non credere tanto nella formazione dei dipendenti quanto nella propria, che avviene principalmente per conoscenza diretta e per esperienza, piuttosto che per frequentazione di corsi specifici, che hanno il difetto di essere troppo impegnativi, sul fronte dei tempi, e poco applicativi su quello dei metodi. Sostiene infine che alla base della formazione vi debba essere sempre una motivazione di natura economica.

## STUDIO DI CASO 6

### la formazione come principio

**Specializzazione produttiva:** Zootecnia (suini).

**Azienda:** SASA (Società allevamento suini arginone di Savoia Luca e C.), Via Cantaboa 8 - Poggio rusco (MN), Tel. 0386/740065.



**Intervistato:**

Davide Savoia (responsabile produzione e formazione), socio dell'azienda.

### Importanza del caso ai fini della ricerca

Questo caso mostra come le continue innovazioni tecnologiche, introdotte nei processi produttivi, abbiano portato ad atteggiamento innovativo “a tutto campo”.

L'avvio del processo si deve, in gran parte, alle capacità imprenditoriali dell'intervistato e di suo fratello, figli del fondatore.

*«...Il grosso salto è stato fatto negli anni '90 con l'inserimento in azienda di mio fratello e mio.*

*In questi anni è iniziata la ristrutturazione dei capannoni in modo tale da ottimizzare la gestione dell'allevamento. In passato erano stati costruiti al bisogno, senza una pianificazione...».*

La caratteristica principale, ed unica di questa azienda (in nessun'altra tra quelle analizzate è stata rilevata), sta nel fatto che i proprietari credono fortemente nella formazione sia propria sia dei responsabili, sia degli operai. In essa investono soldi e tempo, in quanto pensano che ogni persona inserita in azienda, da quella con la mansione più semplice a quella con le responsabilità maggiori, possa apportare qualcosa di utile e migliorativo alla gestione dell'impresa.

L'investimento nella formazione è reale, non viene effettuato solo per motivi di normativa, in quanto lo richiede la certificazione, ma in quanto è visto come necessario per far crescere il capitale umano inserito in azienda.

*«...Credo molto nella formazione e nel coinvolgimento del personale all'attività aziendale, ogni mese effettuo delle riunioni con i responsabili e gli operai dell'azienda, durante le quali spiego con dei grafici gli andamenti produttivi dei singoli allevamenti oppure le ultime innovazioni introdotte, a tutti alla fine della riunione viene richiesto un parere personale.... In più, ogni tre mesi, i consulenti spagnoli effettuano dei corsi di aggiornamento in azienda (abbiamo predisposto una sala conferenza) per noi titolari, per i responsabili e per tutti gli altri dipendenti...».*

### Descrizione dell'azienda

L'allevamento di suini (a ciclo chiuso) riguarda le fasi di riproduzione delle scrofe, di accrescimento dei suinetti e del loro ingrasso sino a 165 Kg e rientra nel circuito produttivo tutelato del Prosciutto di Parma e San Daniele.

La capacità produttiva è di circa 30.000 suini all'anno.

L'azienda ha diverse sedi: la sede principale è a Poggio Rusco (MN), il secondo sito produttivo a Magnacavallo (MN), il terzo a san Rocco di Piegara (VR).

*«...Gli allevatori di suini hanno sempre bisogno di molti terreni per legge, ma in questo caso la delocalizzazione segue anche fini sanitari, di isolamento dei singoli allevamenti per evitare i contagi...».*

L'impresa, per motivi commerciali, è socia di una azienda ungherese.

### Caratteristiche distintive dell'azienda

Le caratteristiche principali dell'azienda sono:

- quella di essere motivata da uno spirito imprenditoriale "forte",
- quella di essere molto "attenta" al mercato,
- quella di essere molto "vigile" alla formazione e alla pianificazione di tutte le azioni formative

*«...nulla è lasciato al caso...»*

- quella di essere un'impresa familiare dove ciascun membro della famiglia ha un ruolo ben preciso in azienda.

### Commercializzazione

L'azienda effettua un monitoraggio continuo e costante dei mercati e, per non dipendere dalle quotazioni altalenanti del maiale pesante, ha diversificato i suoi canali di vendita:

*«...siamo soci del consorzio San Daniele, a cui vendiamo i maiali pesanti, vendiamo poi anche suinetti a Veronesi, e a seconda delle quotazioni di mercato, vendiamo anche i suini leggeri direttamente in Ungheria...».*

### Innovazione tecnologica

*«...Mio padre ha iniziato l'allevamento negli anni '60 con 100 scrofe (vendeva suinetti di 35 Kg). Il grosso salto è stato fatto negli anni '90 con l'inserimento in azienda di mio fratello e mio.*

*In questi anni è iniziata la ristrutturazione dei capannoni in modo tale da ottimizzare la gestione dell'allevamento.*

*Nel 1997 è stato cambiato completamente il modo di allevamento, adottando la metodologia americana dell'isolamento, che consiste nel distinguere gli allevamenti in produzione, da quelli dello svezzamento, da quelli dell'ingrasso.*

*Nel 2000 vi sono stati due veterinari spagnoli che ci hanno aiutato a riorganizzare, a ridisegnare la struttura del personale e dell'allevamento, tramite formazione e nuovi sistemi di lavoro (in fecondazione...).*

*Negli ultimi anni sono state introdotte importanti regole sanitarie per proteggere il più possibile gli animali da malattie (per es. all'entrata e all'uscita da ciascun sito il personale deve lavare tutti gli indumenti...).*

*Sono pochissimi gli allevamenti che attuano queste regole sanitarie, se non gli allevatori di suini da selezione.*

*Nel 2000 ci siamo certificati ISO 9001 (problema più burocratico che operativo) ed abbiamo introdotto un piccolo impianto di biogas...».*

## Futuro? Cosa fare per rimanere sul mercato?

*«...Una azienda per rimanere sul mercato deve investire ogni anno in tecnologia, in ricerca, in formazione, in strutture....»*

In particolare:

- deve "...saper leggere e reagire attivamente..." al mercato,
- deve sempre crescere professionalmente, affidandosi totalmente a consulenti validi, "...anche se sembra che ti consiglino poi cose fantascientifiche..." .

*«...I consulenti spagnoli, ai quali ci siamo affidati, hanno fondato in Spagna una scuola, (in cui io sono stato per un mese per imparare le nuove tecniche di gestione aziendale) molto innovativa sull'allevamento di suini...».*

## Formazione

L'intervistato crede fortemente alla formazione, ma inserita in una logica di sistema, di disegno aziendale in cui tutto è pianificato da consulenti esterni esperti: la formazione aziendale segue un "disciplinare" messo a punto da questi esperti.

## Storia della formazione aziendale

La formazione dei titolari, necessaria alle innovazioni introdotte negli ultimi anni, è stata motivata dalla necessità di risolvere i problemi sanitari dell'allevamento. Inizialmente si sono documentati e, successivamente, hanno visitato degli allevamenti estremamente innovativi in America, ed hanno deciso di affidarsi totalmente a consulenti validi (di scuola spagnola).

La formazione del personale è avvenuta in azienda con l'aiuto dei consulenti spagnoli.

I titolari, con i responsabili, continuano a formarsi partecipando a vari seminari (in Francia e in Spagna) e conferenze (ad es. associazioni allevatori di Modena e Verona): i temi principali trattati vertono sulla salute dell'animale o sulla fecondazione.

La formazione del personale neoassunto (che deve comprendere gli animali e assolutamente non deve provenire da altri allevamenti perché diversamente avviati al lavoro) avviene direttamente all'interno dell'azienda con l'affiancamento al responsabile dell'allevamento.

*«...Credo molto nella formazione del personale...ogni mese effettuo delle riunioni con tutto il personale dell'azienda, durante le quali si spiegano con dei grafici gli andamenti produttivi dei singoli allevamenti oppure si spiegano le ultime innovazioni introdotte...In più ogni tre mesi i consulenti spagnoli effettuano dei corsi di aggiornamento in azienda (abbiamo predisposto una sala conferenza) per noi titolari, per i responsabili e per tutti gli altri dipendenti...».*

## La formazione pubblica locale

Secondo Savoia, la formazione offerta dagli enti e dalle associazioni locali deve cercare maggiore credibilità professionalmente, avvalendosi di consulenze di esperti internazionali.

*“...Fino ad oggi non abbiamo mai seguito, come titolari e come azienda, corsi fatti da enti o associazioni del territorio mantovano, in quanto non erano qualificati...”.*

*«...La formazione pubblica dovrebbe affidarsi a dei consulenti esperti, cercando degli sponsor nelle aziende farmaceutiche: ad esempio il Consorzio Agrario lombardo veneto, sta attivando dei corsi (cofinanziati dalle aziende farmaceutiche) sulla fecondazione (ritorno di calore delle scrofe), con l'aiuto di un consulente della scuola spagnola... Penso che farò partecipare a questi corsi i miei responsabili...».*



## APPENDICE:

### localizzazione delle imprese intervistate secondo la regione agraria

#### REGIONE AGRARIA 1: MORENICA MERIDIONALE DEL BENACO "ANFITEATRO MORENICO"

Comprende 6 comuni:

Castiglione	42,09	km <sup>2</sup>
Cavriana	36,75	km <sup>2</sup>
Monzambano	29,95	km <sup>2</sup>
Ponti sul Mincio	11,76	km <sup>2</sup>
Solferino	13,07	km <sup>2</sup>
Volta Mantovana	50,31	km <sup>2</sup>

TOTALE 183,93 km<sup>2</sup>

TOTALE HA 18.393

TOTALE HA UTILIZZATI 10.280



Aziende comprese nell'indagine:

*Az. Gozzi* (Monzambano)  
*Vivai Cantone* (Monzambano)

#### REGIONE AGRARIA 2: PIANURA TRA MINCIO E OGLIO "ALTOPIANO MANTOVANO"

Comprende 14 comuni:

Acquanegra	28,27	km <sup>2</sup>
Asola	73,57	km <sup>2</sup>
Canneto	25,91	km <sup>2</sup>
Casalmore	13,87	km <sup>2</sup>
Casaloldo	16,84	km <sup>2</sup>
Casalromano	11,91	km <sup>2</sup>
C. Goffredo	42,24	km <sup>2</sup>
Ceresara	37,77	km <sup>2</sup>
Goito	78,82	km <sup>2</sup>
Guidizzolo	22,45	km <sup>2</sup>
Mariana	8,81	km <sup>2</sup>
Medole	25,85	km <sup>2</sup>
Piubega	16,40	km <sup>2</sup>
Redondesco	19,12	km <sup>2</sup>

TOTALE km2 421,83 km<sup>2</sup>

TOTALE HA 42.183

TOTALE HA UTILIZZATI 22.437



Aziende comprese nell'indagine:

*L'orto* (Guidizzolo)  
*Tomasi Franco* (Asola)  
*Az. Graziolo* (Canneto sull'Oglio)  
*Tecnovivai* (Canneto sull'Oglio)

### REGIONE AGRARIA 3: PIANURA TRA MINCIO E PO "PIANURA RISICOLA MANTOVANA"

Comprende 12 comuni:

Bigarello	26,96 km <sup>2</sup>
Castelbelforte	22,33 km <sup>2</sup>
Castel d'Ario	22,39 km <sup>2</sup>
Marmiolo	42,15 km <sup>2</sup>
Ostiglia	39,71 km <sup>2</sup>
Porto Mantovano	37,44 km <sup>2</sup>
Roncoferraro	63,36 km <sup>2</sup>
Roverbella	63,16 km <sup>2</sup>
San Giorgio	24,50 km <sup>2</sup>
Serravalle a Po	26,33 km <sup>2</sup>
Sustinente	26,29 km <sup>2</sup>
Villimpenta	14,99 km <sup>2</sup>
<b>TOTALE Km<sup>2</sup></b>	<b>409,61 km<sup>2</sup></b>
<b>TOTALE HA</b>	<b>40.961</b>
<b>TOTALE HA UTILIZZATI</b>	<b>17.780</b>



Aziende comprese nell'indagine:

*Apicoltura Savioli* (Porto Mantovano)  
*Accorsi Franco* (Ostiglia)  
*Corte San Antonio* (Roncoferraro)

### REGIONE AGRARIA 4: PIANURA TRA OGLIO E PO "BASSOPIANO MANTOVANO"

Comprende 10 comuni:

Bozzolo	18,84 km <sup>2</sup>
Commessaggio	11,61 km <sup>2</sup>
Dosolo	25,97 km <sup>2</sup>
Gazzuolo	22,33 km <sup>2</sup>
Marcaria	89,68 km <sup>2</sup>
Pomponesco	12,29 km <sup>2</sup>
Rivarolo	25,45 km <sup>2</sup>
Sabbioneta	37,41 km <sup>2</sup>
S.Martino Argine	17,03 km <sup>2</sup>
Viadana	102,16 km <sup>2</sup>
<b>TOTALE</b>	<b>362,77 km<sup>2</sup></b>
<b>TOTALE HA</b>	<b>36.277</b>
<b>TOTALE HA UTILIZZATI</b>	<b>14.515</b>



Aziende comprese nell'indagine:

*Az. Cordioli* (Commessaggio)  
*Az. Arnoldi* (Rivarolo)

### REGIONE AGRARIA 5: PIANURA MANTOVANA "MEDIA PIANURA MANTOVANA"

Comprende 8 Comuni:

Bagnolo San Vito	49,32 km <sup>2</sup>
Borgoforte	38,93 km <sup>2</sup>
Castellucchio	46,47 km <sup>2</sup>
Curtatone	67,47 km <sup>2</sup>
Gazoldo degli Ippoliti	12,92 km <sup>2</sup>
Mantova	63,97 km <sup>2</sup>
Rodigo	41,63 km <sup>2</sup>
Viriglio	31,27 km <sup>2</sup>
<b>TOTALE</b>	<b>351,98 km<sup>2</sup></b>
TOTALE HA	35.198
TOTALE HA UTILIZZATI	17.386



Aziende comprese nell'indagine:

- Az. Agr. Bersella* (Bagnolo san Vito)
- Viridarium* (Castellucchio)
- Az. Agr. Corte Virgiliana S. S.* (Viriglio)
- Az. Vivaistica Bustaffa Massimiliano* (Mantova)

### REGIONE AGRARIA 6: PIANURA OCCIDENTALE OLTREPO MANTOVANO "OLTREPO' MANTOVANO SINISTRA SECCHIA"

Comprende 6 comuni:

Gonzaga	49,80 km <sup>2</sup>
Moglia	31,55 km <sup>2</sup>
Motteggiana	24,59 km <sup>2</sup>
Pegognaga	46,69 km <sup>2</sup>
S. Benedetto Po	69,60 km <sup>2</sup>
Suzzara	60,80 km <sup>2</sup>
<b>TOTALE</b>	<b>283,03 km<sup>2</sup></b>
TOTALE HA	28.303
TOTALE HA UTILIZZATI	15.019



Aziende comprese nell'indagine:

- Corte Valle San Martino* (Moglia)
- Lasagna Narciso* (Pegognaga)

**REGIONE AGRARIA 7: PIANURA ORIENTALE OLTREPO MANTOVANO  
"OLTREPO' MANTOVANO DESTRA SECCHIA"**

Comprende 14 Comuni:

Borgofranco sul Po	14,98	km <sup>2</sup>
Carbonara di Po	15,16	km <sup>2</sup>
Felonica	22,54	km <sup>2</sup>
Magnacavallo	28,23	km <sup>2</sup>
Pieve di Coriano	12,63	km <sup>2</sup>
Poggio Rusco	42,35	km <sup>2</sup>
Quingentole	14,30	km <sup>2</sup>
Quistello	45,44	km <sup>2</sup>
Revere	14,20	km <sup>2</sup>
San Giacomo Segnate	16,28	km <sup>2</sup>
San Giovanni Dosso	15,25	km <sup>2</sup>
Schivenoglia	13,17	km <sup>2</sup>
Sermide	56,87	km <sup>2</sup>
Villa Poma	14,29	km <sup>2</sup>
<b>TOTALE</b>	<b>325,69</b>	<b>km<sup>2</sup></b>
<b>TOTALE HA</b>	<b>32.569</b>	
<b>TOTALE HA UTILIZZATI</b>	<b>14.570</b>	



Aziende comprese nell'indagine:

*Magnani Maurizio* (Poggio Rusco)

*Sasa* (Poggio Rusco)

*Az. Agr. Lorenzini Naturamica* (Sermide)

***PARTE IV  
IL SISTEMA  
DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE***



## 8 Sistemi in connessione: istruzione, formazione, lavoro

La legge 53/03 (la cosiddetta Legge Moratti)<sup>138</sup> ricompone in un'unica realtà i due sistemi, tradizionalmente distinti, dell'istruzione e della formazione professionale, che vengono riconosciuti come rispondenti ai medesimi obiettivi di promozione della crescita e di valorizzazione della persona e del cittadino. Proprio per questo, nel nuovo sistema i giovani possono, dopo la scuola secondaria inferiore, proseguire gli studi sia nei licei sia nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale, sistemi tra i quali, almeno "sulla carta", è possibile "transitare" attraverso un complesso sistema di crediti ancora in gran parte da implementare.

In ogni caso, istruzione e formazione sono considerati percorsi paralleli di pari dignità, benché ciascuno abbia una propria identità e specifiche finalità. È il cosiddetto "doppio canale" sulla base del quale i due percorsi rientrano in un sistema unitario mirato all'apprendimento e all'arricchimento della persona.

Nello specifico della formazione professionale, il suo carattere distintivo è quello di riguardare, contemporaneamente, il sistema educativo e il mondo del lavoro, riconoscendo la duplice *mission* di una qualificazione di base, per quanto possibile trasversale a tutte le componenti della popolazione, e di una integrazione flessibile ed efficace tra esigenza di competenze di base e specialistiche della produzione e loro disponibilità sul mercato del lavoro o nella produzione medesima.

Tali finalità sono perseguite attraverso una sfaccettata gamma di attività, comunque rivolta, direttamente o indirettamente, ad una doppia utenza: quella

---

<sup>138</sup> Cfr. la legge 28 marzo 2003, n.53 "Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e di formazione professionale".

delle persone direttamente coinvolte in interventi formativi (a prescindere dal sesso, dall'età, dal grado di scolarizzazione, dallo status occupazionale e dalle precedenti competenze di base o tecnico-specialistiche) e quella costituita dai sistemi produttivi in cui il target diretto è inserito o andrà ad inserirsi e che ne saranno in qualche modo mutati.

Gli interessi di queste due componenti sono convergenti: quanto più, infatti, la formazione professionale sarà in grado di integrare la propria azione con le richieste, le dinamiche e le tendenze della produzione, tanto più e più facilmente:

- *le persone potranno accedere ad una occupazione qualitativamente più accettabile o comunque più consona alle loro aspettative almeno professionali.* La formazione professionale riconosce esplicitamente l'obiettivo di "professionalizzare" i giovani, non solo per avvicinarli alle concrete richieste del mondo economico-produttivo e dei servizi e facilitare loro l'inserimento nel mondo del lavoro, ma per incrementare il loro bagaglio di conoscenze e competenze<sup>139</sup> nella logica diffusiva della società della conoscenza;
- *le imprese soddisferanno sul mercato del lavoro locale le proprie esigenze sia consapevoli* (ossia emergenti sulla base delle loro attività correnti o sulla base della loro progettualità) *sia inconsapevoli*, ossia richieste dall'evoluzione più complessiva dei mercati e delle tecniche ma non esplicitamente tematizzate. Che occorra tenere presenti entrambi questi livelli pare evidente dalla perlustrazione effettuata sul sistema produttivo mantovano, le cui connotazioni critiche, trasversalmente ai settori, sono anche dovute ad elementi di resistenza non altrimenti connotabili che in termini "culturali".

In sostanza, la formazione professionale svolge dunque una funzione di snodo fondamentale non solo tra l'educazione di base del cittadino e il suo inserimento nel mondo del lavoro, ma tra le potenzialità e le "attualità" dello sviluppo territoriale.

Contribuisce a pieno titolo, inoltre al raggiungimento dell'ambizioso obiettivo strategico fissato dall'Unione Europea<sup>140</sup> a Lisbona: entro il 2010 l'Europa dovrà diventare "il sistema economico basato sulla conoscenza più competitivo al mondo". Per accompagnare tale processo e monitorare costantemente il grado dei progressi ottenuti, il Consiglio dell'Unione europea<sup>141</sup> ha inoltre indicato parametri di riferimento. In particolare:

- i tassi di dispersione scolastica si dovranno dimezzare rispetto a quelli rilevati nel 2000, per arrivare nel 2010 ad un valore medio UE non superiore al 10%

---

<sup>139</sup> Si legge all'art. 2, lettera g, della citata legge 53/2003: «il secondo ciclo, finalizzato alla crescita educativa, culturale e professionale dei giovani attraverso il sapere, il fare e l'agire, e la riflessione critica su di essi, è finalizzato a sviluppare l'autonoma capacità di giudizio e l'esercizio della responsabilità personale e sociale.»

<sup>140</sup> Cfr. il testo completo delle conclusioni della presidenza del 23-24 marzo 2000 disponibili su <http://ue.eu.int>.

<sup>141</sup> Nel maggio 2003, il consiglio dei ministri dell'educazione ha invitato la commissione ad individuare obiettivi quantitativi comuni, da raggiungere entro il 2010 su cui i paesi potessero confrontarsi.

- i laureati in discipline matematiche, tecnologiche e scientifiche dovranno aumentare e dovrà essere dimezzata la disparità attuale fra i sessi in questo campo;
- l'istruzione secondaria superiore dovrà essere completata da una quota non inferiore all'85% della popolazione 22enne;
- la percentuale di quindicenni con difficoltà nella lettura e nella utilizzazione di nozioni matematiche e scientifiche (indicatore utilizzato, a livello europeo, per misurare la qualità dell'azione ricevuta) dovrà dimezzarsi;
- le attività di *life long learning* dovranno interessare non meno del 12,5% in media della popolazione 25-64enne dell'intera Unione europea.

L'Italia, dunque, è chiamata a sostenere sforzi significativi, tanto più che, come anche recentemente testimoniato da ISFOL<sup>142</sup>, il nostro Paese sconta un *gap* formativo rilevante, benché ridotto nell'arco dei trascorsi anni novanta: una porzione rilevante di questo impegno è richiesta alla formazione professionale.

### 8.1 Il metodo e le attività

Le premesse ideali della riforma, appena sintetizzate, sono costitutive per attività che mirano concretamente a:

- *l'orientamento*, ossia a sostenere la scelta consapevole di percorsi formativi, scolastici o del lavoro, anche attraverso tirocini formativi presso aziende che, come per altri tipi di azione integrata tra sistemi diversi previsti dalla riforma, mirano soprattutto a promuovere l'acquisizione di "competenze ed abilità professionali e culturali" immediatamente spendibili;

---

<sup>142</sup> Cfr. ISFOL (2005), *Rapporto 2005 sulla formazione continua. Relazione al Parlamento ai sensi dell'art. 66 della legge 144/99*, Rubettino Editore, Catanzaro. Si afferma nel rapporto: «È noto che l'Italia presenta un ritardo per ciò che riguarda il livello di competenze degli adulti spendibili sul mercato del lavoro. L'indagine ALL (Adult Literacy and Life Skills Survey) ha misurato il livello di abilità degli adulti sotto 4 diversi punti di vista: la capacità di comprendere testi, documenti, le capacità matematiche e di *problem solving* (quest'ultima parte non è stata condotta in Italia). Sia per quanto riguarda la comprensione dei testi e dei documenti, che in relazione alle capacità matematiche, oltre l'80% del campione di cittadini italiani è stata giudicata al di sotto del livello minimo indispensabile per operare nei contesti produttivi moderni e informatizzati. L'indagine PISA, condotta nel 2003 in 41 paesi per valutare il livello di conoscenze raggiunto dai quindicenni, ha mostrato nello stesso tempo un ritardo da parte degli studenti italiani: solo il 20% degli studenti raggiunge un livello di conoscenze ritenuto "sufficiente" (a fronte di una media OCSE del 30%). I dati prodotti dall'Indagine Eurostat nel 1999, mostrano come circa 1/4 delle imprese svolge attività di formazione, rispetto a più del 60% nella media europea, coinvolgendo un numero di lavoratori ben inferiore alla media europea (26% rispetto al 40% del totale dei lavoratori). La carenza di competenze di base ha una ripercussione diretta sul sistema produttivo in quanto un capitale umano non adeguato ai processi produttivi determina una produttività del lavoro ridotta: in Italia infatti, la produttività del lavoro oraria è pari all'88% della media europea (eu-15). La necessità di forti investimenti in capitale umano è dunque evidente, e dovrebbe essere una priorità del sistema delle imprese, che potrebbero beneficiare dei guadagni di produttività derivanti da un capitale umano più e meglio formato, degli individui, per i legami esistenti tra livello di istruzione/formazione e reddito vitale, ed infine del decisore pubblico, per le esternalità positive derivanti dai processi formativi.» (pp.28-29).

- *la formazione*, intesa sia come qualifica, che come specializzazione o aggiornamento. Questo attraverso la costruzione di percorsi “personalizzati” per l’assolvimento dell’obbligo formativo ed una utilizzazione mirata dell’istituto dell’apprendistato, la costruzione di forme di alternanza tra fasi di presenza presso centri di formazione professionale o a scuola e fasi di presenza in azienda, la collaborazione con università e scuole medie superiori, la promozione e l’organizzazione di attività di aggiornamento, specializzazione e riqualificazione per coloro, soprattutto adulti, che sono già inseriti nel lavoro e vogliono acquisire nuove competenze (anche ai fini di un reinserimento lavorativo dopo interruzioni di carriera) o incrementare il proprio grado di specializzazione e la propria qualifica;
- *l’inserimento lavorativo*, sia attraverso azioni di accompagnamento, in particolare rivolte a soggetti socialmente deboli e quindi anche miranti a favorire l’inclusione sociale, tramite un “accesso mediato” all’ambiente di lavoro, in integrazione con momenti formativi.

## 8.2 Obiettivi e finanziamenti della programmazione territoriale per le politiche formative: non solo FSE

Le attività descritte sono correntemente finanziate dal Ministero del Lavoro e/o dalle Regioni. Anche altri canali di finanziamento, spesso specifici e mirati, concorrono, tuttavia, a costituire il pacchetto delle risorse economiche disponibili per realizzare le proposte dei territori.

Tra tutti, quello probabilmente più conosciuto per il numero di iniziative attuate nel settennio 2000-2006, è il Fondo Sociale Europeo (FSE), che fa parte dei fondi strutturali per lo sviluppo territoriale con altri strumenti di finanziamento come, per esempio, il FSE (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), il fondo di coesione, il FEAOG (Fondo Europeo Agricolo di Orientamento e di Garanzia), Interreg, finalizzato alla cooperazione interregionale, ecc.<sup>143</sup>. L’area d’azione del FSE ha compreso sia interventi cosiddetti “di sistema”, intesi a strutturare ed attrezzare i luoghi della programmazione in materia di politiche formative e del lavoro a livello nazionale, regionale e locale, ed a configurare organicamente e qualificare i sistemi formativi locali (centri di formazione professionale pubblici o privati accreditati) sia gli interventi formativi o di orientamento direttamente rivolti alle persone e tesi a strutturarne o mirarne le scelte (orientamento) e/o le competenze (corsi di formazione, master, ecc.)

I contenuti di questa azione sono diversificati e sono stati diversamente distribuiti tra aree di intervento (così come più complessivamente, quelli del sistema della formazione professionale) a seconda della regione di riferimento, essendo la programmazione operativa degli interventi affidata, attraverso i Piani Operativi Regionali, proprio alle regioni, che la attuano partendo da linee guida

---

<sup>143</sup> Per approfondimenti o la consultazione dei regolamenti, cfr. [http://europa.formez.it/fondi\\_strutturali\\_2000-06.html](http://europa.formez.it/fondi_strutturali_2000-06.html), oppure, per un quadro più completo, il sito delle politiche regionali europee, Inforegio, all’indirizzo: [http://ec.europa.eu/comm/regional\\_policy/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/comm/regional_policy/index_fr.htm)

nazionali a loro volta riferite agli obiettivi strategici stabiliti dalla Commissione Europea. Senza, tuttavia, soffermarci più di tanto sulla catena di mandati da cui gli interventi hanno finalmente origine e sulle loro articolazioni interne, ampiamente noti, vale la pena invece sottolinearne la logica di fondo che, ancora una volta, valorizza le specificità territoriali. Oltre, infatti, alle macro-aree definite dall'Unione sulla base di indicatori di sviluppo territoriale applicati alle regioni del NUTS<sup>144</sup>, sono prima i singoli Stati che su basi analoghe specializzano e operativizzano gli obiettivi, poi le singole regioni e, sia pure con limiti di discrezionalità diversi a seconda dei mandati regionali, le stesse province, interpretando un mandato di coordinamento e programmazione territoriale coerente con le loro attribuzioni normative<sup>145</sup>.

Non sempre questo progetto, per altro ambizioso, ha dato buoni frutti. In molti casi, la programmazione locale non ha saputo (o potuto) "interpretare" le linee programmatiche, piuttosto applicandole senza mediazioni al proprio territorio. Molto è stato affidato alla competenza (ma a volte alla sola "creatività") degli organismi formativi locali, benché le loro proposte siano state dettate spesso da esigenze economico-gestionali più che da attente analisi dei contesti territoriali: in qualche caso, anche a scapito della qualità degli interventi e della manutenzione efficace di reti di servizio al territorio e di interconnessione funzionale con il sistema produttivo o suoi segmenti faticosamente costruite nel passato. Inoltre, l'applicazione delle priorità trasversali del fondo sociale (sviluppo locale, diffusione dell'ITC e pari opportunità di genere) sono state ridotte, a volte, a logiche marginali e adempitive, ben lontane dalla realizzazione di quel principio di *mainstreaming* che l'Unione Europea richiedeva. Altra cenerentola, infine, la valutazione, ridotta alla necessaria rendicontazione economico-amministrativa e trascurata, invece, nelle sue applicazioni al senso dell'intervento, ai suoi risultati e agli effetti ottenuti.

In ogni caso, il FSE ha cofinanziato numerose esperienze di rilievo - benché, come detto, raramente valutate nei risultati concretamente ottenuti<sup>146</sup> - muovendosi, con corsi di formazione professionale ed azioni di orientamento, nell'ambito del diritto dovere di istruzione e formazione, del post-diploma, dei diplomi universitari e dei master. Inoltre, ha:

---

<sup>144</sup> NUTS è l'acronimo di *Nomenclature of Territorial Units for Statistics*, una definizione delle unità territoriali statistiche elaborata da Eurostat per uniformare i riferimenti nella compilazione di statistiche regionali per l'Unione europea. Per una definizione e descrizione completa cfr. [http://ec.europa.eu/comm/eurostat/ramon/nuts/basicnuts\\_regions\\_it.html](http://ec.europa.eu/comm/eurostat/ramon/nuts/basicnuts_regions_it.html).

<sup>145</sup> Il riferimento è, qui, soprattutto alla L.124/1990. Per la Regione Lombardia, il quadro più complessivo delle attribuzioni alle province di funzioni nei diversi campi di competenza del governo locale è reperibile consultando la legge regionale 1/2000.

<sup>146</sup> Insistiamo su questo punto poiché si tratta di uno dei problemi più rilevanti di tutta la programmazione, non solo formativa. Per quanto, infatti, anche grazie alle pressioni provenienti dalle procedure e dalle raccomandazioni europee, la cultura della valutazione abbia fatto, negli ultimi anni, passi da gigante in Italia, la sua pratica rimane soprattutto "amministrativa". Si limita, cioè, a giudicare la "proprietà" della spesa, senza mai giungere ad una riflessione sulla "opportunità" (sul senso) della medesima. Riprenderemo questo tema nel capitolo conclusivo.

- incentivato la formazione continua intesa come adeguamento dei lavoratori alle trasformazioni industriali e all'evoluzione dei sistemi produttivi, in particolare quelli minacciati dalla disoccupazione o dalla cassa integrazione;
- promosso l'inclusione lavorativa delle componenti sociali in condizioni di svantaggio (disabili, carcerati ed ex-carcerati, ecc.);
- incentivato l'attenzione per le pari opportunità di genere sia attraverso azioni specificatamente mirate a colmare il *gender gap*, laddove esso si verifichi, sia identificandole come priorità trasversale (*mainstreaming*).

La prossima programmazione, in avvio con il 2007, enfatizza la caratterizzazione territoriale associandola alla collaborazione tra territori diversi, identificando per i fondi strutturali tre obiettivi generali: l'obiettivo "convergenza", l'obiettivo "competitività regionale e occupazione" e l'obiettivo "cooperazione territoriale europea", oltre ad una serie di obiettivi trasversali.

Il primo riguarda gli Stati membri e le regioni meno sviluppate (innanzitutto le regioni con un PIL pro capite inferiore al 75% della media comunitaria) che, ai sensi del trattato, costituiscono l'oggetto prioritario della politica di coesione. Riguarda, inoltre, le regioni in cui il PIL pro capite risulta inferiore al 75% della media comunitaria calcolata per l'Unione a 15 (il cosiddetto effetto statistico dell'allargamento), per le quali prevede venga concesso un sostegno temporaneo, e promuove condizioni e fattori di crescita che conducano a una reale convergenza attraverso strategie che dovrebbero prevedere lo sviluppo di competitività e di occupazione a lungo termine.

Il secondo ed il terzo obiettivo riguardano, invece, tutti gli Stati membri dell'UE. In particolare l'obiettivo "competitività" affronta i temi del rapido cambiamento e della ristrutturazione economica e sociale, la globalizzazione del commercio, la tendenza verso un'economia e una società basate sulla conoscenza, l'invecchiamento della popolazione, l'aumento dell'immigrazione, la carenza di manodopera in settori fondamentali e i problemi di inserimento sociale, prevedendo e promuovendo il cambiamento: come si può notare, sono i temi che abbiamo affrontato analizzando nella prima parte di questo lavoro il contesto mantovano.

Mentre scriviamo, il processo di programmazione del prossimo settennio è già a buon punto: sono state rese disponibili le linee guida nazionali e molte regioni hanno prodotto, almeno in forma di bozza, i piani strategici locali<sup>147</sup>.

Il FSE non è l'unico strumento di matrice europea con cui sostenere la formazione professionale o programmi culturali, specie se diretti ai più giovani<sup>148</sup>.

---

<sup>147</sup> Si rimanda al QSN per approfondimenti sugli obiettivi generali e specifici previsti dal piano e per le quanto concerne, in particolare, il FSE.

<sup>148</sup> Il 14 luglio 2005, la commissione europea ha formulato proposte ambiziose in merito alla nuova generazione di programmi nel settore dell'istruzione, della formazione, della gioventù, della cultura e degli audiovisivi, che sarà operativa dal 2007 al 2013. Si tratta di un programma d'azione integrato relativo all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, incentrato sull'insegnamento scolastico (Comenius), sull'insegnamento superiore (Erasmus), sulla formazione professionale (Leonardo da Vinci) e sull'insegnamento per gli adulti (Grundtvig) e che è completato da provvedimenti trasversali e da un nuovo programma (Jean Monnet) focalizzato sull'integrazione europea.

Nella programmazione 2007-13, infatti, sono stati riconfermati investimenti in linea con alcune delle esigenze che sono emerse considerando il sistema produttivo.

Vale tuttavia la pena di precisare che il perseguire concretamente uno degli obiettivi fondamentali della prossima programmazione, la ricerca, è in questo territorio ostacolato almeno a due livelli, ossia:

- dallo scarso sviluppo del terziario avanzato;
- dalle dimensioni medio-piccole delle imprese che normalmente non consentono, o comunque rendono più problematico, il suo sviluppo e la sua integrazione nell'organizzazione aziendale.

Su questo piano, molto si è scritto e detto circa lo sviluppo di poli territoriali d'eccellenza, che pare più praticabile in ambiti produttivi specializzati (per esempio in ambito distrettuale), ma che può indubbiamente far capo anche ad altri organismi come università, consorzi di imprese, ecc. Il nostro quesito di fondo, ossia in quale modo la formazione professionale possa supportare lo sviluppo del territorio ed in particolare l'innovazione, tocca anche questo aspetto del problema che può essere qui ridefinito come contributo del sistema formativo alla costruzione di competenze di alto profilo da impiegare nel territorio. La scarsa rilevanza del terziario avanzato sul territorio, pare rendere questa impresa problematica ed identifica un primo intreccio tra politiche (della formazione e delle politiche produttive) da porre in primo piano.

### 8.3 Articolazioni del sistema formazione

Come si è accennato, la formazione professionale può assumere forme diverse, che sintetizziamo nel seguente quadro. Come si noterà, ciascuna delle tipologie descritte fa anche capo ad un target specifico e si riferisce ad una particolare fase del ciclo di vita individuale:

- a. **Obbligo formativo.** I percorsi regionali di formazione rivolti all'assolvimento dell'obbligo formativo si articolano in cicli formativi. A conclusione di ciascun ciclo devono essere certificate le competenze acquisite, che costituiscono titolo per l'accesso ai cicli successivi omogenei o credito per l'accesso a cicli diversi o per la transizione nel sistema di istruzione o nell'esercizio dell'apprendistato. Per conseguire una qualifica professionale valida ai fini dell'as-

---

a. Il bilancio proposto è di 13,62 miliardi di euro. Un secondo programma, "Gioventù in azione", mira a sviluppare tra i giovani il senso di responsabilità personale, d'iniziativa, d'interesse per gli altri, di cittadinanza e la partecipazione attiva a livello locale, nazionale ed europeo. Il programma contribuirà, inoltre, a migliorare la qualità delle strutture che sostengono le attività dei giovani, con un bilancio di 915 milioni di euro. Infine, "Cultura 2007", che prevede 408 milioni di euro in bilancio e sostituisce l'attuale programma Cultura 2000, rilancia le attività previste da quest'ultimo dispositivo, inserendo tre nuovi obiettivi destinati a potenziare il valore aggiunto europeo: mobilità transnazionale, per coloro che operano nel settore culturale nell'UE, circolazione transnazionale di opere d'arte e di prodotti culturali o artistici e dialogo interculturale.

- solvimento dell'obbligo formativo, i percorsi di formazione professionale da frequentare non possono avere durata complessiva inferiore ai due anni;
- b. *Formazione extra obbligo*. Comprende tre sotto-tipologie:
    - post-diploma,
    - diplomi universitari,
    - master.
  - c. *Formazione continua*. I suoi destinatari sono: giovani e adulti in cerca di occupazione, portatori di handicap, ex detenuti, extracomunitari, tossicodipendenti, emarginati, lavoratori in cassa integrazione o liste di mobilità, lavoratori da riqualificare/aggiornare in alcuni settori ed in alcuni comuni.
  - d. *Formazione permanente*. È rivolta ad adulti occupati che necessitano di una riqualificazione o un miglioramento delle competenze.

Con riferimento, invece, al lavoro, gli interventi di orientamento e formazione possono essere classificati come segue:

3. servizi di formazione *per l'ingresso al lavoro*, per esempio:
  - corsi "ordinamentali" di qualifica professionale (biennali e triennali) nell'ambito del diritto dovere di istruzione e formazione;
  - corsi e servizi "non ordinamentali" (corsi personalizzati, corsi di orientamento e pre-professionalizzanti, laboratori per il recupero e lo sviluppo degli apprendimenti);
  - corsi e servizi per le categorie in condizione di disagio e svantaggio sociale (persone con disabilità, con disturbi psichici, a rischio di devianza, con provvedimenti penali a carico, detenuti, immigrati);
  - corsi e servizi di formazione superiore ed alta formazione (per diplomati e laureati);
  - corsi e servizi per adulti in difficoltà occupazionale.
4. servizi di *formazione sul lavoro*, per esempio:
  - corsi per apprendisti (in obbligo formativo ed extra-obbligo);
  - corsi di formazione permanente (per cittadini adulti);
  - corsi e servizi di riqualificazione e di qualificazione in servizio (per personale occupato privo di qualifica);
  - corsi di aggiornamento e/o sviluppo professionale (a scelta individuale dei lavoratori);
  - corsi aziendali ed interaziendali (su iniziativa aziendale);
  - corsi settoriali, anche finanziati con i fondi interprofessionali da associazioni di categoria o sindacali, enti bilaterali ecc.

Di seguito, approfondiamo la prima di queste articolazioni.

### 8.3.1 L'obbligo formativo

Il campo dell'istruzione e della formazione professionale è stato profondamente mutato da due Leggi dello Stato<sup>149</sup>, che già avevano di fatto disposto l'innalzamento dell'obbligo di istruzione a 9 anni di frequenza e sino al compimento del 15° anno di età. La già citata legge delega 53/03, oltre a completare il percorso avviato con la legge 144/99, che aveva sancito il principio della pari dignità della frequenza della formazione iniziale rispetto alla scuola secondaria, amplia e ridefinisce l'obbligo scolastico e l'obbligo formativo nel diritto-dovere all'istruzione e alla formazione per almeno 12 anni. Rimanda, pertanto, alla necessità di garantire percorsi formativi post-obbligo parificabili a quelli già attivi in altri paesi dell'Unione Europea<sup>150</sup>.

In effetti, l'obbligo formativo può essere assolto scegliendo tra cinque strade alternative:

- proseguendo il corso degli studi con l'istruzione superiore;
- frequentando corsi di formazione professionale regionale, ed assolvendo di conseguenza l'obbligo con il conseguimento di una qualifica almeno di durata biennale. Si noti che il rilascio dell'attestato, subordinato al superamento di un esame finale, può dare accesso ad un successivo ciclo di specializzazione e che la qualifica costituisce titolo riconosciuto ai fini dell'inserimento lavorativo e dell'ammissione ai concorsi pubblici;
- con l'inserimento al lavoro attraverso un contratto di apprendistato e la concomitante obbligatoria frequenza delle attività formative previste da questa tipologia di contratto e variabili per incidenza sul totale del monte ore previsto<sup>151</sup>;
- con percorsi integrati di istruzione e formazione, tutt'ora sperimentali, approfonditi nel prossimo paragrafo;

---

<sup>149</sup> Si tratta della legge del 20 gennaio 1999 n.9 "Disposizioni urgenti per l'elevamento dell'obbligo di istruzione", ora abrogata, cui si deve la prolunga al primo anno delle superiori del periodo necessario all'assolvimento dell'obbligo d'istruzione, e della legge del 17 maggio 1999, n.144 "Misure in materia di investimenti, delega al governo per il riordino degli incentivi all'occupazione e della normativa che disciplina l'INAIL, nonché disposizioni per il riordino degli enti previdenziali."

<sup>150</sup> L'Unione Europea considera una priorità il miglioramento qualitativo ed il rafforzamento dei sistemi di istruzione e formazione professionale degli Stati membri. Questa priorità è stata ribadita anche dal comunicato di Maastricht del 14 dicembre 2004, che ha indicato la necessità di una maggiore cooperazione europea in materia di *Vocational Education and Training* (VET), individuando anche gli impegni che gli stati membri devono assumere e le azioni da compiere.

<sup>151</sup> L'apprendistato è «... uno speciale rapporto di lavoro in forza del quale l'imprenditore è obbligato ad impartire o a far impartire, nella sua impresa, all'apprendista assunto alle sue dipendenze, l'insegnamento necessario perché possa conseguire la capacità tecnica per diventare lavoratore qualificato, utilizzandone l'opera nell'impresa medesima.» (legge 25/1955). L'obbligo formativo assolto all'interno del percorso di apprendistato implica la frequenza a moduli di formazione con ore aggiuntive a quelle già previste della legge, che rimanda ai contratti collettivi nazionali di lavoro la disciplina della ripartizione del monte ore tra formazione esterna e formazione sul luogo di lavoro, assicurando comunque alla prima un congruo numero di ore. Questi moduli sono finalizzati al consolidamento ed all'eventuale recupero di conoscenze e competenze sulla base di un accertamento precedente.

- con percorsi integrati scuola-lavoro, cui si darà più oltre uno spazio opportuno.

Inoltre, per consentire il passaggio da un canale all'altro, si stabilisce che "[...] le competenze conseguite in esito a qualsiasi segmento della formazione scolastica, professionale e dell'apprendistato costituiscono crediti per il passaggio da un sistema all'altro" (L.144/1999, art.68).

La formazione iniziale, indispensabile per l'avviamento al lavoro, viene pertanto portata a tre anni, come si è visto accentuandone le caratteristiche di alternativa al percorso di istruzione in senso stretto e potenziando nel suo ambito la trasmissione delle competenze di base. L'inserimento nel mondo del lavoro slitta, per quanto con una graduale applicazione del principio<sup>152</sup>, dai 15 ai 18 anni di età.

La nuova normativa attribuisce infine ai servizi per l'impiego competenze in materia di informazione, orientamento e tutoraggio ai fini dell'obbligo formativo e delinea un nuovo scenario istituzionale, che vede attribuire alle Regioni e agli enti locali nuove funzioni e nuovi compiti anche in materia di governo del mercato del lavoro: un nuovo ruolo, dunque, proiettato verso l'integrazione fra i diversi tipi di servizi (informazione, orientamento, formazione, incrocio domanda-offerta, ecc.) e tra i diversi tipi di soggetti istituzionali a cui compete la loro erogazione.

Per questo aspetto, la legge e la successiva regolamentazione attuativa, hanno disegnato un sistema complesso, nel quale sono coinvolti molteplici attori, istituzionali e non, che vengono, dunque, a costituire una vera e propria "rete di servizi" sul territorio. In particolare:

- le *Regioni* sono titolari della programmazione dell'offerta formativa integrata;
- le *Istituzioni scolastiche* comunicano ai servizi per l'impiego informazioni sugli alunni che compiono nell'anno successivo quindici anni, con l'indicazione del percorso scolastico seguito e delle scelte formulate all'atto dell'iscrizione all'anno scolastico successivo;
- le *agenzie formative* organizzano percorsi finalizzati allo sviluppo di competenze di base, tecnico-professionali e trasversali, anche mediante le attività di tirocinio;

---

<sup>152</sup> Il primo passo in questa direzione è stato compiuto nell'anno scolastico 2004-05 con l'innalzamento di un anno, stabilito, in sede di conferenza unificata, nel 19 giugno 2003, dall'accordo quadro tra il ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, il ministro del lavoro e delle politiche sociali, le Regioni, le Province autonome di Trento e Bolzano, le Province, i Comuni e le comunità. La conferenza ha previsto di attivare, in via sperimentale, percorsi di istruzione e formazione professionale - rivolti alle ragazze e ai ragazzi, che hanno concluso il primo ciclo di studi, e che tali percorsi sperimentali debbano: (i) avere durata almeno triennale, (ii) contenere, con equivalente valenza formativa, discipline ed attività attinenti sia alla formazione culturale generale sia alle aree professionali interessate; (iii) consentire il conseguimento di una qualifica professionale riconosciuta a livello nazionale e corrispondente almeno al secondo livello europeo (decisione del Consiglio 85/368/CEE).

- le *Imprese* comunicano ai Servizi per l'impiego la disponibilità all'assunzione dei giovani con contratto di apprendistato, nonché l'attivazione e la cessazione dei contratti;
- i *servizi per l'impiego* assumono competenze in materia di informazione, orientamento e tutoraggio.

### 8.3.2 I percorsi sperimentali integrati di istruzione e formazione

Si tratta di percorsi che, progettati e realizzati in collaborazione fra istituti superiori ed enti di formazione professionale accreditati nell'ambito di uno specifico accordo nazionale siglato tra Governo e Regioni<sup>153</sup>, permetteranno, al termine dei cinque anni regolari di studio, di conseguire il diploma di istruzione secondaria superiore unito a una qualifica professionale ed alla certificazione di crediti spendibili nella formazione professionale o direttamente nel mondo del lavoro.

Attraverso la collaborazione tra istruzione e formazione professionale, i percorsi integrati si propongono di contenere gli abbandoni, accrescere il successo formativo, favorire un più ampio sviluppo delle competenze culturali di base indispensabili per la formazione dei futuri cittadini.

Con particolare riferimento alla Regione Lombardia, già a partire dall'anno 2002-2003, sono stati avviati percorsi sperimentali di due anni (per quindicenni) al fine sia di potenziare le possibilità di scelta degli studenti sia di consentire loro di acquisire nuove competenze spendibili nel mercato del lavoro e, immediatamente dopo l'approvazione della Riforma Moratti (23 settembre 2003), si è siglato il nuovo Protocollo d'intesa tra Ministero dell'istruzione, Ministero del Welfare e Regione Lombardia per definire le tipologie di offerta formativa sperimentale per l'anno scolastico 2003-2004, introducendo percorsi triennali sperimentali rivolti ai quattordicenni articolati nelle seguenti tipologie di offerta<sup>154</sup>:

- a. *formazione professionale ed eventuali successivi percorsi collocati in un organico processo di sviluppo della formazione professionale superiore*, da realizzarsi in strutture formative accreditate dalla Regione. I percorsi triennali sono finalizzati al conseguimento di un titolo di qualifica (attestato) valido per l'assolvimento del diritto-dovere di istruzione e formazione fino ai diciotto anni e l'iscrizione ai centri per l'impiego, nonché per l'acquisizione di crediti ai fini dell'eventuale passaggio nel sistema dell'istruzione;

---

<sup>153</sup> La Conferenza Unificata è l'organismo costituito, ai sensi del D.lgs. 281/97 art.8 e 9, dalla Conferenza Stato-Regioni e dalla Conferenza Stato-Città e Autonomie Locali: si tratta di un organo in cui siedono rappresentanti del governo, i presidenti di tutte le regioni e i rappresentanti delle autonomie locali e che regola, tramite accordi, le materie che richiedono coordinamento delle competenze. Questo organismo sta assumendo negli ultimi anni, anche a seguito della riforma Bassanini (L.59/97 e dispositivi conseguenti) e della riforma del Titolo V della Costituzione (Legge Costituzionale 3/2001), una crescente importanza per le numerose materie su cui è chiamato ad esprimersi ed a stabilire raccordi tra i diversi livelli della pubblica amministrazione.

<sup>154</sup> Art 2, della conferenza unificata.

- b. *formazione professionale ed eventuali successivi percorsi in Istituti Tecnici e professionali*, individuati sulla base di criteri stabiliti d'intesa tra la Regione Lombardia e l'Ufficio scolastico regionale. Anche questi percorsi sono finalizzati al conseguimento di una qualifica (attestato) valida per l'assolvimento del diritto-dovere di istruzione e formazione fino ai diciotto anni e per l'iscrizione ai centri per l'impiego, nonché per l'acquisizione di crediti ai fini dell'eventuale passaggio nel sistema dell'istruzione;
- c. *percorsi LARSA (Laboratori di Recupero e Sviluppo degli Apprendimenti)*, atti a consentire i passaggi verticali ed orizzontali tra indirizzi;
- d. *azioni di orientamento, di personalizzazione dei percorsi e di sostegno agli allievi disabili*;
- e. *iniziative di cui ai precedenti punti c) e d) svolte in modo integrato tra Istituti Tecnici/Professionali e strutture formative accreditate dalla Regione*.

### 8.3.3 Assolvimento dell'obbligo attraverso percorsi integrati scuola - lavoro

A differenza dell'apprendistato, che va considerato a tutti gli effetti un'attività lavorativa, l'alternanza scuola-lavoro è una modalità di apprendimento: i periodi di esperienza lavorativa sono, dunque, inseriti all'interno di un percorso formativo progettato, attuato e valutato dall'istituzione scolastica o formativa. Si tratta, in altri termini, di una opportunità di apprendimento che valorizza la componente formativa dell'esperienza pratica, integrando lo studio, prevalentemente teorico, con esperienze di apprendimento in contesti operativi reali.

Queste ultime possono essere attivate tramite:

- *visite aziendali*. Soprattutto nella fase di orientamento e scelta dei percorsi formativi, rappresentano un mezzo efficace per avvicinare gli studenti alle professioni osservate in contesti operativi reali. Interagendo con i professionisti sui luoghi di lavoro, i giovani possono assumere informazioni dirette e approfondire interessi e motivazioni personali;
- *stage*. Lo stage assume la valenza formativa di una verifica "sul campo" della propria preparazione, delle proprie attitudini e dei propri interessi da parte del giovane che frequenta un percorso formativo. Ampiamente diffusi sul versante dell'istruzione tecnica e professionale, gli stage sono soprattutto progettati e realizzati nei corsi post qualifica, come occasione di professionalizzazione, e nell'istruzione tecnica, come occasione di sperimentazione del progetto individuale. Le scuole, nell'esercizio della propria autonomia didattica e organizzativa, possono realizzarli nel corso dell'anno scolastico;
- *tirocini*. La legge 196/97 ed il decreto attuativo 142/98 indicano due tipologie di tirocinio: quello *orientativo*, il cui obiettivo principale è di supportare il tirocinante nelle proprie scelte professionali; quello *formativo*, che consente al tirocinante un diretto coinvolgimento nelle attività concrete dell'azienda ed è finalizzato all'acquisizione di competenze pratiche sul lavoro. Tuttavia, molto spesso non c'è una netta distinzione tra le due tipologie. L'offerta di tirocini da parte della scuola dovrebbe rispondere alle esigenze di studenti diversi per età e qualifica, alle caratteristiche delle imprese e dei settori che ospitano i tirocinanti, alle opportunità di inserimento che offre il

territorio. La qualità della formazione, inoltre, dovrebbe essere garantita dal sistema tutoriale messo a punto dalla scuola e dall'azienda e dalla condivisione dell'intero processo formativo da parte dei due attori, scuola ed impresa: dalla fase di progettazione e di attuazione a quella di verifica e di certificazione dei risultati;

- *tirocini estivi*. Sono promossi durante le vacanze estive con fini orientativi e di sviluppo di competenze operative. Anche queste esperienze mirano ad agevolare gli studenti nella scelta professionale, permettendo loro di orientarsi e di acquisire competenze spendibili nel mondo del lavoro. Hanno una durata non superiore a tre mesi e si svolgono nel periodo compreso tra la fine dell'anno scolastico e l'inizio di quello successivo<sup>155</sup>;
- *imprese formative simulate*. Alcune Istituzioni scolastiche, con il sostegno del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, hanno messo a punto un modello di impresa formativa simulata che, da oltre dieci anni, coinvolge centinaia di scuole e migliaia di studenti, consentendo loro di apprendere a scuola, ma in un contesto operativo e organizzativo simile a quello aziendale che consente di analizzare e comprendere i processi gestionali, le dinamiche e le tecniche di conduzione delle imprese reali. In sostanza, il modello prevede che nella scuola si costituisca, con il supporto di un'impresa e di un tutor aziendale, un'azienda laboratorio, in cui è possibile rappresentare e vivere le funzioni proprie dell'azienda. Le imprese simulate comunicano tra loro e realizzano transazioni in una rete telematica, rispettando la normativa come le aziende reali. L'attività di laboratorio è, poi, completata da un periodo trascorso in un ambiente lavorativo reale in cui gli studenti utilizzano le competenze acquisite e verificano la corrispondenza tra il modello simulato e la realtà. La Rete delle imprese Formative simulate opera anche in un network internazionale, realizzando scambi commerciali con analoghe realizzazioni presenti in altri paesi, tra cui Austria, Ungheria, Germania, Croazia, Russia;
- *percorsi in alternanza*. L'alternanza non è un nuovo ordine o "canale" di istruzione o formazione, ma una modalità di realizzazione della formazione del secondo ciclo sia nel sistema dei licei sia nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale, per assicurare ai giovani, oltre alle conoscenze di base, l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro.

#### 8.3.4 Due nuovi istituti: i crediti ed i libretti formativi

La recente riforma scolastica ha, inoltre, introdotto il sistema dei crediti formativi, di cui rendiamo conto perché costituiscono uno strumento essenziale

---

<sup>155</sup> I tirocini estivi sono disciplinati da due dispositivi: l'art.60 del D.lgs. 10 settembre 2003, n.276, che, tra l'altro, dispone borse di studio a favore del tirocinante per importi massimi mensili di 600 euro, e la circolare del ministero del lavoro e delle politiche sociali del 2 agosto 2004, n.32 (G.U. n. 187 del 11 agosto 2004). Per tutti gli aspetti non esplicitamente disciplinati dal D.lgs 276/2003, valgono le disposizioni in materia di tirocini formativi (legge 196/97 e D.M. 142/1998).

nella integrazione tra attività del sistema scolastico e sistema formativo e/o nella gestione della possibilità di passare dai sistemi dell'istruzione-formazione a quello del lavoro e viceversa. I crediti, infatti, dovrebbero render conto delle competenze acquisite in qualsiasi segmento del percorso seguito dall'individuo e possono essere eventualmente spesi per il rientro nel sistema scolastico o per il passaggio alla formazione professionale. In altri termini, le competenze certificate<sup>156</sup> costituiscono crediti formativi, che vanno a determinare il curriculum dell'individuo e permettono in qualsiasi momento del suo percorso (scolastico, professionale o di apprendistato) il passaggio in un percorso:

- *formativo*, in modo da svolgere solamente i moduli formativi mancanti, per il raggiungimento di una determinata meta formativa;
- *di inserimento lavorativo*, in modo da accelerare l'acquisizione di una qualifica.

Con questi presupposti, è stato creato il libretto formativo<sup>157</sup>, vale a dire un "registro", da implementare *in progress*, delle competenze che il soggetto realizza nel corso della propria vita, siano esse acquisite con la formazione in apprendistato, con quella in contratto di inserimento, quella specialistica o quella continua svolta nell'ambito di iniziative gestite da organismi accreditati dalle Regioni, oppure, purché riconosciute e certificate, in modo non formale e informale secondo gli indirizzi dell'Unione Europea in materia di apprendimento permanente<sup>158</sup>.

Il libretto formativo non ha ancora all'attivo realizzazioni che possano valutarne i pregi o segnalarne le difficoltà applicative. La sperimentazione sarà infat-

---

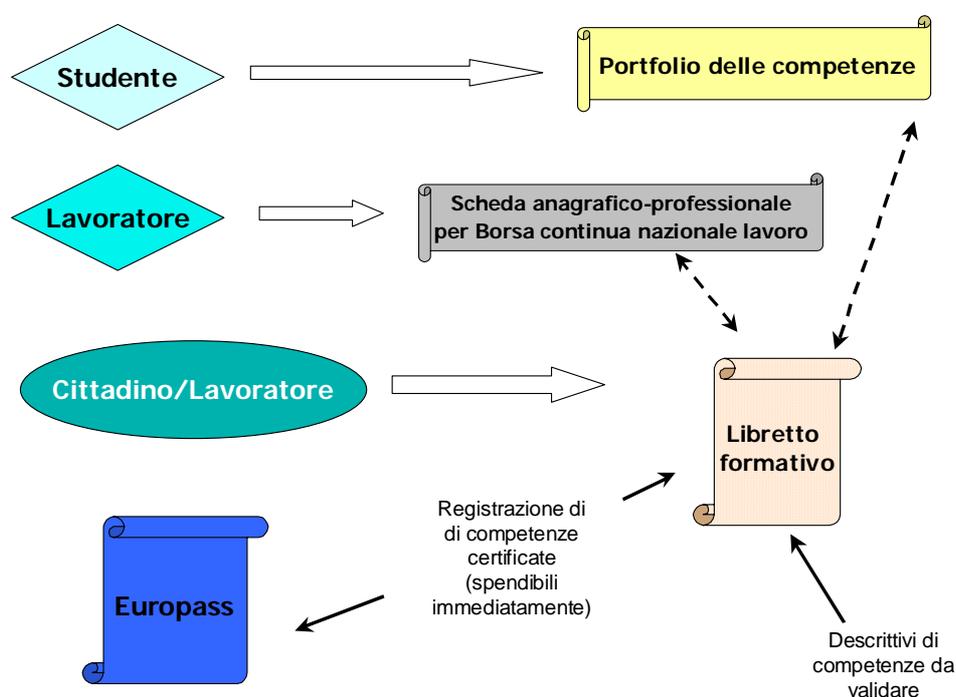
<sup>156</sup> Per l'individuazione e la certificazione delle esperienze che danno luogo ai crediti formativi, cfr. il decreto del ministro della pubblica istruzione del 24 febbraio 2000 "Individuazione delle tipologie di esperienze che danno luogo ai crediti formativi" (G.U. serie generale n. 70 del 24/3/2000). Il regolamento di attuazione del nuovo esame di stato (cfr. d.p.r. 23 luglio 1998, n. 323) li riferisce a conoscenze, competenze e abilità acquisite nel sistema della formazione professionale, nell'esercizio dell'apprendistato, per effetto dell'attività lavorativa o per l'autoformazione che possono costituire "crediti per l'accesso ai diversi anni dei corsi di istruzione secondaria superiore". Prevede, inoltre, che questi crediti siano valutati da apposite commissioni nominate dai colleghi docenti interessati e "coadiuvate da esperti del mondo del lavoro e della formazione professionale tratti da elenchi predisposti dall'amministrazione regionale".

<sup>157</sup> Il libretto formativo del cittadino, introdotto dal decreto attuativo della legge Biagi (D.Lgs276/2003), è stato messo a punto da un gruppo tecnico costituito presso il ministero del lavoro e delle politiche sociali, con la partecipazione di tutti i soggetti istituzionali e non che governano, nel nostro Paese, il sistema della formazione, dell'istruzione e del lavoro. La sua approvazione ufficiale fa capo al decreto interministeriale del 10 ottobre 2005: "Approvazione del modello di libretto formativo del cittadino, ai sensi del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, articolo 2, comma 1, lettera i)". Nell'ambito di questo percorso, è stato inoltre predisposto un *format* comune minimo di libretto formativo per la messa in trasparenza e registrazione delle competenze, omogeneo a livello nazionale e trasversale ai diversi sistemi. Il *format* è diviso in due sezioni: la prima riporta i dati anagrafici del soggetto, i titoli di studio e formativi conseguiti e le esperienze lavorative, mentre la seconda presenta una "descrizione" della persona mediante il linguaggio delle competenze, al fine di restituire nella sua unitarietà il patrimonio di quanto acquisito nei diversi contesti di vita e di lavoro. Le competenze registrate sono state suddivise in competenze di base e competenze tecnico-professionali e trasversali. Dagli esiti di tale sperimentazione, si potrà avviare la diffusione e la messa a regime del libretto per tutti i cittadini che lo richiederanno.

<sup>158</sup> Cfr., per le distinzioni del caso il paragrafo 8.3.5.

ti avviata nel corso del 2006 in 11 Regioni e Province Autonome e si realizzerà lungo l'arco di un anno con modalità di applicazione concordate e differenziate nelle singole realtà sperimentali. Nella forma che ha assunto sulla base del processo di definizione descritto (figura 22), pare uno strumento versatile, anche al servizio della mobilità di studenti e lavoratori nell'Unione Europea.

*figura 23 Schema descrittivo che sintetizza il legame tra i diversi strumenti e i diversi beneficiari del sistema di certificazione delle competenze previsto dal decreto Interministeriale 10 ottobre 2005*



*FONTE: Documento tecnico allegato al decreto Interministeriale 10 ottobre 2005*

### 8.3.5 La formazione permanente e continua

La formazione permanente, o *LifeLong Learning* (LLL), è l'insieme dei processi di apprendimento grazie ai quali gli adulti, dopo la conclusione della prima fase di formazione a scuola, all'università o sul lavoro, sviluppano le attitudini, arricchiscono le competenze, migliorano le qualifiche tecniche e professionali o le ri-orientano in funzione dei propri bisogni e di quelli della società.

Come documenta ISFOL la sua definizione, anche nel contesto delle statistiche su istruzione e formazione, è molto influenzata dagli orientamenti a livello

europeo, andando a comprendere attività di apprendimento con le seguenti caratteristiche:

- *finalizzate a miglioramenti* nel comportamento, nel grado di informazione, di conoscenza o di comprensione, negli atteggiamenti, nei valori e nelle competenze;
- *svolte intenzionalmente* con l'obiettivo di incrementare o migliorare le proprie conoscenze;
- che siano *basate su una continuità*, ovvero che non siano svolte incidentalmente o casualmente (tale requisito riguarda l'organizzazione di tali attività, non la durata);
- *indipendenti dall'essere "formali" o "informali"*, dal momento che tutte le tipologie di apprendimento sono considerate;
- *indipendenti dalla fonte di finanziamento*, dal momento che possono essere finanziate da enti pubblici, da privati o dagli stessi partecipanti;
- *indipendenti dalla specifica modalità di formazione*, dal momento che possono essere utilizzati metodi tradizionali come i corsi, ma anche nuove tecnologie<sup>159</sup>.

Nel quadro rappresentato nella figura 24, dunque, solo l'apprendimento casuale è escluso, poiché "non intenzionale", mentre sono incluse tutte le altre tipologie di apprendimento:

- *l'istruzione formale* è quella fornita dal sistema scolastico ed universitario all'interno di una struttura "istituzionale" che prevede diversi livelli di istruzione con relativo riconoscimento giuridico;
- *l'istruzione non formale* copre tutte le attività di istruzione non incluse nella precedente definizione: istruzione degli adulti, sostegno agli scolari con difficoltà di apprendimento, corsi di formazione professionale, ecc.;
- *l'apprendimento informale* è definito come quell'attività "intenzionale" che - fuori da contesti istituzionali - porta all'aumento delle conoscenze o delle competenze di una persona sulla base di eventi formativi che possono avere luogo, in qualsiasi forma, in famiglia, all'interno di istituzioni sociali o sul posto di lavoro, ovvero sulla base di un'offerta familiare o sociale, oppure per scelta personale.

Su questa base, è l'istruzione non formale, nella fattispecie della formazione professionale continua, ad avere per noi specifico interesse, in particolare con riferimento:

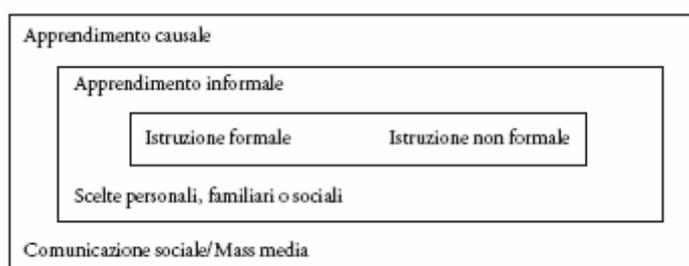
- (i) alla *formazione continua dei lavoratori*, che consta di attività di formazione, aggiornamento o riqualificazione rivolte ad adulti occupati, i quali possono - su iniziativa autonoma o su proposta delle aziende di appartenenza - partecipare a corsi, che, di norma, si realizzano con due modalità alternative, come:

---

<sup>159</sup> Cfr. ISFOL (2005), cit.: p.44.

- *corsi di formazione professionale*, organizzati da centri di formazione professionale pubblici, enti privati convenzionati e imprese rivolti a lavoratori che necessitano di riqualificazione o aggiornamento professionale;
  - *attraverso l'attribuzione di voucher o bonus formativi*, sia individuali che aziendali<sup>160</sup>. I primi finanziano la partecipazione del singolo ad attività formative, mentre i secondi consentono al datore di lavoro, nell'ambito di un piano di formazione interno, di finanziare l'attività formativa dei propri lavoratori;
- (ii) alla *riqualificazione o riprofessionalizzazione di profili di competenza fuori dal mercato del lavoro*.

figura 24 *Classificazione delle tipologie di apprendimento*



Fonte: ISFOL

Tali attività sono, come si è visto in precedenza, fortemente sostenute dal FSE. Esiste, tuttavia, un sistema nazionale di formazione continua, regolato dalla legge n. 236 del 1993, che prevede il finanziamento congiunto delle attività formative rivolte ad adulti occupati da parte del Ministero del lavoro, delle Regioni e delle Province. Il riferimento è all'organizzazione di:

- interventi di *formazione continua*, di aggiornamento o riqualificazione, per operatori della formazione professionale;
- interventi di *formazione continua a lavoratori occupati* in aziende beneficiarie dell'intervento straordinario di integrazione salariale;
- interventi di *riqualificazione o aggiornamento professionali* per dipendenti da aziende che contribuiscano in misura non inferiore al 20% del costo delle attività;

<sup>160</sup> Sono assegnati tramite bandi annuali pubblicati dalle regioni o dalle singole province e finanziati attraverso risorse diverse: il FSE, i fondi ex legge 236/1993, i fondi ex legge 53/2000. Anche i destinatari sono molteplici: mentre il FSE mette a disposizione risorse rivolte a occupati, disoccupati, persone a rischio di esclusione sociale, giovani, donne, ecc., le leggi 236/1993 e 53/2000 si rivolgono esclusivamente ai lavoratori dipendenti.

- interventi di *formazione professionale destinati ai lavoratori iscritti nelle liste di mobilità*, formulate congiuntamente da imprese e gruppi di imprese e dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori, anche a livello aziendale. Nei casi i crisi di settore, i contributi finanziari possono essere erogati direttamente dal Ministero del Lavoro, d'intesa con le Regioni.

Il ruolo strategico della formazione professionale continua raggiunge tuttavia la sua massima incisività quando i percorsi formativi sono mirati e personalizzati, cioè costruiti sulla base delle esigenze professionali dell'individuo e delle imprese. L'attuale processo di trasformazione del mercato del lavoro richiede l'accrescimento e l'aggiornamento continuo delle professionalità, da realizzare attraverso investimenti formativi continui e individualizzati.

Tale strategia è favorita dalla possibilità, da parte delle imprese, di:

- finanziare percorsi di *formazione individuale per singoli dipendenti*<sup>161</sup>. In particolare, l'art. 118 della legge 388/2000, come modificato dall'art. 48 della L. 289/2002, ha recentemente previsto l'istituzione di fondi paritetici interprofessionali nazionali<sup>162</sup>, proprio con lo scopo di favorire lo sviluppo della formazione professionale continua - e, contestualmente, di una maggiore competitività delle imprese e una migliore garanzia di occupabilità per i lavoratori - nell'industria, in agricoltura, nel terziario, nell'artigianato ed in altri settori;
- istituire *fondi per i dirigenti*, mediante accordi stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei dirigenti, oppure come apposita sezione all'interno dei fondi interprofessionali nazionali.

#### 8.4 La formazione in Lombardia: ambiti e competenze delle province

Il cambiamento descritto nelle pagine precedenti concerne le filosofie di fondo ed i modelli di intervento. Anche sul piano degli assetti delle competenze nazionali, regionali e locali i mutamenti intervenuti negli ultimi anni hanno natura profonda: il nuovo articolo 117 della Costituzione, in particolare, delinea un ambito di intervento regionale a carattere esclusivo<sup>163</sup>, che spazia dall'obbligo di istruzione all'obbligo formativo, fino alla formazione superiore.

---

<sup>161</sup> Cfr. Circolari 37/1998, 139/1998 e 51/1999.

<sup>162</sup> I Fondi sono costituiti attraverso accordi interconfederali, stipulati tra le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale. I datori di lavoro che aderiscono ai fondi effettuano il versamento all'Inps del contributo integrativo previsto all'articolo 25 della legge 845/1978. L'Inps provvede a trasferirlo al fondo indicato dal datore di lavoro. L'attivazione dei fondi, quali "soggetti giuridici di natura associativa", è subordinata al rilascio di un'autorizzazione da parte del ministero del lavoro, che esercita, inoltre, la vigilanza ed il monitoraggio sulla loro gestione.

<sup>163</sup> Secondo quanto previsto dall'Art. 3 della legge costituzionale n. 3 del 18 ottobre 2001, "Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione", l'istruzione e la formazione professionale rientrano fra i "diritti civili e sociali", per cui lo stato determina standard di qualità validi per tutto il sistema, pur essendo l'istruzione e la formazione professionale materia di competenza legislativa esclusiva delle Regioni.

In questo quadro, il principale documento di riferimento per le attività regionali e locali rimane il Piano triennale della formazione, uno strumento con cui, nello specifico della Regione Lombardia, si sono stabiliti gli obiettivi da perseguire nell'arco di tre anni formativi, individuando, per raggiungerli, risorse e modalità di azione e si è inteso portare gradualmente a termine il percorso di delega avviato con la Legge Regionale 1/2000. Con il dispositivo, si introduce infatti il Fondo Unico della formazione (FUF), nel quale confluiscono tutte le risorse finanziarie che alimentano l'attività di formazione professionale e si dispone una maggiore presenza delle Province nella gestione dei finanziamenti del Fondo Sociale Europeo.

Tenendo conto del mutato scenario che la riforma normativa italiana e la strategia europea di Lisbona tratteggiano, l'offerta formativa regionale lombarda viene, dunque, articolata in tre macro ambiti che ricompongono le sette aree di intervento definite dal programma triennale della formazione.

I tre macro-ambiti sono:

- ***Diritto dovere di istruzione e formazione***, che comprende tutta l'offerta formativa e consiste principalmente in percorsi triennali finalizzati al conseguimento di un titolo di qualifica valido per l'assolvimento dell'obbligo fino ai diciotto anni e per l'inserimento nel mondo del lavoro, nonché per l'acquisizione di crediti ai fini dell'eventuale passaggio al sistema dell'istruzione;
- ***Orientamento e formazione lungo tutto l'arco della vita***, finalizzato allo sviluppo ed il rafforzamento del capitale umano e della sua competitività. Tali obiettivi rivestono valore strategico fondamentale per la Strategia Europea per l'Occupazione, accolta con tempestività dalla programmazione regionale;
- ***Formazione continua - Adattamento delle imprese - Innovazione***, che riguarda gli interventi tesi a rafforzare le competenze del capitale umano impiegato nelle imprese lombarde per accompagnarle nell'attuale situazione congiunturale.

Le sette aree in cui si articolano i tre macro ambiti possono invece essere schematicamente riassunte nel modo seguente<sup>164</sup>:

- ***A1: Servizi per l'inserimento lavorativo***. Riguardano l'orientamento professionale, l'accompagnamento al lavoro, l'inserimento o il reinserimento lavorativo, attraverso azioni di informazione, di orientamento/riorientamento formativo, di consulenza orientativa e alla creazione di impresa, di accompagnamento all'inserimento/reinserimento lavorativo;
- ***A2: Sviluppo e sostegno dell'offerta per soggetti in obbligo formativo***. L'obiettivo è di garantire agli adolescenti e ai giovani l'assolvimento del diritto dovere di istruzione all'interno dei due sistemi previsti per il secondo ciclo (istruzione liceale e istruzione e formazione professionale, compreso l'apprendistato), con particolare riguardo a coloro che non proseguono nel

---

<sup>164</sup> Così come esplicitato nel documento "Linee d'indirizzo e direttive per l'offerta di formazione professionale della Regione Lombardia. Anno Formativo 2004-2005".

percorso scolastico: ridurre i tempi di attesa nell'entrata nel mercato del lavoro, incrementare il tasso di attività femminile e le opportunità di crescita professionale delle donne;

- **A3: Sostegno e l'accompagnamento all'integrazione sociale e lavorativa dei soggetti appartenenti a categorie svantaggiate.** Lo scopo è di favorire, attraverso una pluralità di tipologie di azioni tra loro integrate ed in una logica di pari opportunità, la partecipazione al lavoro delle persone appartenenti a gruppi svantaggiati (portatori di handicap fisici, mentali e sensoriali, detenuti ed ex detenuti, minorenni soggetti a provvedimenti delle autorità giudiziarie, extracomunitari e nomadi, tossicodipendenti ed ex tossicodipendenti da droghe e da alcool, sieropositivi, persone coinvolte dal fenomeno delle nuove povertà, persone che intendono uscire dal circuito della prostituzione, altre persone che rischiano l'esclusione sociale, profughi, richiedenti asilo, rifugiati);
- **A4: Formazione per l'ingresso al lavoro di inoccupati/disoccupati.** Sono finalizzati ad accrescere le possibilità di inserimento o reinserimento lavorativo di giovani donne e uomini ultradiciottenni, degli adulti, delle donne inoccupati, inattivi e disoccupati, in cassa integrazione guadagni straordinaria o in mobilità, privi di titolo di studio o con titolo di studio medio-basso;
- **A5: Formazione superiore.** L'obiettivo è formare le competenze professionali e favorire l'inserimento lavorativo di giovani donne e uomini con diploma, qualifiche e/o lauree attraverso percorsi di formazione superiore e/o di Alta formazione realizzati anche attraverso l'integrazione con i sistemi dell'istruzione, dell'università e del mondo delle imprese.
- **A6: Formazione continua e permanente.** I dispositivi messi in atto sono indirizzati: (i) ad assicurare ai lavoratori e alle lavoratrici opportunità di qualificazione e sviluppo professionale, al fine di accrescerne la stabilità occupazionale, l'adattabilità ai cambiamenti tecnologici e organizzativi e sostenere la competitività delle imprese e del sistema economico regionale (formazione continua); (ii) ad accrescere la professionalità dei lavoratori e alle lavoratrici della pubblica amministrazione, soprattutto in relazione ai cambiamenti in atto a seguito del processo di riorganizzazione amministrativa (formazione continua); (iii) a garantire ai cittadini, donne e uomini, opportunità di formazione lungo l'intero arco della loro vita (formazione Permanente/Educazione degli Adulti);
- **A7: Politiche della formazione e servizi per l'impiego.** Quest'area è interessata al consolidamento e alla messa a sistema delle buone prassi, delle metodologie e degli strumenti elaborati e realizzati, con particolare attenzione al miglioramento continuo dei servizi offerti ed al consolidamento della rete degli operatori.

Per quanto riguarda gli assetti istituzionali, sono le "Linee di Indirizzo e Direttive per l'offerta formativa", approvate dalla Giunta Regionale con l'atto n.12008 del 7 febbraio 2003, che disegnano l'ambito entro cui le Province possono esercitare i propri compiti sul versante della formazione professionale.

In via prioritaria, questi riguardano la formazione di base, indicata come priorità nel documento di indirizzo regionale che identifica anche il numero mi-

nimo di destinatari e raccomanda un'articolazione delle iniziative formative che realizzi un adeguato numero di corsi biennali e annuali per il conseguimento di una qualifica professionale, annuali per il conseguimento della qualifica (quelli annuali rivolti a *drop out* scolastici), di qualifica in apprendistato e di formazione per disabili adolescenti e giovani. Oltre a ciò, è compito della Provincia gestire la banca dati relativa ai soggetti in obbligo formativo e monitorare il percorso dei giovani che sono soggetti a tale obbligo.

Alla formazione di base vanno, dunque, prioritariamente destinati i fondi assegnati, che solo in via subordinata (ossia quando siano raggiunti i parametri quantitativi e qualitativi fissati dalla Regione) possono essere impiegati per altre iniziative (interventi integrati e coordinati con le scuole, anche in collaborazione con enti di formazione professionale, interventi diretti allo svantaggio o alla formazione superiore).

I vincoli di azione della Provincia sono pertanto evidenti, così come le difficoltà che essa può avere in un'azione di programmazione che risulti davvero adeguata ai bisogni del territorio, specie se espressi da segmenti innovativi della produzione. Tanto più se si considera che gli utenti in diritto-dovere di istruzione sono notevolmente aumentati, negli ultimi anni, in seguito all'innalzamento dell'età dell'obbligo scolastico. La pianificazione provinciale non è, quindi, sempre in grado di destinare risorse congrue ai dispositivi relativi allo svantaggio, alla formazione superiore e alla formazione permanente e i relativi bisogni possono essere affrontati solo ricorrendo direttamente a contributi regionali al di fuori, quindi, delle possibilità di programmazione e di controllo della Provincia.

Si tratta di una grave difficoltà, che entra in contraddizione con il principio stesso di programmazione territoriale e non consente ai settori formazione professionale delle Province, oltre misure minime, di integrare la propria azione con i soggetti istituzionali ed economici, che agiscono nei rispettivi contesti, al di là della identificazione di un fabbisogno rispetto al quale essi non sono comunque in grado di fornire risposte. Il loro ruolo, almeno come definito dalla normativa e da noi ricostruito anche attraverso approfondimenti diretti, ha carattere più attuativo che propositivo: il che, dato il valore che le diverse articolazioni delle attività formative rivestono per lo sviluppo territoriale, ognuna per i propri obiettivi ed il target di specifico riferimento, costituisce un limite evidente sulla strada di un approccio organico al tema ed alla relativa pratica.

Tali limiti si ripercuotono inevitabilmente sull'intervento provinciale nell'ambito dell'avviamento lavorativo. Infatti, benché questo tenda a configurare un sistema di servizi e competenze che, partendo dall'orientamento fornito dai centri per l'impiego agli utenti, passa attraverso la qualificazione professionale o l'aggiornamento delle competenze per poi concretizzarsi in attività di sostegno e di accompagnamento all'inserimento lavorativo, non trova nell'investimento formativo diretto adeguato sostegno.

Emergono, dunque, forti spinte ad una revisione delle distribuzioni di competenze che potranno essere accolte nell'ambito di un processo di programmazione che, lo ricordiamo, ammette di anno in anno aggiustamenti o provvisorie

modifiche. Proprio nell'anno formativo 2005/2006<sup>165</sup>, per esempio, è stata prevista dalla Regione Lombardia la sperimentazione di modalità di programmazione che prevedranno il trasferimento alle amministrazioni provinciali di una più ampia capacità di modulazione e gestione delle azioni in connessione con i fabbisogni specifici del territorio, pur nell'ambito di obiettivi e regole generali definiti dalla Regione, al fine di garantire l'omogeneità e l'organicità di governo del sistema. Tra tali competenze spiccano quelle relative all'area "specializzazioni post-qualifica professionale", che probabilmente consentiranno maggiori disponibilità e discrezionalità nel predisporre supporti formativi diretti ad esperienze avanzate di imprenditorialità locale ed alla loro diffusione come buone pratiche, anche in funzione dell'avvio di processi a carattere innovativo in nuove imprese.

In particolare, la sperimentazione in questione riguarda il trasferimento alle Province delle risorse finanziarie di Fondo Sociale Europeo per la realizzazione di:

- interventi di orientamento al lavoro<sup>166</sup>;
- attività di orientamento/formazione ed accompagnamento che tengano conto delle particolari esigenze dell'utenza femminile, sia giovane che adulta, secondo le indicazioni comunitarie<sup>167</sup>;
- attività formative relative all'area di intervento "Sostegno e accompagnamento all'integrazione sociale e lavorativa dei soggetti appartenenti alle categorie svantaggiate";
- progetti afferenti all'Area attività formative relative alle specializzazioni post-qualifica professionale.

In ogni caso, in capo alla Regione resterà il mantenimento delle funzioni di governo relative a:

- la programmazione strategica regionale e la salvaguardia dell'unitarietà del sistema;
- l'accreditamento dei beneficiari finali e la qualificazione dei sistemi;
- l'emanazione di documenti, linee guida ed atti a valenza regionale necessari alla definizione degli obiettivi generali delle azioni, delle tipologie di servizio attivabili, della ripartizione delle risorse disponibili tra le diverse amministrazioni provinciali, nonché alla identificazione delle regole relative all'ammissibilità dei costi e dei parametri applicabili per i diversi interventi;
- il monitoraggio, attraverso un sistema regionale in cui confluiscono anche i dati originati dalle attività finanziate dalle Province;
- la vigilanza e il controllo del sistema di formazione professionale.

---

<sup>165</sup> Con deliberazione di giunta regionale n°VIII/403 del 26 luglio 2005, la Regione Lombardia ha approvato le "Linee di Indirizzo per l'offerta formativa relative all'a.f. 2005/06.

<sup>166</sup> Come programmati nell'ambito delle linee di indirizzo e direttive per l'offerta di formazione professionale 2004 - 2005 - DGR n. 17608 del 21/05/04.

<sup>167</sup> Cfr. COM (2005)299 "Comunicazione della Commissione - Una politica di coesione a sostegno della crescita e dell'impiego. Orientamenti strategici comunitari 2007-2013"

## 8.5 Le attività formative gestite dal Servizio formazione della Provincia di Mantova: limiti delle fonti informative

Un primo limite registrato nelle fonti informative concernenti la formazione professionale è rappresentato dal fatto che non esistono né a livello provinciale, né a livello regionale e nazionale, fonti che siano in grado di fornire un quadro di sistema, comprendente, per l'offerta formativa, almeno l'ambito pubblico e privato accreditato.

Tale carenza non è riscontrabile nel sistema dell'istruzione, le cui dinamiche sono molto più conosciute, anche in relazione a territori e tematiche specifiche<sup>168</sup>.

Da questo punto di vista, sono da ricordare diverse sperimentazioni in corso, recentemente discusse nel convegno nazionale dal significativo titolo *I dati amministrativi per le statistiche sui mercati del lavoro locali*, promosso dal Comitato paritetico Istat-Regioni ed organizzato il 19 e 20 giugno dall'Istat e dal Cisis, a Roma. Nello specifico della regione Lombardia, oltre alle varie informazioni sull'andamento del mercato del lavoro<sup>169</sup>, è stato attivato il progetto "Sintesi" con un accordo sottoscritto nel 2001 tra la Regione e le 11 Province lombarde. Il progetto prevede "[...] la realizzazione del livello provinciale del Sistema Informativo Lavoro (SIL) e dei moduli necessari all'interconnessione e alla collaborazione applicativa col sistema informativo regionale"<sup>170</sup> e si propone non solo di

<sup>168</sup> Si ricordano i rapporti annuali elaborati dal MIUR e, in particolare il rapporto relativo all'a.s. 2002/03, che forniva un'analisi dettagliata delle ripartizioni territoriali, fino al livello provinciale, ponendo relazione l'inclusione di bambini e ragazzi non comunitari con le caratteristiche del sistema del lavoro e con altri indicatori di coesione sociale. Per quanto concerne la regione Lombardia, il sito <http://www.borsalavoroLombardia.net>, offre quadri di sintesi sulla partecipazione al sistema dell'istruzione (scuola secondaria di I e di II grado (iscritti e maturi per tipo di scuola, anche in serie storica) e per l'università (iscritti e laureati nelle università lombarde per sede, corso ed altri caratteri, in serie storica e con tavole di raccordo tra vecchio e nuovo ordinamento).

<sup>169</sup> Coerentemente al progetto dell'integrazione e comunque della connessione tra i tre sistemi, anche questo tipo di informazione è disponibile sul sito <http://www.borsalavoroLombardia.net> con riferimento al mondo produttivo (imprese iscritte ed attive ai registri delle CC.I.AA e natimortalità delle imprese, in generale, nell'artigianato e nell'universo agricolo, benché con riferimento all'ultimo censimento), alla partecipazione ed agli ingressi nel mondo del lavoro, all'occupazione ed alla disoccupazione in Lombardia, alle retribuzioni, ai redditi ed agli oneri sociali, alle condizioni di lavoro, alla sospensione dal lavoro, all'uscita dal mondo del lavoro. Sono disponibili, nello stesso sistema, anche informazioni di fonte Excelsior relative alla domanda di lavoro ed alle sue caratteristiche, anche di profilo, nelle imprese lombarde, benché sempre riferite all'anno precedente quello in corso, come tipico di questa rilevazione.

<sup>170</sup> Cfr. [www.borsalavoroLombardia.net](http://www.borsalavoroLombardia.net). Va segnalato che sul sito Isfol ([www.isfol.it](http://www.isfol.it)) è da qualche tempo disponibile un tentativo considerevole di mappatura dell'informazione di settore relativa (i) agli andamenti dei settori di attività economica, calcolati sulla base di un modello econometrico di natura previsiva applicato al decreto di programmazione economica e finanziaria; (ii) alle anagrafi settoriali dei fabbisogni rilevati (su dati Excelsior); (iii) alla descrizione dei fabbisogni organizzata in schede monografiche; (iv) alle previsioni di assunzione a breve e medio termine correlabili ai fabbisogni professionali. Il sito ospita, inoltre, documenti, analisi e ricerche sul tema dei fabbisogni professionali (attualmente rende disponibili una serie di analisi trasversali sui dati contenuti nel sistema informativo fabbisogni professionali online e i risultati della prima fase di monitoraggio, 2000-2003, sulle iniziative di analisi dei fabbisogni all'interno della programmazione FSE 2000-2006). Consente, inoltre, una ricerca per parole chiave sui documenti compresi nella banca dati di unioncamere Starnet e sul sito del ministero del lavoro e delle politiche sociali JobTel. Purtroppo, la banca dati propone, come disaggregazione territoriale minima, il livello re-

gestire le procedure amministrative, che fanno capo alle Province e ai Centri per l'impiego e di supportare le politiche attive per il lavoro (accoglienza/orientamento, incontro domanda/offerta) in ambito provinciale e in collegamento con l'ambito nazionale, ma di supportare anche questa ed altre funzioni (come la gestione dell'anagrafe regionale dell'obbligo formativo) attraverso interventi formativi mirati.

In questo rapporto, si è focalizzata l'attenzione su due centri d'interesse. Il primo riguarda la richiesta di formazione, il secondo, l'offerta formativa. Sono entrambi di rilievo per documentare l'attività del sistema formativo provinciale e la sua coerenza con le richieste del tessuto produttivo. La questione non riguardava tanto e solo gli ambiti produttivi specifici da noi approfonditi che, come ampiamente argomentato, riguardano punte avanzate del sistema le cui esigenze, pur particolarmente indicative per un accompagnamento formativo che assuma l'eccellenza del sistema come obiettivo, non possono venir generalizzate in toto.

Sul primo versante, ci siamo pertanto riferiti, come d'obbligo, all'ormai sperimentata rilevazione Excelsior ed alle relative banche dati<sup>171</sup> che, per quanto soffrano di un *gap* strutturale (hanno natura previsionale e possono essere rese disponibili solo nel corso dell'anno a cui la rilevazione previsionale si riferisce), costituiscono uno strumento basilare per indicazioni di tendenza, specie quando l'informazione sia analizzata in serie storica. A questo proposito, gli approfondimenti compiuti hanno mostrato una forte strutturazione, pur in una prospettiva evolutiva che ha rivisto parzialmente, nel tempo, strumenti e metodi e ha eletto nelle diverse rilevazioni alcuni luoghi dell'universo produttivo come specifici ambiti di approfondimento decisi a livello nazionale. Su questo piano, dunque, nei limiti descritti, il sistema formativo può disporre di una fonte informativa qualificata, la cui piena utilizzazione dipende esclusivamente dal grado di raccordo tra le istituzioni competenti e dalla continuità del medesimo.

Va, poi, segnalato che alla rilevazione in questione fanno da cornice e completamento le autonome iniziative di studio della Camera di Commercio che hanno prodotto numerosi riferimenti di indubbia utilità specifica. Non ultimo nel tempo, ma particolarmente significativo per documentare l'interesse del territorio sul tema competitività è lo studio realizzato dal servizio studi e informazione statistica economica camerale *"Quali risorse umane nell'impresa competitiva? La domanda di lavoro ad alto grado di istruzione nella provincia di Mantova"* che, presentato nel corso di un convegno nel febbraio 2005, si qualifica esplicitamente come un approfondimento dei risultati Excelsior.

---

gionale, mentre informazioni sulle province sono presenti, se registrate in Starner o JobTel, quando esito di ricerche o approfondimenti a hoc, in genere condotte da organismi a competenza provinciale o sub-provinciale. Il sistema risulta carente, quindi, rispetto alle esigenze di programmazione delle province, specie in regioni che, come la Lombardia, risultano estremamente differenziate al proprio interno.

<sup>171</sup> Cfr. per informazioni circa la metodologia di rilevazione ed i suoi cambiamenti dal momento della istituzione, Camera di Commercio di Mantova, *Le previsioni occupazionali e i fabbisogni professionali per il 2004. Principali risultati per la provincia di Mantova*, a p.61 e seguenti.

Sul secondo versante, molto più povero quanto a fonti informative sia dirette che indirette, abbiamo investito su una valutazione della praticabilità di un esame dell'offerta formativa gestita dalla Provincia, presente nei Piani Provinciali e prodotta attraverso i centri accreditati, utilizzando la sola fonte informativa disponibile, quella "amministrativa"<sup>172</sup>, caratterizzata per definizione da una serie di vincoli e limiti, nel tipo di informazione disponibile, oltre che nelle possibilità di accesso. Come si vedrà, essi portano nello specifico a mettere in serio dubbio che, per questa via, sia possibile in modo non mediato un monitoraggio altro che amministrativo.

### 8.5.1 L'informazione relativa alla formazione professionale ordinaria

La gestione dell'offerta formativa si articola in gestione dell'*offerta ordinaria* e gestione dell'*apprendistato extra-obbligo* (inerente gli apprendisti maggiori). Sono entrambe analizzate di seguito.

Tutti i dati gestionali della formazione professionale ordinaria offerta dalla Provincia di Mantova<sup>173</sup> (fuorché la formazione esterna dell'apprendistato extra-obbligo)<sup>174</sup> confluiscono in una piattaforma di lavoro, "Monitor Web"<sup>175</sup>, gestita a livello regionale. Da questa fonte, ricca di informazioni, ma di difficile consultazione, possono essere estratte facilmente solo due schede: "Elenco anagrafiche allievi" e "Riepilogo progetti".

Le variabili reperibili in queste schede sono:

- per la scheda elenco anagrafiche allievi: id\_anno, id\_operatore, denominazione, id\_progetto, id\_azione, tipologia formativa, settore, annualità totali, anno di corso, annualità, nome, cognome, sesso, data di nascita, residenza e provincia.
- per la scheda riepilogo progetti: id\_anno, id\_padre, id\_progetto, id\_operatore, denominazione, titolo, tipologia formativa, avvio, conclusione, sede, stato, ore preventivo, ore avvio, ore conclusione, allievi preventivo, allievi avvio, allievi conclusione, allievi preventivo extracomunitari, allievi avvio e-

<sup>172</sup> Si definiscono informazioni amministrative quelle raccolte e conservate da un operatore (ente pubblico o società) per le sue finalità istituzionali. Commenta Valentini sulla situazione attuale: «...Fino a pochi anni or sono, al nascere di un'esigenza conoscitiva non soddisfatta dalle statistiche esistenti corrispondeva molto spesso la realizzazione di una nuova indagine. L'accrescersi delle richieste, sempre più raffinate sia dal punto di vista tematico che per quanto concerne il riferimento territoriale, l'emergere di situazioni di fastidio statistico verso i rispondenti e la riduzione delle risorse economiche a disposizione hanno indotto i produttori dei dati statistici alla ricerca di indagini per fonti (o amministrative), ovvero a quelle analisi che utilizzano i giacimenti informativi disponibili presso le pubbliche Amministrazioni...». Cfr. Valentini A., (2004) "Il passaggio dalla statistica per indagini alla statistica per fonti: implicazioni di ordine metodologico e conseguenze di tipo pratico", paper presentato al convegno *I sensi della ricerca: interdisciplinarietà e temi di frontiera negli studi di popolazione*, Roma 1-3 dicembre.

<sup>173</sup> Le relative informazioni sono validate in varie fonti normative relative alla formazione professionale provinciale, a partire dalla legge regionale n°1 del 2000.

<sup>174</sup> Per ulteriori informazioni, cfr. [www.borsalavoroLombardia.net](http://www.borsalavoroLombardia.net).

<sup>175</sup> Monitor web è un data base in linea fra Province e Regione lombarde, che gestisce direttamente il servizio formazione professionale.

xtracomunitari, allievi conclusione extracomunitari, allievi preventivo disabili, allievi avvio disabili, allievi conclusione disabili, quota pubblica preventivo, quota pubblica avvio, quota pubblica conclusione, quota privata preventivo, quota privata avvio, quota privata conclusione, totale preventivo, totale avvio e totale conclusione.

Oltre alle estrapolazioni analitiche da "Monitor Web", vengono elaborate annualmente numerose schede dall'Ufficio della formazione della Provincia, contenenti dati sintetici di gestione della formazione.

Tra queste ve ne sono due estremamente significative: il "Modello P1 - Scheda di sintesi delle risorse distribuite per area" ed il "Modello P2 - Scheda di sintesi delle risorse attribuite agli operatori/CFP"<sup>176</sup>. Le variabili reperibili in questi modelli sono:

- *per il modello P1*: dispositivi provinciali, risorse previste dall'ultimo Piano approvato (quota pubblica), allievi attesi dall'ultimo piano approvato, numero corsi ultimo piano approvato, importi finanziati con i fondi del piano corsi a rendiconto (quota pubblica), numero allievi a rendiconto (trattasi di allievi che hanno raggiunto almeno il 75% delle ore del corso), numero corsi a rendiconto, totale delle risorse erogate dalla Regione, totale delle risorse spese per l'anno formativo 2002/03 e avanzo di gestione a.f. 2002/03.
- *per il modello P2*: operatori/CFP, totale corsi progetto quadro a rendiconto, totale ore progetto quadro a rendiconto, totale allievi progetto quadro a rendiconto, totale dei costi progetto quadro (quota pubblica + quota privata) a rendiconto-quietanzato, totale quota pubblica progetto quadro a rendiconto, totale delle risorse finanziarie provinciali destinate alle attività in obbligo formativo a rendiconto.<sup>177</sup>

Di seguito si propongono i tracciati record delle due schede estraibili da "Monitor Web". E' su questa base che possono essere tratte le informazioni generali seguenti (tabella 14 e tabella 15) e, a seguire, una serie di "tavole di sintesi" (dalla tabella 17 alla tabella 33, comprese le figure dalla figura 25 alla figura 34) dei dati contenuti nelle fonti amministrative appena descritte.

L'intervallo temporale scelto per le elaborazioni va dall'anno scolastico 2001/2002 al 2004/2005<sup>178</sup>, perché solo dal 2001/2002 la Provincia ha contabilizzato, nei propri documenti, i corsi offerti dai Centri di formazione professionale.

---

<sup>176</sup> Per l'a.f. 2001/2002 si ha un unico modello, denominato P.

<sup>177</sup> Le variabili reperibili dal Modello P sono: struttura formativa/CFP, totale attività formative, totale ore, totale allievi, totale OFA, totale delle risorse finanziarie necessarie per le attività formative (totale dei costi attività formative/servizi), totale delle risorse finanziarie provinciali attribuite (totale degli importi finanziati con i fondi del piano corsi regionale), totale delle risorse erogate dalla Regione, totale delle risorse spese per a.f. 2001/02 e avanzo di gestione a.f. 2001/02.

<sup>178</sup> L'a. f. 2005/2006 non è ancora stato contabilizzato.

Si è deciso di non procedere all'elaborazione delle informazioni contenute nella scheda "Elenco anagrafiche allievi" in quanto, la definizione di allievo (trattasi di allievi presenti a inizio corso) non risulta chiara e omogenea a quella utilizzata sia nei modelli P1 e P2, sia nella scheda "Riepilogo progetti" (si tratta di allievi che hanno raggiunto almeno il 75% delle ore del corso). Questa discordanza di definizione non deve sorprendere, essendo conseguenza della natura amministrativa del dato, raccolto per scopi estranei all'incremento di conoscenza e quindi non adatti, se non sottoposti ad un'accurata analisi ed omogeneizzazione non prevista in questo studio, all'elaborazione statistica. In sostanza, si tratta d'informazione raccolta e conservata da un ente pubblico per proprie finalità istituzionali, che in questo caso richiedono il trattamento di due unità concettuali diverse costruite a partire da un'unica referenza concreta.

Queste difficoltà non devono indurre all'abbandono delle fonti amministrative, che sono oltremodo preziose alla ricerca sociale. Devono, anzi, incentivare sempre più gli amministratori alla valorizzazione e alla riorganizzazione (in chiave statistica) dei propri "giacimenti" informativi<sup>179</sup>.

tabella 14. Tracciato record della scheda elenco anagrafiche allievi

Codice variabile	Descrizione variabile	Codice modalità	Descrizione modalità
Id_anno	anno di iscrizione al corso di formazione	2001	2001-2002
		2002	2002-2003
		2003	2003-2004
		2004	2004-2005
Id_operatore	identificativo struttura formativa che ha effettuato il corso (enti accreditati dalla Regione Lombardia)	1088	fondazione Casa del Giovane
	Per completezza si riportano tutti gli enti accreditati nelle tavole -codici-4 e 5	4844	Provincia di Mantova-CFP di Mantova
		5503	Provincia di Mantova-CFP di Castiglione d/Stiviere
		5912	IAL Lombardia di Viadana
		5938	IAL Lombardia di Porto Mantovano
		6579	fondazione Scuola Arti e Mestieri "F. Bertazzoni"
		6971	fondazione ENAIP di Mantova
		1011725	Associazione Istituti Santa Paola
1012126	CE.SVI.P (Centro Sviluppo Piccola e Media Impresa) di Mantova		
denominazione	denominazione dell'operatore		
Idprogetto	identificativo progetto		

<sup>179</sup> Nell'ambito del piano statistico nazionale, il ruolo rivestito dalle fonti amministrative è evidenziato e richiamato più volte tra gli obiettivi specifici, sia in termini di valorizzazione statistica di fonti organizzate pubbliche e private: archivi, registri, basi di dati (come secondo sub-obiettivo di produzione), sia come normalizzazione della modulistica amministrativa e dell'integrazione a fini statistici dei sistemi informativi strutturali (secondo sub-obiettivo strumentale). Per ulteriori informazioni cfr. [www.sistan.it](http://www.sistan.it).

Codice variabile	Descrizione variabile	Codice modalità	Descrizione modalità
<i>Idazione</i>	<i>identificativo azione</i>		
<i>Tipologia formativa</i>	<i>area e dispositivo di formazione</i>	<i>i codici e le descrizioni sono state riportate nella tavola-codici-3 per facilitarne l'elaborazione i dispositivi sono stati aggregati in 6 categorie obbligo formativo, formazione adulti, integrazione Scuola Media Superiore, consulenza orientativa, tirocini, formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili, formazione superiore) descritte nella tavola-codici_2</i>	
<i>Settore</i>	<i>settore economico</i>	<i>i codici e le descrizioni sono state riportate nella tavola-codici-1</i>	
<i>Annualità totali</i>		0	
		1	
		2	
		3	
		4	
<i>Anno di corso</i>		5	
		<i>primo anno corso</i>	
		<i>secondo anno corso</i>	
		<i>terzo anno corso</i>	
<i>Annualità</i>		<i>quarto anno corso</i>	
		<i>L5-anno unico</i>	
		<i>annualità finale</i>	
<i>Nome cognome</i>	<i>campo oscurato</i>		
<i> Sesso</i>		<i>maschio</i>	
		<i>femmina</i>	
<i>data di nascita</i>			
<i>residenza</i>	<i>comune di residenza</i>		
<i>pr</i>	<i>provincia di residenza</i>		

Fonte: Servizio formazione professionale della Provincia e Sito della Regione

**tabella 15. Tracciato record della scheda riepilogo\_progetti**

Codice variabile	Descrizione variabile	Codice modalità	Descrizione modalità
<i>Id_anno</i>	<i>anno di iscrizione al corso di formazione</i>	2001	2001-2002
		2002	2002-2003
		2003	2003-2004
		2004	2004-2005
<i>Idpadre</i>	<i>identificativo progetto</i>		
<i>Idprogetto</i>	<i>identificativo azione</i>		
<i>Id_operatore</i>	<i>identificativo struttura formativa che ha effettuato il corso (enti accreditati dalla Regione Lombardia)</i>	1088	<i>fondazione Casa del Giovane</i>
		4844	<i>Provincia di Mantova-CFP di Mantova</i>

Codice variabile	Descrizione variabile	Codice modalità	Descrizione modalità
	<i>Per completezza si riportano tutti gli enti accreditati nelle tavole-codici-4 e 5</i>	5503	<i>Provincia di Mantova-CFP di Castiglione d/Stiviere</i>
		5912	<i>IAL Lombardia di Viadana</i>
		5938	<i>IAL Lombardia di Porto Mantovano</i>
		6579	<i>fondazione Scuola Arti e Mestieri "F. Bertazzoni"</i>
		6971	<i>fondazione ENAIP di Mantova</i>
		1011725	<i>Associazione Istituti Santa Paola</i>
		1012126	<i>CE.SVI.P (Centro Sviluppo Piccola e Media Impresa) di Mantova</i>
<i>denominazione</i>	<i>denominazione dell'operatore</i>		
<i>Titolo</i>	<i>titolo corso</i>		
<i>Tipologia formativa</i>	<i>area e dispositivo di formazione</i>	<i>i codici e le descrizioni sono state riportate nella tavola-codici-3 per facilitarne l'elaborazione i dispositivi sono stati aggregati in 6 categorie obbligo formativo, formazione adulti, integrazione Scuola Media Superiore, consulenza orientativa, tirocini, formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili, formazione superiore) descritte nella tavola-codici_2</i>	
<i>Avvio</i>	<i>data di avvio del corso</i>		
<i>Conclusione</i>	<i>data di conclusione del corso</i>		
<i>Sede</i>	<i>sede di svolgimento del corso</i>		
<i>Stato</i>	<i>sono stati considerati solo i corsi conclusi</i>		
<i>Ore preventivo</i>	<i>ore preventive nel piano</i>		
<i>Ore avvio</i>	<i>ore all'inizio del corso</i>		
<i>Ore conclusione</i>	<i>ore alla fine del corso</i>		
<i>Allievi preventivo</i>	<i>allievi preventivati nel piano</i>		
<i>Allievi avvio</i>	<i>allievi presenti all'avvio del corso</i>		
<i>Allievi conclusione</i>	<i>allievi che hanno raggiunto almeno il 75% delle ore del corso</i>		
<i>Allievi preventivo ec</i>	<i>allievi preventivati extracomunitari nel piano</i>		
<i>Allievi avvio ec</i>	<i>allievi extracomunitari presenti all'avvio del corso</i>		
<i>Allievi conclusione ec</i>	<i>allievi extracomunitari che hanno raggiunto almeno il 75% delle ore del corso</i>		
<i>Allievi preventivo dis</i>	<i>allievi preventivati disabili nel piano</i>		
<i>Allievi avvio dis</i>	<i>allievi disabili presenti all'avvio del corso</i>		

Codice variabile	Descrizione variabile	Codice modalità	Descrizione modalità
Allievi conclusione dis	allievi disabili che hanno raggiunto almeno il 75% delle ore del corso		
Quota pubblica preventivo	quota finanziaria pubblica preventivate nel piano		
Quota pubblica avvio	quota finanziaria pubblica all'inizio del corso		
Quota pubblica conclusione	quota finanziaria pubblica alla fine del corso		
Quota privata preventivo	quota finanziaria privata preventivate nel piano		
Quota privata avvio	quota finanziaria privata all'inizio del corso		
Quota privata conclusione	quota finanziaria privata alla fine del corso		
Totale preventivo	quota finanziaria totale preventivate nel piano		
Totale avvio	quota finanziaria totale all'inizio del corso		
Totale conclusione	quota finanziaria totale alla fine del corso		

Fonte: Servizio formazione professionale della Provincia e Sito della Regione

### 8.5.2 La formazione ordinaria: tavole di sintesi

Per quanto, come già detto, l'elaborazione comprenda una serie limitata di informazioni, consente alcune considerazioni sull'offerta formativa così come articolata dalla provincia di Mantova negli ultimi quattro anni. Le esponiamo brevemente di seguito per punti, consapevoli del lavoro di approfondimento che sarebbe necessario compiere anche per garantire attendibilità all'informazione estratta dalle banche dati in questione:

- la distribuzione delle risorse finanziarie per dispositivo mostra con chiarezza, sebbene con riferimento a due sole annualità, la concentrazione delle attività nell'ambito dell'offerta relativa allo sviluppo ed al sostegno dell'offerta formativa ed orientativa per i soggetti in obbligo formativo che rappresenta la quota principale nell'a.f. 2002/03 ed il 90% del totale l'anno successivo (tabella 4 e figura 2);

- tale progressiva preponderanza è confermata dalla distribuzione percentuale dei corsi conclusi per dispositivo (tabelle 5 e 6 e figura 3), che tuttavia richiama, nelle due ultime annualità il peso degli interventi finalizzati all'integrazione, quella con andamento simile degli allievi partecipanti (tabelle 11, 12 e figura 6) e, soprattutto, quella relativa alle ore di lezione (tabelle 9 e 10 e figura 5), disponibile per gli ultimi tre anni formativi;
- in questa logica, i centri più attivi sono il CFP provinciale di Mantova e la fondazione ENAIP, benché nel tempo paia emergere la tendenza ad una distribuzione più equilibrata dei corsi tra i diversi organismi formativi accreditati;
- quanto alla composizione dell'universo costituito dagli allievi (che non è stato possibile analizzare per sesso), cresce la componente non comunitaria (tabella 15 e figura 8), mentre rimane stabile quella costituita da soggetti disabili (tabella 18 e figura 10), rimandando ad un concetto di "svantaggio" dai connotati sociali;
- gli allievi extracomunitari si concentrano nell'offerta rivolta all'obbligo formativo e, almeno fino all'a.f. 2003-04, in quella finalizzata alla formazione per gli adulti (tabelle 13 e 14 e figura 7);
- gli allievi disabili sono, invece, distribuiti tra obbligo formativo e formazione specifica (garanzia sociale per svantaggiati e disabili) con un'attenzione particolare all'orientamento ed ai tirocini, pur limitata all'a.f.2001-02 (tabelle 16 e 17 e figura 9).

**tabella 16. Risorse finanziarie (assegnate dalla Regione) spese per la formazione professionale mantovana (corsi, ore, allievi)**

anno formativo	Risorse finanziarie spese per formazione professionale <sup>(1)</sup>	totale corsi <sup>(2)</sup>	totale ore <sup>(3)</sup>	totale allievi <sup>(4)</sup>
2001/2002	€ 6.213.218,35	208	94.594	3.768
2002/2003	€ 5.108.635,09	150	76.175	2.138
2003/2004	€ 5.058.617,18	100	59.394	1.501
2004/2005 <sup>(5)</sup>	€ 5.170.901,40 <sup>(6)</sup>	100 <sup>(7)</sup>	59.353 <sup>(8)</sup>	1.723 <sup>(9)</sup>

Fonte: Servizio formazione professionale (Modelli P1 e P2)

- (1) Totale delle risorse spese per a.f. a rendiconto, finanziate con i fondi erogati dalla Regione  
 (2) Totale corsi a rendiconto, per corsi si intendono solo le attività corsuali vere e proprie anche se all'interno di Progetti Quadro. Sono escluse le attività non corsuali (seminari, studi e ricerche ecc.)  
 (3) Totale ore a rendiconto  
 (4) Si considerano gli allievi che hanno frequentato per almeno il 75% delle ore (condizione per l'accesso all'esame finale)  
 (5) La rendicontazione non è ancora chiusa (dato disponibile ad aprile 2006)  
 (6) Risorse assegnate dalla Regione per interventi nel campo della F.P.  
 (7) Corsi approvati  
 (8) Ore corso approvate e finanziate per corsi F.P.  
 (9) Allievi frequentanti nelle attività corsuali avviate nell'a.f. di riferimento

**figura 25 Risorse finanziarie (assegnate dalla Regione) spese per la formazione professionale mantovana**



tabella 17. *Enti accreditati dalla Regione ammessi a finanziamento per le attività di formazione che hanno presentato progetti presso la Provincia*

<b>2001/2002</b>	<b>2002/2003</b>	<b>2003/2004</b>	<b>2004/2005</b>
CFP RL delegato al comune di Mantova	fondazione ENAIP di Mantova	fondazione ENAIP di Mantova	fondazione ENAIP di Mantova
CFP IAL Lombardia sede di Viadana	Associazione Istituti Santa Paola	Associazione Istituti Santa Paola	Associazione Istituti Santa Paola
CFP IAL Lombardia di Porto Mantovano	fondazione Casa del Giovane	fondazione Casa del Giovane	fondazione Casa del Giovane
CFP fondazione ENAIP Lombardia sede di Mantova	fondazione Scuola Arti e Mestieri "F. Bertazzoni"	fondazione Scuola Arti e Mestieri "F. Bertazzoni"	fondazione Scuola Arti e Mestieri "F. Bertazzoni"
CFP Associazione Istituti Santa Paola	IAL Lombardia di Porto Mantovano	IAL Lombardia di Porto Mantovano	IAL Lombardia di Porto Mantovano
CFP Scuola Arti e Mestieri "F. Bertazzoni"	IAL Lombardia di Viadana	IAL Lombardia di Viadana	IAL Lombardia di Viadana
CFP fondazione Casa del Giovane	Provincia di Mantova-CFP di Mantova	Provincia di Mantova-CFP di Mantova	Provincia di Mantova-CFP di Mantova
CFP RL delegato al Comune di Castiglione d/Stiviere	Provincia di Mantova-CFP di Castiglione d/Stiviere	Provincia di Mantova-CFP di Castiglione d/Stiviere	Provincia di Mantova-CFP di Castiglione d/Stiviere
		CE.SVI.P (Centro sviluppo PMI) di Mantova	CE.SVI.P (Centro sviluppo PMI) di Mantova

Fonte: Servizio formazione professionale (Modelli P1 e P2)

tabella 18. Risorse finanziarie per dispositivo <sup>(1)</sup>

dispositivo <sup>(2)</sup>	€		%	
	2002/2003	2003/2004	2002/2003	2003/2004
▪ Servizi per l'inserimento lavorativo	21.292,63		0,4%	
▪ Sviluppo e sostegno dell'offerta formativa ed orientativa per i soggetti in obbligo formativo	2.149.020,90	4.583.499,11	42,1%	90,6%
▪ Sostegno e accompagnamento all'integrazione sociale e lavorativa dei soggetti appartenenti alle categorie svantaggiate	577.065,36	43.923,17	11,3%	0,9%
▪ Percorsi formativi a favore di adulti disoccupati o inattivi con titoli di studio medio bassi	746.474,51	355.557,49	14,6%	7,0%
▪ Dispositivo provinciale formazione superiore	927.151,96		18,1%	
▪ Formazione permanente/continua	687.629,73	75.637,41	13,5%	1,5%
<b>TOTALE</b>	<b>5.108.635,09</b>	<b>5.058.617,18</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Servizio formazione professionale (Modelli P1 e P2)

(1) Totale delle risorse spese per a.f. a rendiconto, finanziate con i fondi erogati dalla Regione

(2) Classificazione della Regione Lombardia (Linee di indirizzo della Regione Lombardia)

figura 26 Distribuzione risorse finanziarie per dispositivo

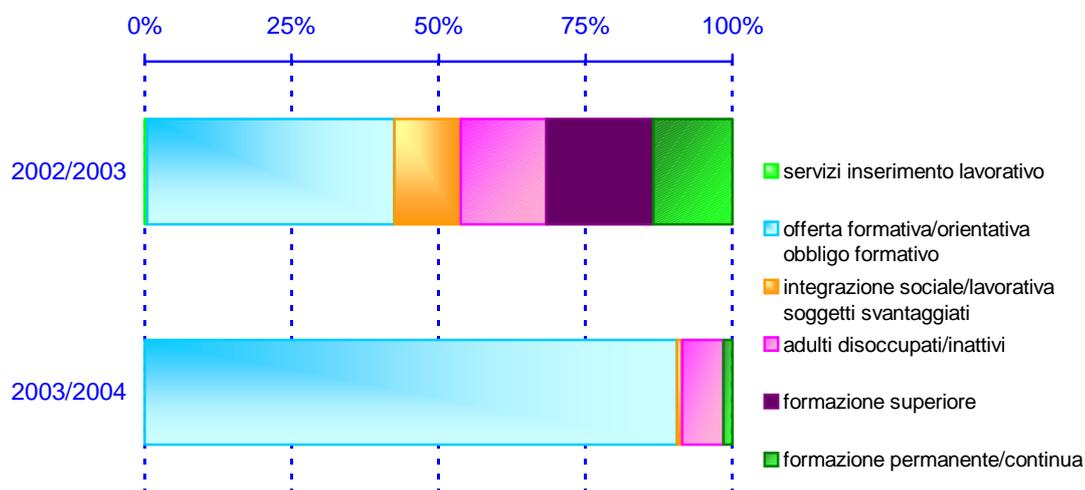


tabella 19. Corsi conclusi per dispositivo (v.a.)

dispositivo <sup>(1)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	52	39	44	52
▪ formazione adulti	77	64	16	
▪ integrazione SMS	6	3	35	47
▪ consulenza orientativa, tirocini	42	17		
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili	14	11	5	1
▪ formazione superiore	17	16		
Totale	208	150	100	100

Fonte: Servizio formazione professionale (Scheda Riepilogo progetti)

(1) Classificazione elaborata per semplificare la lettura dei dispositivi che negli anni hanno assunto codici diversi (tavola-codici-1 Elenco dei dispositivi per categoria)

tabella 20. Corsi conclusi per dispositivo (%)

dispositivo <sup>(1)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	25%	26%	44%	52%
▪ formazione adulti	37%	43%	16%	
▪ integrazione SMS	3%	2%	35%	47%
▪ consulenza orientativa, tirocini	20%	11%		
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili	7%	7%	5%	1%
▪ formazione superiore	8%	11%		
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: Servizio formazione professionale (Scheda Riepilogo progetti)

(1) Classificazione elaborata per semplificare la lettura dei dispositivi che negli anni hanno assunto codici diversi (tavola-codici-1 Elenco dei dispositivi per categoria)

figura 27 Distribuzione percentuale dei corsi conclusi per dispositivo

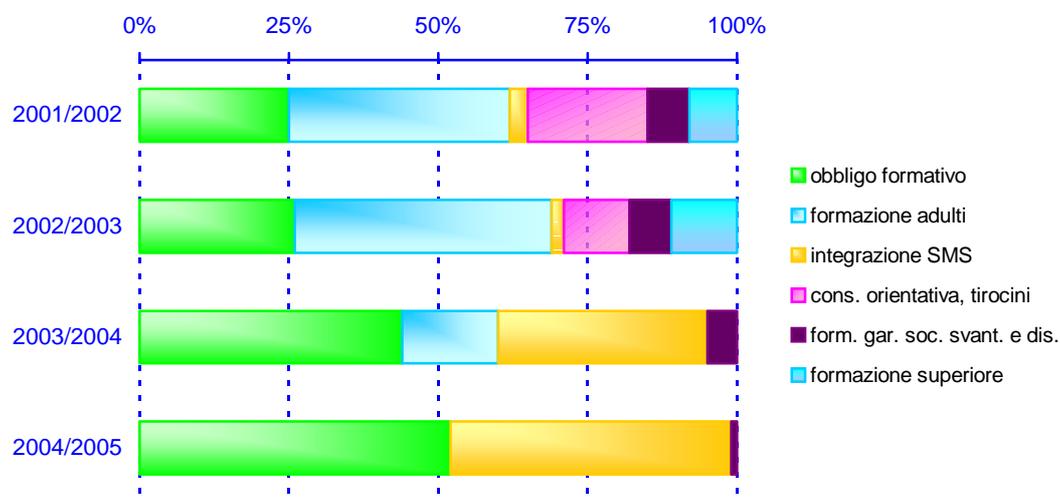


tabella 21. Corsi conclusi per operatore (v.a.)

Operatore <sup>(1)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
Associazione Istituti Santa Paola	18	10	10	10
CE.SVI.P (Centro Sviluppo PMI) di Mantova			2	2
Provincia di Mantova-CFP di Castiglione d/Stiviere	16	13	12	5
Provincia di Mantova-CFP di Mantova	56	34	19	10
fondazione Casa del Giovane	21	26	10	12
fondazione ENAIP di Mantova	31	18	23	23
fondazione Scuola Arti e Mestieri "F. Bertazzoni"	31	28	9	8
IAL Lombardia di Porto Mantovano	19	10	3	17
IAL Lombardia di Viadana	16	11	12	13
Totale	208	150	100	100

Fonte: Servizio formazione professionale (Scheda Riepilogo progetti)

tabella 22. Corsi conclusi per operatore (%)

Operatore <sup>(1)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
Associazione Istituti Santa Paola	9%	7%	10%	10%
CE.SVI.P (Centro Sviluppo PMI) di Mantova			2%	2%
Provincia di Mantova-CFP di Castiglione d/Stiviere	8%	9%	12%	5%
Provincia di Mantova-CFP di Mantova	27%	23%	19%	10%
fondazione Casa del Giovane	10%	17%	10%	12%
fondazione ENAIP di Mantova	15%	12%	23%	23%
fondazione Scuola Arti e Mestieri "F. Bertazzoni"	15%	19%	9%	8%
IAL Lombardia di Porto Mantovano	9%	7%	3%	17%
IAL Lombardia di Viadana	8%	7%	12%	13%
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: Servizio formazione professionale (Scheda Riepilogo progetti)

(1) Enti accreditati dalla Regione ammessi a finanziamento per le attività di formazione che hanno presentato progetti presso la Provincia

figura 28 Distribuzione percentuale dei corsi conclusi per operatore

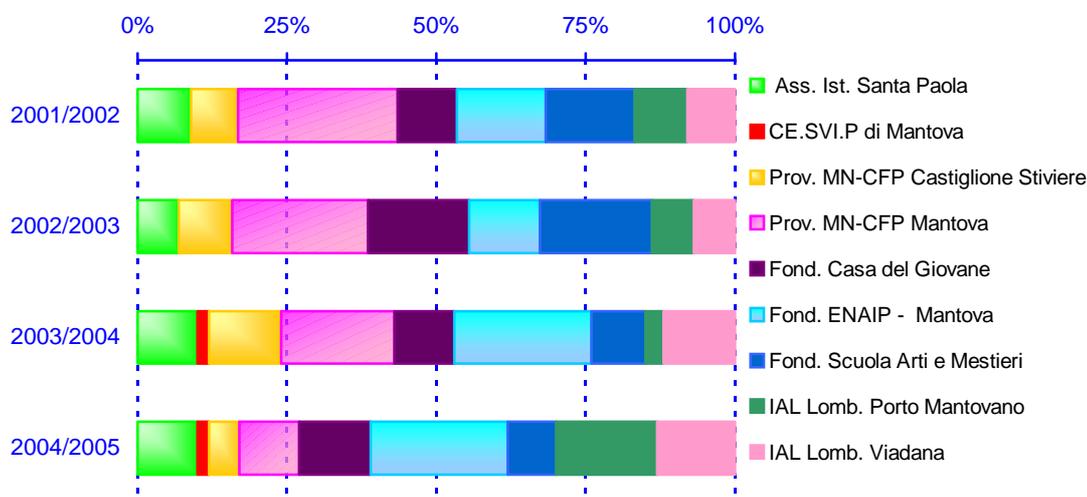


tabella 23. Ore di lezione (per corsi conclusi) per dispositivo (v.a.)

dispositivo <sup>(1)</sup>	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	34.290	48.240	56.669
▪ formazione adulti	20.001	6.055	
▪ integrazione SMS	150	3.844	2.678
▪ consulenza orientativa, tirocini		1.924	
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili	6.630	1.255	1.045
▪ formazione superiore		13.180	
Totale	61.071	74.498	60.392

Fonte: Servizio formazione professionale (Scheda Riepilogo progetti)

tabella 24. Ore di lezione (per corsi conclusi) per dispositivo (%)

dispositivo <sup>(1)</sup>	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	56%	65%	94%
▪ formazione adulti	33%	8%	
▪ integrazione SMS	0,2%	5%	4%
▪ consulenza orientativa, tirocini		3%	
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili	11%	2%	2%
▪ formazione superiore		18%	
Totale	100%	100%	100%

Fonte: Servizio formazione professionale (Scheda Riepilogo progetti)

(1) Classificazione elaborata per semplificare la lettura dei dispositivi che negli anni hanno assunto codici diversi (tavola-codici-1 Elenco dei dispositivi per categoria)

figura 29 Distribuzione percentuale delle ore di lezione (per corsi conclusi) per dispositivo

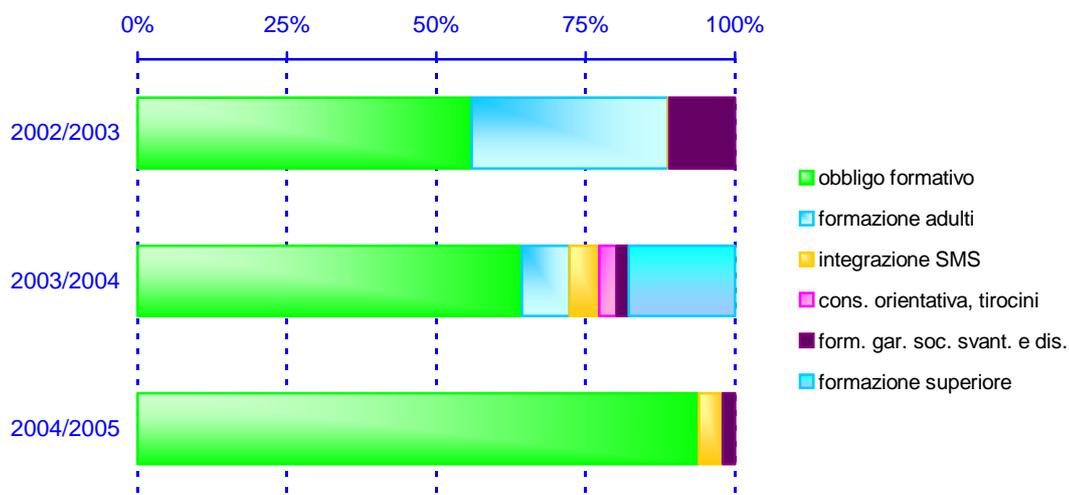


tabella 25. Allievi partecipanti (per corsi conclusi)<sup>(1)</sup> per dispositivo (v.a.)

dispositivo <sup>(2)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	900	569	691	926
▪ formazione adulti	1.405	984	215	
▪ integrazione SMS	77	42	554	781
▪ consulenza orientativa, tirocini	778	232		
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili	133	96	41	16
▪ formazione superiore	263	216		
Totale	3.556	2.139	1.501	1.723

tabella 26. Allievi partecipanti (per corsi conclusi)<sup>(1)</sup> per dispositivo (%)

dispositivo <sup>(2)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	25%	27%	46%	54%
▪ formazione adulti	40%	46%	14%	
▪ integrazione SMS	2%	2%	37%	45%
▪ consulenza orientativa, tirocini	22%	11%		
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili	4%	4%	3%	1%
▪ formazione superiore	7%	10%		
Totale	100%	100%	100%	100%

(1) Allievi frequentanti nelle attività corsuali avviate nell'a.f. di riferimento

(2) Classificazione elaborata per semplificare la lettura dei dispositivi che negli anni hanno assunto codici diversi (tavola-codici-1 Elenco dei dispositivi per categoria)

figura 30 Distribuzione percentuale degli allievi partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo

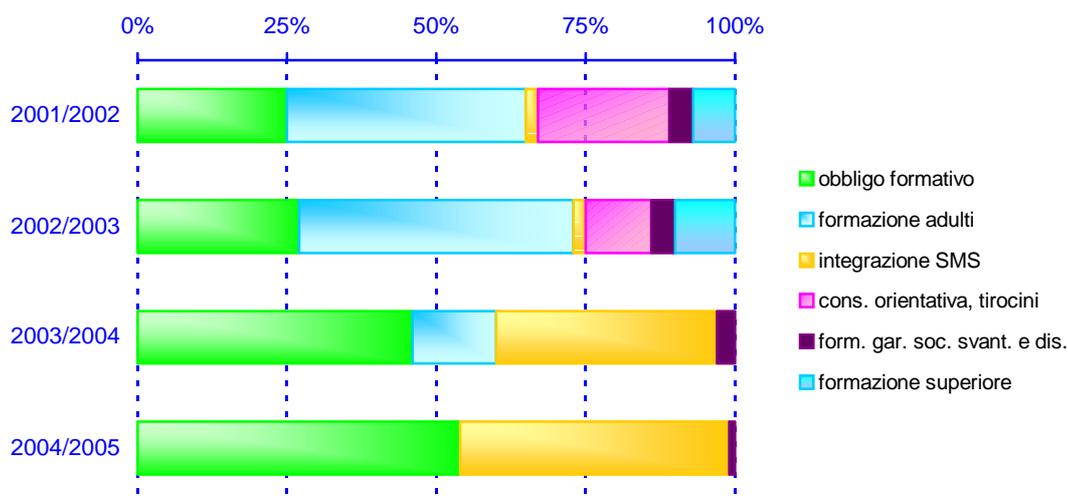


tabella 27. Allievi extracomunitari partecipanti (per corsi conclusi)<sup>(1)</sup> per dispositivo (v.a.)

dispositivo <sup>(2)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	47	68	109	167
▪ formazione adulti	52	58	28	
▪ integrazione SMS	3		16	35
▪ consulenza orientativa, tirocini	19	18		
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili		12	9	1
▪ formazione superiore		10		
Totale	121	166	162	203

tabella 28. Allievi extracomunitari partecipanti (per corsi conclusi)<sup>(1)</sup> per dispositivo (%)

dispositivo <sup>(2)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	39%	41%	67%	82%
▪ formazione adulti	43%	35%	17%	
▪ integrazione SMS	2%		10%	17%
▪ consulenza orientativa, tirocini	16%	11%		
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili		7%	6%	0,5%
▪ formazione superiore		6%		
Totale	100%	100%	100%	100%

(1) Allievi frequentanti nelle attività cursuali avviate nell'a.f. di riferimento

(2) Classificazione elaborata per semplificare la lettura dei dispositivi che negli anni hanno assunto codici diversi (tavola-codici-1 Elenco dei dispositivi per categoria)

figura 31 Distribuzione percentuale degli allievi extracomunitari partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo

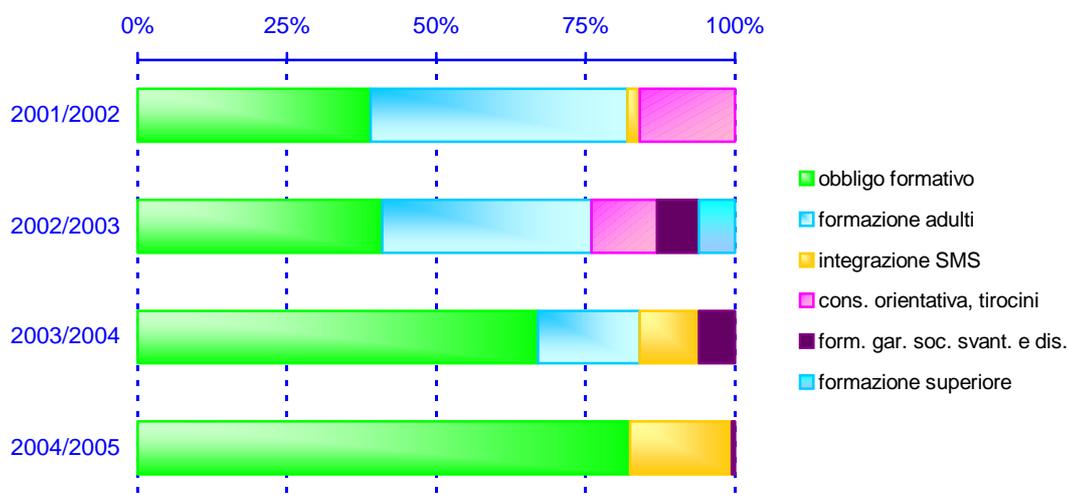


tabella 29. *Peso percentuale degli allievi extracomunitari partecipanti (per corsi conclusi)<sup>(1)</sup> per dispositivo (%)*

dispositivo <sup>(2)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	5%	12%	16%	18%
▪ formazione adulti	4%	6%	13%	
▪ integrazione SMS	4%		3%	4%
▪ consulenza orientativa, tirocini	2%	8%		
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili		13%	22%	6%
▪ formazione superiore		5%		
Totale	3%	8%	11%	12%

(1) Allievi frequentanti nelle attività corsuali avviate nell'a.f. di riferimento

(2) Classificazione elaborata per semplificare la lettura dei dispositivi che negli anni hanno assunto codici diversi (tavola-codici-1 Elenco dei dispositivi per categoria)

figura 32 *Peso percentuale degli allievi extracomunitari partecipanti (per corsi conclusi) per annualità*

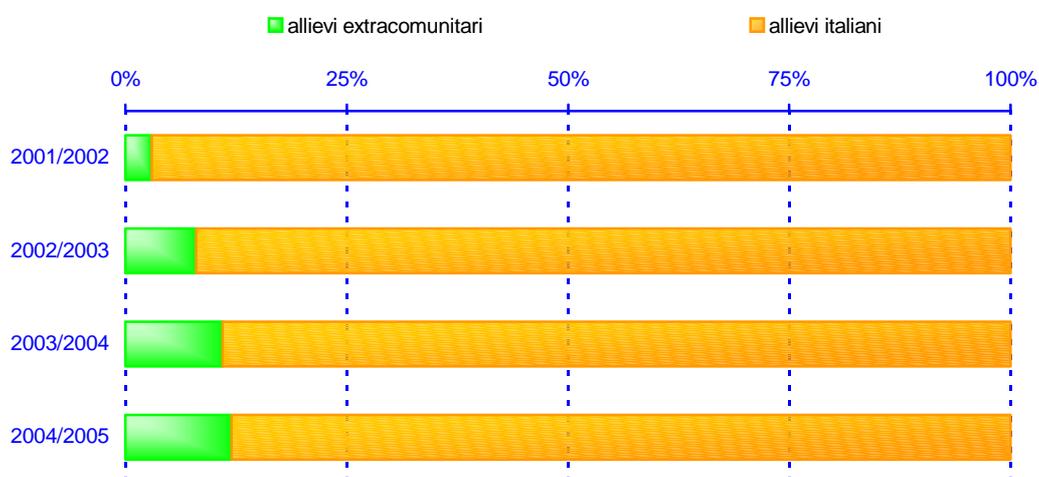


tabella 30. Allievi disabili partecipanti (per corsi conclusi)<sup>(1)</sup> per dispositivo (v.a.)

dispositivo <sup>(2)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	23	18	23	28
▪ formazione adulti				
▪ integrazione SMS				
▪ consulenza orientativa, tirocini	13			
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili	65	32	27	5
▪ formazione superiore				
Totale	101	50	50	33

tabella 31. Allievi disabili partecipanti (per corsi conclusi)<sup>(1)</sup> per dispositivo (%)

dispositivo <sup>(2)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	23%	36%	46%	85%
▪ formazione adulti				
▪ integrazione SMS				
▪ consulenza orientativa, tirocini	13%			
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili	64%	64%	54%	15%
▪ formazione superiore				
Totale	100%	100%	100%	100%

(1) Allievi frequentanti nelle attività cursuali avviate nell'a.f. di riferimento

(2) Classificazione elaborata per semplificare la lettura dei dispositivi che negli anni hanno assunto codici diversi (tavola-codici-1 Elenco dei dispositivi per categoria)

figura 33 Distribuzione percentuale degli allievi disabili partecipanti (per corsi conclusi) per dispositivo

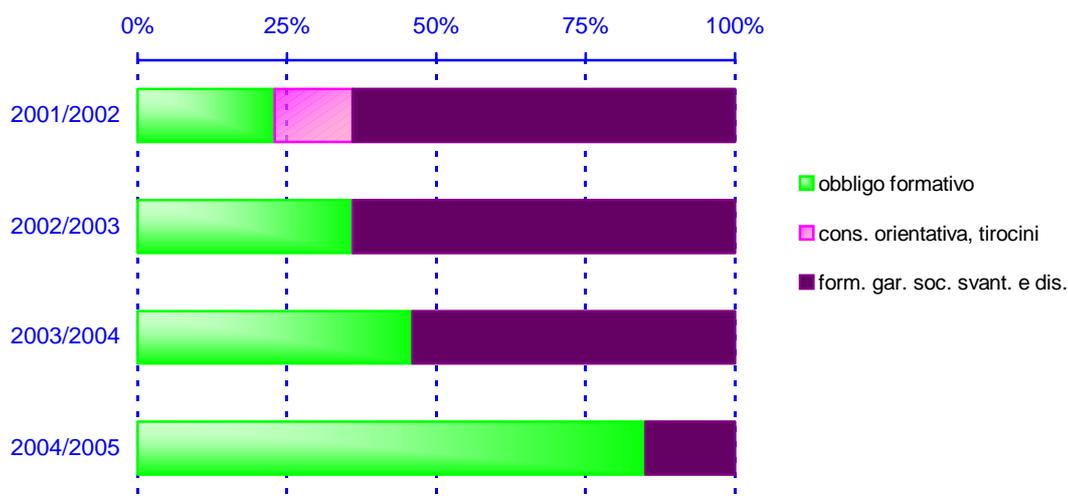


tabella 32. *Peso percentuale degli allievi disabili partecipanti (per corsi conclusi)<sup>(1)</sup> per dispositivo (%)*

dispositivo <sup>(2)</sup>	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
▪ obbligo formativo	3%	3%	3%	3%
▪ formazione adulti				
▪ integrazione SMS				
▪ consulenza orientativa, tirocini	2%			
▪ formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili	49%	33%	66%	31%
▪ formazione superiore				
Totale	3%	2%	3%	2%

(1) Allievi frequentanti nelle attività corsuali avviate nell'a.f. di riferimento

(2) Classificazione elaborata per semplificare la lettura dei dispositivi che negli anni hanno assunto codici diversi (tavola-codici-1 Elenco dei dispositivi per categoria)

figura 34 *Peso percentuale degli allievi disabili partecipanti (per corsi conclusi) per annualità*

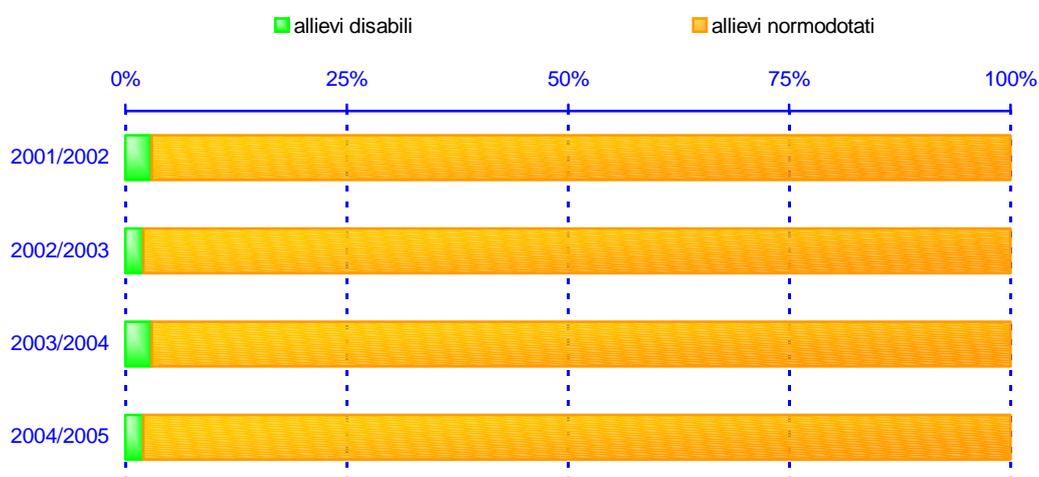


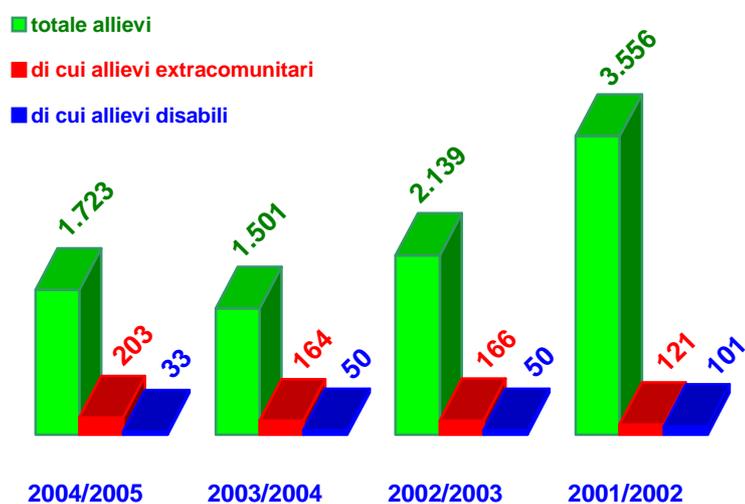
tabella 33. Allievi partecipanti (per corsi conclusi)<sup>(1)</sup> per tipologia

tipologia	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
allievi partecipanti (totali)	3.556	2.139	1.501	1.723
allievi partecipanti extracomunitari	121	166	164	203
allievi partecipanti disabili	101	50	50	33

Fonte: Servizio formazione professionale (Scheda Riepilogo progetti)

(1) Allievi frequentanti nelle attività corsuali avviate nell'a.f. di riferimento

figura 35 Allievi partecipanti (per corsi conclusi) per tipologia



### 8.5.3 *L'apprendistato extra-obbligo (maggiorenni)*

Prima di analizzare la fonte dei dati per l'apprendistato extra-obbligo si riporta una nota sintetica relativa alle "linee di indirizzo e alle direttive per la formazione esterna degli apprendisti in Lombardia".

Si è deciso di riportare questa nota "normativa", in quanto l'offerta formativa dell'apprendistato negli ultimi anni ha subito molti cambiamenti, determinando fonti amministrative e finanziarie diverse da quelle dell'offerta formativa ordinaria.

*"La legge 196/1997, all'art. 16, ha regolato il contratto dell'apprendistato definendolo come uno speciale rapporto di lavoro a causa mista e ha previsto sgravi contributivi per le aziende che ricorrono a tale modalità di assunzione, alla condizione che l'apprendista partecipi ad attività di formazione esterna all'azienda finalizzata ad arricchire le sue competenze e le sue capacità per almeno 120 ore annue.*

*Come primo avvio delle attività è stato varato un progetto sperimentale biennale di formazione esterna per apprendisti per alcuni settori, finanziato dal Fondo sociale europeo che ha consentito l'avvio di 156 corsi.*

*Nell'agosto 1999 e nel maggio 2001 il Ministero del Lavoro, con decreto ministeriale, ha poi assegnato alla Regione Lombardia due finanziamenti con i quali sono stati svolti più di 2100 corsi, secondo un piano regionale di indirizzo che ha assegnato alle Province una quota delle risorse con l'incarico di ricevere i modelli di assunzione/cessazione dell'apprendista (modello Ap1 per l'assunzione e modello Ap2 per la cessazione del contratto) e di proporre alle aziende idonea offerta formativa per il proprio apprendista.*

*Con due decreti dell'Ucofpl del Ministero del Lavoro del 15 maggio e 23 ottobre 2003 sono stati assegnati alla Regione Lombardia due ulteriori finanziamenti per un totale di ~ 32.298.231,99 che consentono di proseguire le attività formative.*

*A seguito di ciò con Dgr n. 15140 del 21 novembre 2003 sono state approvate le nuove Linee di indirizzo e la nuova ripartizione di risorse alle Province, e con decreto del Direttore Generale della Direzione Generale formazione, istruzione e Lavoro sono stati approvati tutti i documenti utili tra cui il modello Ap1, parzialmente corretto.*

*La formazione riguarderà in prima battuta e principalmente gli apprendisti che hanno compiuto 18 anni, salvo poi rinviare a successivo provvedimento l'offerta formativa anche per gli apprendisti che devono assolvere, a norma della Riforma Biagi (L.30/2003 e DLgs. 276/2003) il diritto dovere di istruzione e formazione.*

*Sulla base delle risorse assegnate dalla Regione Lombardia a ciascuna Provincia, gli operatori che intendono avviare progetti di formazione per apprendisti extra obbligo formativo possono richiedere l'erogazione di un finanziamento pubblico alla Provincia competente secondo le priorità e per le tipologie di azioni previste dal dispositivo per la formazione esterna degli apprendisti. Gli ope-*

ratori interessati dovranno compilare l'atto di adesione e rispettare la disciplina di concessione di servizio.

Una novità è la stipula di un patto formativo tra l'apprendista, il tutore aziendale e il tutore formativo per una reale integrazione tra sistemi e obiettivi" (per ulteriori informazioni si veda il sito della Regione Lombardia).

I dati gestionali della formazione esterna dell'apprendistato extra-obbligo offerta dalla Provincia di Mantova confluiscono in una piattaforma di lavoro, denominata "provincelombarde.net<sup>180</sup>", gestita a livello regionale.

Da questa fonte, ricca di informazioni, ma di difficile consultazione, non possono essere estratte facilmente delle schede sintetiche. Le poche elaborazioni a disposizione sono quelle effettuate dal servizio della formazione della provincia per la gestione dei bandi già conclusi:

- "dati di gestione" relativi al piano per la formazione esterna degli apprendisti extra-obbligo a.f. 2001/2002,
- "dati di gestione" relativi al piano per la formazione esterna degli apprendisti extra-obbligo a.f. 2004-2005<sup>181</sup>.

Il quadro complessivo che se ne trae è quello riportato di seguito (tabella 34). Il suo valore informativo non pare rilevante agli scopi di un'analisi non meramente amministrativa.

tabella 34. *Risorse finanziarie (assegnate dalla Regione) spese per la formazione esterna degli apprendisti extra-obbligo mantovana (corsi, allievi)*

anno formativo	Risorse finanziarie spese <sup>(1)</sup>	totale corsi <sup>(2)</sup>	totale allievi <sup>(3)</sup>
2001/2002	€ 783.127,29	59	640
2004/2005 <sup>(4)</sup>	€ 572.631,15	68 <sup>(5)</sup>	828 <sup>(6)</sup>

Fonte: Servizio formazione professionale (Modelli P1 e P2)

(1) Totale delle risorse spese per a.f. a rendiconto

(2) Totale corsi a rendiconto, per corsi si intendono solo le attività corsuali vere e proprie anche se all'interno di Progetti Quadro. Sono escluse le attività non corsuali (seminari, studi e ricerche ecc.)

(3) Allievi frequentanti nelle attività corsuali apprendistato avviate nell'a.f. di riferimento

(4) Per l'anno formativo 2004/2005 per la prima volta il piano contemplava anche la formazione per tutori aziendali

(5) 19 sono tutori aziendali

(6) di cui 301 sono tutori aziendali

Di seguito (tabella 35) si propone il tracciato record comune alle due schede di gestione.

<sup>180</sup> Data base in linea fra le Province e la Regione che gestisce direttamente l'apprendistato.

<sup>181</sup> Non sono stati inseriti i dati del piano apprendisti in DDIF (minorenni) in quanto facenti parte della programmazione 2005-2006, ancora in fase di attuazione. Altrettanto dicasi del piano aggiuntivo per apprendisti extra-obbligo.

Per l'anno formativo 2004/2005 sono presenti ulteriori variabili relative ai tutori aziendali<sup>182</sup>, riportate nella tabella 36, in quanto, per la prima volta, il piano contemplava la formazione per tutori aziendali come attività corsuale specifica e non all'interno dei corsi per apprendisti, come invece avvenuto per gli anni precedenti.

A fine capitolo sono riportate, quale contributo ad una futura più approfondita elaborazione, le tabelle di decodifica delle variabili comprese nella banca dati e ricostruite ai fini dell'analisi.

tabella 35. Tracciato record delle schede "dati di gestione"  
(a.f. 2001/2002 e a.f. 2004-2005)

Nome	Descrizione	Note
<i>Appr_termi_co_attest</i>	<i>Apprendisti iscritti al termine di corsi che rilasciano attestati di assolvimento annuale di frequenza ai corsi apprendistato</i>	
<i>Apprend_attestato</i>	<i>Apprendisti che hanno ottenuto un attestato di assolvimento annuale di frequenza ai corsi apprendistato</i>	
<i>Apprend_fine_corso</i>	<i>Iscritti a fine corso apprendistato (iscritti al termine)</i>	<i>Il totale degli iscritti a fine corso si riferisce alle attività corsuali concluse (escluse quelle non corsuali): frequentanti - ritirati + nuovi inserimenti. Gli iscritti ai corsi che ancora sono in fase di espletamento non sono inclusi. Comprendono coloro che hanno raggiunto l'80% delle ore e coloro che non lo hanno raggiunto ma sono risultati presenti fino a fine corso.</i>
<i>Apprend_frequen_iniz</i>	<i>Allievi frequentanti a inizio corso apprendistato</i>	<i>Per frequentanti a inizio corso si intende iscritti nel registro a inizio corso + quelli inseriti successivamente nel limite del 20% delle ore</i>
<i>Apprend_frequentanti</i>	<i>Allievi frequentanti nelle attività corsuali apprendistato avviate nell'a.f. di riferimento</i>	<i>si considerano gli allievi che hanno frequentato per almeno l'80% delle ore (condizione per il rilascio dell'attestato di frequenza)</i>
<i>Apprend_previsti</i>	<i>Allievi previsti nelle attività corsuali apprendistato avviate nell'a.f. di riferimento</i>	
<i>Apprend_ritirati</i>	<i>Allievi che hanno abbandonato i corsi apprendistato (ritirati)</i>	<i>Il totale dei ritirati si riferisce alle attività corsuali concluse. Gli iscritti ai corsi che ancora sono in fase di espletamento non sono inclusi.</i>
<i>cor_appro_Appr_extra</i>	<i>Corsi approvati apprendisti extra obbligo formativo</i>	<i>Per corsi si intendono solo le attività corsuali vere e proprie anche se all'interno di Progetti Quadro.</i>

<sup>182</sup> Il ministero del lavoro ha definito i requisiti del tutore aziendale, cioè di colui che in base alla legge n.196/97 avrà il compito di affiancare gli apprendisti per istruirli all'esercizio dell'attività lavorativa.

Nome	Descrizione	Note
		Sono escluse le attività non corsuali (seminari, studi e ricerche, ecc.)
cor_pres_Appr_extrao	Corsi presentati apprendisti extra obbligo formativo	Per corsi si intendono solo le attività corsuali vere e proprie anche se all'interno di Progetti Quadro. Sono escluse le attività non corsuali (seminari, studi e ricerche, ecc.)
disposit_approv_Appr	Dispositivi per formazione esterna degli apprendisti approvati per l'a.f. di riferimento	dispositivi approvati in prima battuta + dispositivi ad integrazione
Enti_ammes_fina_Appr	Enti accreditati dalla Regione ammessi a finanziamento per lo svolgimento della formazione esterna per gli apprendisti a.f. di riferimento	
Enti_progetti_Appr	Enti accreditati dalla Regione che hanno presentato progetti per la formazione esterna degli apprendisti presso la Provincia a.f. di riferimento	
Ore_finanziate_Appr	Ore corso apprendistato approvate e finanziate	
Posti_previsti_Appr	Posti previsti per i corsi apprendistato terminati	
Risorse_Regione_Appr	Risorse assegnate dalla Regione per interventi nel campo della formazione esterna degli apprendisti	Accertamento fatto quando la Regione da' la conformità del piano (indicativamente settembre) cap.2348
Spesa_preventi_Appre	Spesa impegnata da preventivo per corsi apprendistato	
Spesa_rendicon_Appre	Spesa a rendiconto per corsi apprendistato	

Fonte: Servizio formazione professionale della Provincia

tabella 36. Tracciato record della scheda "dati di gestione" (a.f. 2004-2005 - tutori aziendali)

Nome	Descrizione	Note
TUTOR_attestato	TUTOR che hanno ottenuto dichiarazione di assolvimento al corso per tutori	
tutor_fine_corso	tutor Iscritti a fine corso apprendistato (iscritti al termine)	Il totale degli iscritti a fine corso si riferisce alle attività corsuali concluse (corsi di 8 ore): frequentanti - ritirati + nuovi inserimenti. Gli iscritti ai corsi che ancora sono in fase di espletamento non sono inclusi.
tutor_frequentanti		si considerano i tutor che hanno frequentato tutte le 8 ore corsuali previste
tutor_frequen_iniz	tutor frequentanti a inizio corso apprendistato	Per frequentanti a inizio corso si intende tutor iscritti nel registro a inizio corso
tutor_previsti	tutor previsti nelle attività corsuali specificatamente dedicate	
tutor_ritirati	tutor che hanno abbandonato i corsi apprendistato (ritirati)	
tutor_termi_co_attest		
Cor_appro_tutor_extra	Corsi approvati per tutori extra	

Nome	Descrizione	Note
	<i>obbligo formativo</i>	
<i>Cor_appro_tutori_obbli</i>	<i>Corsi approvati per tutori con apprendisti in obbligo formativo</i>	
<i>Cor_presen_tutori_con apprend. In obbligo</i>	<i>Corsi presentati per tutori con apprendisti in obbligo formativo</i>	
<i>Cor_pres_tutori con Appr_extrao</i>	<i>Corsi presentati per tutori con apprendisti extra obbligo formativo</i>	
<i>Ore_finanze_per corsi tutori</i>	<i>Ore corso per tutori approvate e finanziate</i>	
<i>Posti_previsti_tutori</i>	<i>Posti previsti per i corsi tutori terminati</i>	

*Fonte: Servizio formazione professionale della Provincia*

#### 8.5.4 Note conclusive

L'analisi compiuta mostra con chiarezza che:

- il sistema delle competenze in campo formativo, così come ora articolato nell'ambito della regione Lombardia, non consente alle Province di interpretare un ruolo di rilievo nell'ambito dello sviluppo territoriale: il focus della loro azione è, infatti, quasi esclusivamente puntato sulla formazione di base, che pur essendo fondamentale, è lontana dal toccare i livelli di competenza richiesti dal manifatturiero in generale e dall'industria del territorio in particolare, tanto più nelle forme avanzate ed innovative che il sistema produttivo esprime;
- il sistema di monitoraggio della formazione professionale pare inadeguato non solo all'ampliamento delle competenze provinciali in via di sperimentazione, ma anche per un monitoraggio articolato che assuma come oggetto le competenze attuali. Come spesso accade nel caso delle fonti amministrative, non si tratta tanto del tipo di informazione, che pure potrebbe essere integrata, ma del tipo di elaborazioni o estrazioni rese facilmente alle periferie del sistema, che rispecchiano l'attribuzione alle medesime di mere funzioni rendicontuali.

È evidente come questa situazione sia aggravata dal fatto che non esiste un luogo di sintesi territoriale delle risorse formative (pubbliche e private) disponibili in sede locale e come mal si concili con la possibilità di un'azione di supporto allo sviluppo del sistema produttivo che, al contrario, richiederebbe attività correnti di raccolta informativa, monitoraggio e, soprattutto, valutazione dell'intervento.

## APPENDICE - Tavole dei codici

<b>tabella 37. Tavola-codici-1 Le attività economiche</b>	
<b>Codice modalità</b>	<b>Descrizione modalità</b>
<i>0</i>	<i>non indicato</i>
<i>B00</i>	<i>altro</i>
<i>B01</i>	<i>agricoltura, forestazione, pesca, acquacoltura</i>
<i>B02</i>	<i>industria alimentare</i>
<i>B03</i>	<i>industria alberghiera e ristorazione</i>
<i>B04</i>	<i>chimica</i>
<i>B05</i>	<i>lavorazione minerali non metalliferi</i>
<i>B06</i>	<i>meccanica metallurgica</i>
<i>B07</i>	<i>industrie tessili</i>
<i>B08</i>	<i>elettricità, elettronica</i>
<i>B09</i>	<i>legno, mobile, arredamento</i>
<i>B10</i>	<i>edilizia</i>
<i>B11</i>	<i>trasporti e spedizioni</i>
<i>B12</i>	<i>cartotecnica, editoria</i>
<i>B13</i>	<i>turismo</i>
<i>B14</i>	<i>distribuzione commerciale e commercio</i>
<i>B15</i>	<i>amministrazione lavori d'ufficio</i>
<i>B16</i>	<i>spettacolo, sport, massmedia (giornalismo)</i>
<i>B17</i>	<i>grafica, fotografica</i>
<i>B18</i>	<i>industria, pelli, moda, abbigliamento</i>
<i>B19</i>	<i>artigianato artistico</i>
<i>B20</i>	<i>acconciatura, estetica</i>
<i>B21</i>	<i>servizi socio educativi</i>
<i>B22</i>	<i>servizi socio sanitari</i>
<i>B23</i>	<i>pubblica amministrazione</i>
<i>B24</i>	<i>informatica</i>
<i>B25</i>	<i>beni culturali</i>
<i>B26</i>	<i>conduzione cooperative</i>
<i>B27</i>	<i>ecologia ambiente</i>
<i>B33</i>	<i>polivalente</i>

Fonte: Servizio formazione professionale della Provincia

## Tavola-codici-2 Le aree e i dispositivi di formazione per anno

## 2001

A01 - Qualificazione

A02 - Formazione integrata con la S.M.S.

A03 - Formazione di garanzia sociale per portatori di handicap

A04 - Formazione di garanzia sociale per svantaggi sociali

A05 - Formazione di garanzia sociale per detenuti ed ex detenuti

A07 - Formazione per apprendisti in obbligo formativo

A09 - Formazione post-diploma integrati con la S.M.S.

A11 - Formazione superiore/alta formazione

A12 - Formazione professionalizzante all'interno dei diplomi universitari

A21 - Formazione per occupati a domanda individuale

A24 - Formazione connessa ad obblighi di legge

A31A - Accoglienza ed informazione

A31B - Consulenza orientativa

A31D - Tirocini formativi e di orientamento

A31E - Accompagnamento/sostegno al lavoro

A32A - Informazione orientativa

A32B - Formazione orientativa

A32E - Accompagnamento e supporto all'inserimento lavorativo di gruppo

Qualifica post-diploma

Specializzazione post-diploma

## 2002

1.B1 Percorsi di sviluppo e di abilità sociali / orientamento alla formazione ed al lavoro rivolti a gruppi di utenza omogenei

1.D4 Tutoraggio work-experience, tirocini di orientamento

2.A1 Percorsi biennali per il conseguimento della qualifica professionale

2.A2 Percorsi annuali per il conseguimento di una specializzazione professionale

2.F Percorsi pluriennali realizzati in integrazione con la scuola secondaria superiore

2.G Percorsi formativi pre-professionalizzanti di orientamento realizzati in integrazione con la scuola secondaria superiore

2.H Corsi di formazione esterna all'azienda per apprendisti in obbligo formativo

3.A1 Formazione di garanzia sociale per disabili adolescenti e giovani (anche in obbligo formativo)

3.A2 Formazione di garanzia sociale per disabili giovani e adulti o disoccupati (FILD - Formazione per l'Inserimento Lavorativo dei Disabili)

3.B Formazione di garanzia sociale per adolescenti, giovane maggiorenni o adulti svantaggiati o con difficoltà di apprendimento o disoccupati

3.C Formazione di garanzia sociale per detenuti ed ex detenuti

4.A Corsi standard monoqualifica - Corsi in alternanza monoqualifica - Corsi in alternanza polivalenti - Corsi per Ausiliario Socio-Assistenziale e per Operatori Socio-sanitari

5.A1 Qualifica post-diploma

5.A2 Qualifica post-diploma pluriennale nell'ambito dei beni culturali e delle professioni sociali

5.B Specializzazione post diploma

6.A Progetti corsuali di formazione permanente

**2003**

*2.A1 Percorsi biennali per il conseguimento della qualifica professionale*

*2.F Percorsi pluriennali realizzati in integrazione con la scuola secondaria superiore*

*2.G Percorsi formativi pre-professionalizzanti di orientamento realizzati in integrazione con la scuola secondaria superiore*

*3.A1 Formazione di garanzia sociale per disabili adolescenti e giovani (anche in obbligo formativo)*

*3.C Formazione di garanzia sociale per detenuti ed ex detenuti*

*4.C Formazione per Ausiliari Socio-Assistenziali (A.S.A.) e per Operatori Socio-sanitari (O.S.S.)*

*6.A Progetti corsuali di formazione permanente*

**2004**

*2.D - Percorsi realizzati in integrazione con la scuola secondaria superiore*

*2.E - Percorsi formativi pre-professionalizzanti di orientamento e riorientamento*

*2.G - Percorsi biennali per il conseguimento della qualifica*

*3.A1 Formazione di garanzia sociale per disabili adolescenti e giovani (anche in obbligo formativo)*

*Percorsi triennali di qualifica*

*Fonte: Servizio formazione professionale della Provincia*

tabella 38. Tavola-codici-3 Elenco dei dispositivi per categoria

categoria di dispositivi	2001	2002	2003	2004
obbligo formativo	A01 - Qualificazione	2.A1 Percorsi biennali per il conseguimento della qualifica professionale	2.A1 Percorsi biennali per il conseguimento della qualifica professionale	2.E - Percorsi formativi pre-professionalizzanti di orientamento e riorientamento
	A07 - Formazione per apprendisti in obbligo formativo	2.H Corsi di formazione esterna all'azienda per apprendisti in obbligo formativo		3.A1 Formazione di garanzia sociale per disabili adolescenti e giovani (anche in obbligo formativo)
formazione adulti	A21 - Formazione per occupati a domanda individuale	6.A Progetti corsuali di formazione permanente	6.A Progetti corsuali di formazione permanente	
	A24 - Formazione connessa ad obblighi di legge	4.A Corsi standard monoqualifica - Corsi in alternanza monoqualifica - Corsi in alternanza polivalenti - Corsi per Ausiliario Socio-Assistenziale e per Operatori Socio-sanitari	4.C Formazione per Ausiliari Socio-Assistenziali (A.S.A.) e per Operatori Socio-sanitari (O.S.S.)	
integrazione SMS	A02 - Formazione integrata con la S.M.S.	2.F Percorsi pluriennali realizzati in integrazione con la scuola secondaria superiore	2.F Percorsi pluriennali realizzati in integrazione con la scuola secondaria superiore	
	A09 - Formazione post-diploma integrati con la S.M.S.	2.G Percorsi formativi pre-professionalizzanti di orientamento realizzati in integrazione con la scuola secondaria superiore	2.G Percorsi formativi pre-professionalizzanti di orientamento realizzati in integrazione con la scuola secondaria superiore	
consulenza orientativa, tirocini	A31A - Accoglienza ed informazione	1.B1 Percorsi di sviluppo e di abilità sociali / orientamento alla formazione ed al lavoro rivolti a gruppi di utenza omogenei		
	A31B - Consulenza orientativa	1.D4 Tutoraggio work-experience, tirocini di orientamento		
	A31D - Tirocini formativi e di orientamento			
	A31E - Accompagnamento/sostegno al lavoro			
	A32A - Informazione orientativa			
	A32B - Formazione orientativa			
	A32E - Accompagnamento e supporto all'inserimento lavorativo di gruppo			

categoria di dispositivi	2001	2002	2003	2004
formazione garanzia sociale per svantaggiati e disabili	A03 - Formazione di garanzia sociale per portatori di handicap	3.A1 Formazione di garanzia sociale per disabili adolescenti e giovani (anche in obbligo formativo)	3.A1 Formazione di garanzia sociale per disabili adolescenti e giovani (anche in obbligo formativo)	2.G - Percorsi biennali per il conseguimento della qualifica
	A04 - Formazione di garanzia sociale per svantaggiati sociali	3.A2 Formazione di garanzia sociale per disabili giovani e adulti o disoccupati (FILD - Formazione per l'Inserimento Lavorativo dei Disabili)	3.C Formazione di garanzia sociale per detenuti ed ex detenuti	
	A05 - Formazione di garanzia sociale per detenuti ed ex detenuti	3.B Formazione di garanzia sociale per adolescenti, giovane maggiorenni o adulti svantaggiati o con difficoltà di apprendimento o disoccupati	3.A1 Formazione di garanzia sociale per disabili adolescenti e giovani (anche in obbligo formativo)	
		3.C Formazione di garanzia sociale per detenuti ed ex detenuti		
formazione superiore	A11 - Formazione superiore/alta formazione	2.A2 Percorsi annuali per il conseguimento di una specializzazione professionale		2.D - Percorsi realizzati in integrazione con la scuola secondaria superiore
	A12 - Formazione professionalizzante all'interno dei diplomi universitari			2.E - Percorsi formativi pre-professionalizzanti di orientamento e riorientamento
	Qualifica post-diploma	5.A1 Qualifica post-diploma		
	Specializzazione post-diploma	5.A2 Qualifica post-diploma pluriennale nell'ambito dei beni culturali e delle professioni sociali		
		5.B Specializzazione post diploma		

Fonte: Servizio formazione professionale della Provincia

tabella 39. Tavola-codici-4 Elenco generale Sedi Operative Accreditate per le tipologie della formazione (ag. al 20/03/06)

Denominazione operatore	Denominazione sede	Indirizzo	CAP	Comune	PR	Data decreto di accreditamento	Numero decreto accreditamento
FONDAZIONE ENAIP LOMBARDIA	Fondazione Enaip Lombardia Provincia di Mantova	Via Maria Bellonci 1	46100	MANTOVA	MN	08/09/2005	13095
CENTRO TECNOLOGICO ARTI E MESTIERI SRL	Centro Tecnologico Arti e Mestieri soc. Cons. a r.l.	Via Bertazzoni, 1/3	46029	SUZZARA	MN	06/12/2005	18416
FONDAZIONE CASA DEL GIOVANE DON MARIO BOTTOGLIA	Sede CFP	Viale Maifreni 13	46043	CASTIGLIONE DELLE STIVIERE	MN	05/07/2005	10690
CONSORZIO IMPRESE PROGRESS & COMPETITION	Consorzio Imprese Progress & Competition	Via Delle Rose n 1	46019	VIADANA	MN	06/12/2005	18416
SCUOLA PROVINCIALE APPRENDISTI EDILI	SCUOLA PROVINCIALE APPRENDISTI EDILI	STR. CIRCONVALLAZIONE SUD, 68/A	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
SVILUPPO MANTOVA SRL	CENTRO DI FORMAZIONE CONFCOMMERCIO	VIA LONDRA 2	46047	PORTO MANTOVANO	MN	06/12/2005	18416
FONDAZIONE SCUOLA DI ARTI E MESTIERI F. BERTAZZONI	Centro di formazione professionale Scuola di Arti e Mestieri "F. Bertazzoni"	via F. Bertazzoni, 1	46029	SUZZARA	MN	08/09/2005	13095
PROMOIMPRESA	PromolImpresa Azienda Speciale della CCIAA di Mantova	LARGO PRADELLA	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
SOL.CO MANTOVA	Sol.Co Mantova - Solidarietà e Cooperazione Società Cooperativa Sociale	Via Imre Nagy n0 32	46100	MANTOVA	MN	05/07/2005	10690
ASSOCIAZIONE ISTITUTI SANTA PAOLA	Istituti Santa Paola	Piazza dei Mille n. 16/d	46100	MANTOVA	MN	08/09/2005	13095
ARIANNA SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	ARIANNA DUE	s.DA OSTIGLIESE 22	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
CE.SVI.P	CE.SVI.P. Centro Sviluppo Piccola e media impresa Società Cooperativa Sociale	VIALE PIAVE, 26/B	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
IAL LOMBARDIA ISTITUTO ADESTRAMENTO LAVORATORI	IAL LOMBARDIA SEDE DI VIADANA	VIA GARIBALDI, 50	46019	VIADANA	MN	08/09/2005	13095
IAL LOMBARDIA ISTITUTO ADESTRAMENTO LAVORATORI	IAL LOMBARDIA SEDE DI PORTO MANTOVANO	VIA MONTEVERDI, 18	46047	PORTO MANTOVANO	MN	08/09/2005	13095
VARESE PRESS SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE - ONLUS	VARESE PRESS SOCIETA' COOPERATIVA A R.L.	VIA BACHELET,74	46047	PORTO MANTOVANO	MN	06/12/2005	18416
PROGESA HR SRL	PROGESA HR SRL	VIALE ITALIA n. 21	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
PROVINCIA DI MANTOVA	CFP Provincia	Via Gandolfo, 13	46100	MANTOVA	MN	05/07/2005	10690
PROVINCIA DI MANTOVA	Centro formazione professionale	Via Mantegna, 48	46043	CASTIGLIONE DELLE STIVIERE	MN	08/09/2005	13095

Denominazione operatore	Denominazione sede	Indirizzo	CAP	Comune	PR	Data decreto di accreditamento	Numero decreto accreditamento
Istituto tecnico per i servizi sociali Andrea Mantegna	Istituto Tecnico Statale per Attività Sociali	Via Guerrieri Gonzaga, 8 - 46100 Mantova	46100	MANTOVA	MN	05/07/2005	10690
ENFORMA ENTE FORMAZIONE MANTOVANO	ENFORMA	VIA DELLA LIBERTA' 16	46030	SAN GIORGIO DI MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
FONDAZIONE UNIVERSITA' DI MANTOVA	FONDAZIONE UNIVERSITA' DI MANTOVA	VIA SCARSELLINI, 2	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
Tiziana Venturini	Studia e Lavora	VIA CREMONA 29/A INTERNO 3	46100	MANTOVA	MN	13/02/2006	1547

Fonte: Sito Regione Lombardia

tabella 40. Tavola-codici-5 Elenco generale Sedi Operative Accreditate per le tipologie dell'orientamento

Denominazione operatore	Denominazione sede	Indirizzo	Cap	Comune	PR	Data decreto di accreditamento	Numero decreto accreditamento
FONDAZIONE ENAIP LOMBARDIA	Fondazione Enaip Lombardia Provincia di Mantova	Via Maria Bellonci 1	46100	MANTOVA	MN	08/09/2005	13095
FONDAZIONE CASA DEL GIOVANE DON MARIO BOTTOGLIA	Sede CFP	Viale Maifreni 13	46043	CASTIGLIONE DELLE STIVIERE	MN	05/07/2005	10690
SCUOLA PROVINCIALE APPRENDISTI EDILI	SCUOLA PROVINCIALE APPRENDISTI EDILI	STR. CIRCONVALLAZIONE SUD, 68/A	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
IAL LOMBARDIA ISTITUTO ADDESTRAMENTO LAVORATORI	IAL LOMBARDIA SEDE DI VIADANA	VIA GARIBALDI, 50	46019	VIADANA	MN	08/09/2005	13095
ASSOCIAZIONE ISTITUTI SANTA PAOLA	Istituti Santa Paola	Piazza dei Mille n. 16/d	46100	MANTOVA	MN	08/09/2005	13095
FONDAZIONE SCUOLA DI ARTI E MESTIERI F. BERTAZZONI	Centro di formazione professionale Scuola di Arti e Mestieri 'F. Bertazzoni'	via F. Bertazzoni, 1	46029	SUZZARA	MN	08/09/2005	13095
PROMOIMPRESA AZIENDA SPECIALE DELLA CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO AGRICOLTURA DI MANTOVA PER LA PROMOZIONE LA FORMAZIONE E I SERVIZI ALLE IMPRESE	PromolImpresa Azienda Speciale della CCLAA di Mantova	LARGO PRADELLA	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
SOL.CO MANTOVA - SOLIDARIETA' E COOPERAZIONE - SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	Sol.Co Mantova - Solidarietà e Cooperazione Società Cooperativa Sociale	Via Imre Nagy n0 32	46100	MANTOVA	MN	05/07/2005	10690

Denominazione operatore	Denominazione sede	Indirizzo	Cap	Comune	PR	Data decreto di accreditamento	Numero decreto accreditamento
CE.SVI.P CENTRO SVILUPPO PICCOLA E MEDIA IMPRESA - SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE -	CE.SVI.P. Centro Sviluppo Piccola e media impresa Società Cooperativa Sociale	VIALE PIAVE, 26/B	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
IAL LOMBARDIA ISTITUTO ADDESTRAMENTO LAVORATORI	IAL LOMBARDIA SEDE DI PORTO MANTOVANO	VIA MONTEVERDI, 18	46047	PORTO MANTOVANO	MN	08/09/2005	13095
VARESE PRESS SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE - ONLUS	VARESE PRESS SOCIETA' COOPERATIVA A R.L.	VIA BACHELET,74	46047	PORTO MANTOVANO	MN	06/12/2005	18416
PROGESA HR SRL	PROGESA HR SRL	VIALE ITALIA n. 21	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
PROVINCIA DI MANTOVA	CFP Provincia	Via Gandolfo, 13	46100	MANTOVA	MN	05/07/2005	10690
PROVINCIA DI MANTOVA	Centro formazione professionale	Via Mantegna, 48	46043	CASTIGLIONE DELLE STIVIERE	MN	08/09/2005	13095
PROVINCIA DI MANTOVA	Centro per l'impiego di Mantova	Piazza Virgiliana n.2	46100	Mantova	MN	06/12/2005	18416
PROVINCIA DI MANTOVA	Centro per l'impiego di Castiglione delle Stiviere	Via Zanardelli n.9	46043	Castiglione delle Stiviere	MN	06/12/2005	18416
PROVINCIA DI MANTOVA	Centro per l'impiego di Ostiglia	Via XX Settembre n.24	46035	Ostiglia	MN	06/12/2005	18416
PROVINCIA DI MANTOVA	Centro per l'impiego di Suzzara	Via Cadorna n.3/a	46029	Suzzara	MN	06/12/2005	18416
PROVINCIA DI MANTOVA	Centro per l'impiego di Viadana	Via Cavour n.61	46019	Viadana	MN	06/12/2005	18416
Istituto Superiore Bonomi Mazzolari	Istituto Superiore Bonomi Mazzolari	VIA AMADEI, 35	46100	MANTOVA	MN	06/12/2005	18416
Istituto tecnico per i servizi sociali Andrea Mantegna	Istituto Tecnico Statale per Attività Sociali	Via Guerrieri Gonzaga, 8 - 46100 Mantova	46100	MANTOVA	MN	38538	10690

Fonte: Sito Regione Lombardia

## **9 Il contributo della formazione professionale: ipotesi di avvio per un'azione territoriale di sistema**

Abbiamo riferito la nostra attenzione per la formazione professionale in provincia di Mantova all'esigenza principale di verificarne il grado di adeguatezza nei confronti della domanda proveniente dalle imprese innovative del territorio assunte come punte avanzate, luoghi d'eccellenza, di un processo che mostra la necessità di impulsi, accompagnamenti e sostegno. Si tratta dunque, a questo punto del nostro lavoro, di verificare le modalità con cui il sistema della formazione professionale può costituirsi a pieno titolo ad attore di sistema e rendersi pienamente funzionale a quegli obiettivi di crescita attraverso la conoscenza e la coesione sociale, che indirizzano le programmazioni degli ultimi anni a livello europeo, nazionale e regionale, dovendo trovare a livello locale strumenti adeguati di implementazione.

### **9.1 Conoscenza e sviluppo**

Che il binomio tra conoscenza e sviluppo sia considerato essenziale è fuori discussione. Basta consultare il Quadro Strategico Nazionale per la programmazione 2007-2013 dei fondi strutturali per essere addirittura investiti dalla sua rilevanza. Abbiamo sottolineato altrove come esso non regga solo con riferimento all'adeguamento o allo sviluppo tecnologico, ma anche con riferimento ai metodi ed alle logiche organizzative, della commercializzazione di prodotto e via dicendo. Né va mai dimenticato, benché non sia qui oggetto prioritario di riflessione, che il concetto di sviluppo utilizzato in tale universo di discorso non prescinde, ma al contrario include un riferimento forte alla qualità di vita del territorio, alla

coesione ed alla sicurezza sociale che ne costituiscono insieme il presupposto e la garanzia di tenuta nel tempo.

Lo sviluppo basato sulla conoscenza comporta, tuttavia, "discontinuità" sia "orizzontali" (di sistema) che "verticali" (di processo).

### 9.1.1 *Discontinuità di sistema e di processo: quali strategie territoriali?*

La presenza di discontinuità orizzontali è risultata evidente considerando il sistema produttivo locale.

A fronte di punte avanzate, che hanno fatto proprio il principio di un'integrazione forte e necessaria tra conoscenza e sviluppo ed hanno quindi "prodotto" innovazione o almeno cambiamento per la competitività, lo "sfondo" su cui i nostri approfondimenti si collocano è quello di un tessuto produttivo che, sebbene attivo, pare scarsamente influenzato da tali spunti.

Per un verso, risulta poco stimolato da una spinta alla crescita che tende ad esaurirsi nella singola impresa e mostra verso il territorio quei segni di chiusura che nel manifatturiero hanno caratterizzato l'atteggiamento delle imprese coinvolte nell'indagine, ma anche quello di alcuni testimoni. Per un altro, è esso stesso restio a recepire le spinte innovative che gli provengono dal contesto, sia in termini di "cultura" imprenditiva, come in agricoltura si è mostrato, sia in termini di adeguamento tecnologico.

Nella maggior parte dei casi insoddisfatte delle proprie realizzazioni e preoccupate per il futuro, le imprese che si collocano sullo sfondo della nostra analisi, quelle descritte dai testimoni di sistema e dalla lettura statistica del contesto economico-produttivo come marginali rispetto al progetto di innovazione, si arroccano su percorsi noti, aspettando gli eventi di un mercato ormai rappresentato come imprevedibile e minaccioso.

Per altro, la questione del loro coinvolgimento in una prospettiva più dinamica e propositiva non è, a nostro parere, riducibile alle dimensioni dell'impresa<sup>183</sup>, sebbene questa rimandi a vincoli di varia natura, non esclusi quelli finanziari, anche con riferimento al rapporto con il credito, di frequente citato come problema su entrambi i versanti indagati, manifatturiero e agricolo<sup>184</sup>. Né la nostra rappresentazione di un sistema produttivo basato sulla conoscenza richiede una diffusione perfettamente omogenea della spinta innovativa.

---

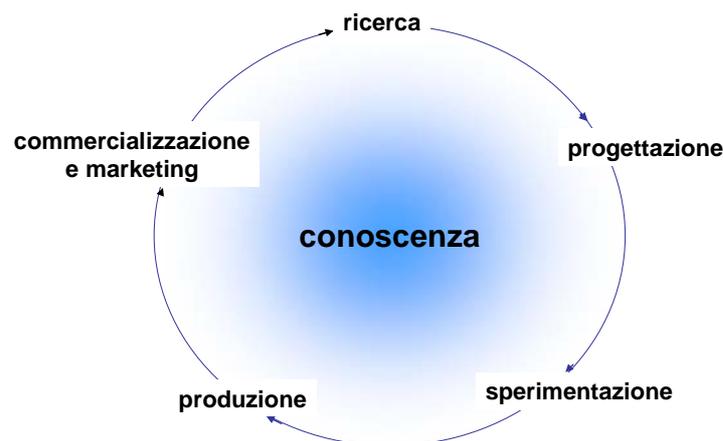
<sup>183</sup> Della medesima opinione è Ferdinando Azzariti, che ha ribadito il concetto nel recente volume *Piccole imprese, grandi innovatori. Modelli e casi aziendali*, uscito per la Franco Angeli (Milano) nel 2006.

<sup>184</sup> Il problema del credito è oggetto di attenzione diffusa anche a livello comunitario, come mostrano le misure recentemente annunciate dalla commissione, che intende triplicare gli investimenti al fine di finanziare PMI; incentivare il capitale di rischio; aumentare i finanziamenti all'innovazione. La commissione fa riferimento al *programma quadro per la competitività e l'innovazione* (CIP), già approvato dal Parlamento europeo, che fornirà 1 miliardo di euro alle PMI innovative tra il 2007 e il 2013. La Commissione prevede che il programma apporterà un ulteriore finanziamento di 30 miliardi di euro e che circa 400.000 PMI beneficeranno degli aiuti dell'UE agli investimenti.

Nei due ambiti molto diversi che si sono analizzati, il processo innovativo ha chiaramente mostrato un suo ciclo ed una sua possibile segmentazione. Le imprese che hanno partecipato all'indagine non sono differenti solo perché collocate in diversi micro-settori produttivi (per prodotto, per processo produttivo, per modalità di accesso al mercato). Investono anche in modo differente sul processo innovativo, proponendo forme diverse di approccio:

- *possono investire sull'intero processo* ("a tutto campo", come si è detto), *riproducendolo nella propria struttura organizzativa*. La figura 36 rappresenta idealmente un'azienda che ha scelto o esprime una strategia di innovazione a tutto campo, proponendo un ciclo in cui ciascun segmento è interessato da una connessione biunivoca con ognuno degli altri ponendo specifiche domande alla conoscenza, ricevendone risposta, costituendo il banco di prova delle sue ipotesi e traducendole in acquisizioni tecniche;
- *possono investire sull'intero processo, ma distinguendone i momenti* anche "fisicamente" e giuridicamente, attraverso esternalizzazioni che generano altre imprese, con una propria autonomia e propri specifici obiettivi, secondo logiche da noi denominate "a grappolo";
- *possono investire in modo privilegiato su uno o più d'uno dei momenti in cui il ciclo dell'innovazione si articola*: la ricerca e la progettazione, la sperimentazione di nuovi processi o metodi di produzione, la produzione, che richiede allora sia stabilità (risorse e logiche organizzative definite) sia flessibilità (capacità di accogliere i cambiamenti e di piegarsi alla personalizzazione del prodotto, sia esso costituito da un bene o da un servizio) e infine la commercializzazione e il marketing.

figura 36 *Ciclo dell'innovazione*



Le discontinuità "orizzontali" di uno sviluppo basato sulla conoscenza possono, dunque, non costituire problema in un territorio, integrando imprese (o organizzazioni) diverse che assumono come *mission* l'una o l'altra di queste funzioni in una "filiera" (utilizziamo evidentemente il termine in un'accezione estesa) nel suo complesso orientata all'innovazione. Questo accade, tuttavia, a patto che:

- siano rappresentate nel sistema tutte le componenti della filiera (ricerca, progettazione, sperimentazione, produzione, commercializzazione e marketing del prodotto);
- la cultura d'impresa locale sia comunque flessibile, aperta ad un cambiamento che si renderà necessario anche a livello delle imprese squisitamente orientate alla produzione, se non altro nei termini di un inevitabile adeguamento tecnologico.

I vincoli descritti sono imposti da quelle che abbiamo chiamato discontinuità "verticali" della conoscenza poiché essa si propaga per forza propria (così come la riceviamo, inevitabilmente la cediamo, a prescindere dal grado di "segretezza con cui la tuteliamo"); tende, quindi, a perdere valore distintivo nel tempo o, se si vuole, a risultare sempre meno efficace quale risorsa competitiva e richiede, per ciò stesso, di essere continuamente rigenerata. D'altra parte, può essere condivisa ed è questa proprietà a fondare la possibilità che un sistema territoriale la riconosca come carattere distintivo della propria efficienza produttiva ed efficacia competitiva e come motore del proprio sviluppo.

Tali dinamiche possono trovare equilibri propri (necessariamente instabili) in una logica di puro mercato, che ne affida le configurazioni agli effetti strutturali della divisione del lavoro e della specializzazione funzionale: disciplinare e tecnica, in primo luogo, organizzativa ed istituzionale, poi.

In epoca di globalizzazione, tuttavia, è possibile che non tutti gli attori dell'innovazione si collochino in un territorio dato: il ciclo innovativo può sfilacciarsi e non generare un "sistema", pur presentando espressioni eminenti in singole imprese che tuttavia, dal punto di vista territoriale, si presentano come "collezioni" di iniziative, anche di successo. Il fatto che la loro attività determini effetti di contaminazione osmotica (per "contiguità territoriale") o di sollecitazione funzionale non comporta necessariamente l'emergere di un sistema territoriali o di sub-sistemi<sup>185</sup>.

Tutti i segmenti del ciclo dell'innovazione possono essere in questo senso de-localizzati, ma si è constatato, approfondendo alcuni luoghi del manifatturiero e soprattutto dell'agricoltura, come ciò accada soprattutto per la ricerca. In effetti la "conoscenza" può risiedere altrove: in centri lontani, per quanto "eccellenti". D'altra parte, possono essere de-localizzate le produzioni, anche all'estero, sulla base di lecite (per quanto non sempre etiche) considerazioni sui costi relativi, o di strategie che riguardano (come in agricoltura) soprattutto le specializzazioni produttive.

---

<sup>185</sup> Com'era accaduto, in altra situazione socio-economica, per i distretti, non a caso molto studiati in sede anche comunitaria.

Riteniamo rilevante sottolineare questo punto dal momento che, nella percezione generale, la possibilità che l'uno o l'altro di questi segmenti sia delocalizzato dall'impresa pare riguardare unicamente la dimensione della produzione, mentre i problemi più dibattuti, all'altro capo del processo (quello dello studio, della ricerca, della progettazione, della sperimentazione e della modellizzazione) sono la cosiddetta "fuga dei cervelli" o le difficoltà e tutele giuridiche connesse all'acquisizione ed alla vendita di brevetti (ma al brevetto si giunge governando ricerca, progettazione, sperimentazione e modellizzazione). Senza, ovviamente, minimizzare queste questioni, va quindi tematizzato il fatto che non sempre quella dei "cervelli" (o meglio, per non ingenerare equivoci, delle risorse ad alto contenuto professionale che possono far capo alle funzioni di ricerca, così come ad altre di alto profilo) è una fuga, quanto un'assenza, una mancanza di disponibilità in loco. Questo, almeno, dal punto di vista dell'imprenditore che comunque è motivato ad acquisire idee, strumenti operativi (tecnologici e non) e competenze.

Abbiamo identificato nel corso del lavoro vari segnali in questa direzione, che possono essere rintracciati nelle riflessioni compiute in precedenza. Ciò non toglie che, nell'ambiente perlustrato, soprattutto nel manifatturiero, la ricerca, la progettazione, la sperimentazione siano ancora molto integrate nella struttura organizzativa e funzionale dell'azienda. Altro discorso va però fatto per l'agricoltura o per alcune sue componenti (si pensi all'insistenza con cui gli imprenditori agricoli hanno sottolineato la mancanza sul territorio o, addirittura, in Italia di risorse di questo tipo citando consulenti esperti, ma anche corsi, scuole).

Vale solo la pena di richiamare, anticipando le considerazioni successive, che i segmenti del ciclo dell'innovazione rimandano anche a profili di competenza e ad abilità diverse e che, nella costruzione di un sistema territoriale orientato alla innovazione, molto si deve anche alla loro disponibilità. È quindi di centrale rilevanza, nell'identificare le tendenze o gli esiti di queste dinamiche, considerare l'azione dei sistemi dell'istruzione e della formazione professionale.

### 9.1.2 Alcune domande ed una necessità

Per identificare le possibilità che il territorio mantovano si costituisca a sistema orientato all'innovazione competitiva dobbiamo dunque rivolgere la nostra attenzione non alla singola impresa, né all'insieme dei micro-settori o delle aziende qui connotate come innovative, ma al complesso del suo universo produttivo in cui:

- è *notoriamente prevalente una PMI di tipo tradizionale*, con una forte componente artigiana, *che accoglie con fatica se non con ritrosia, stimoli al cambiamento*, al di là della più volte sottolineata "possibilità" che sue espressioni evolvano in tale direzione;
- superando le minime oscillazioni annuali della relativa categoria economica, di fatto poco significative rispetto a processi di largo respiro come quelli che qui prendiamo in esame, è *diffusamente riconosciuta una deficienza del comparto "servizi alle imprese"*, con particolare riguardo per quelli più avanzati. Non è un caso che, su questo versante, si siano incluse nel nostro in-

sieme di riferimento empirico solo aziende per la costruzione e la vendita di computer: nessuno tra i nostri testimoni "di sistema" ha saputo identificare altri segmenti significativi del terziario, fatti salvi i pochi centri sviluppo, di natura consortile o a partecipazione pubblica, spesso chiusi in modo tendenzialmente autoreferenziale e difensivo sui propri associati. Inoltre, è stata evidenziata la scarsissima disponibilità a partecipare all'indagine degli ordini professionali, mondo che non dovrebbe risultare escluso "per principio" da una qualche possibilità di contribuzione e da cui non dovrebbe essere estranea la possibilità che emergano idee nuove;

- *sono assenti o comunque poco incisivi e poco collegati con il territorio centri di ricerca specializzati.* Pensiamo all'università, che pur con molte buone intenzioni programmatiche ed alcune iniziative di rilievo, rimane pur sempre costituita da un insieme di contributi afferenti a sedi amministrative e direttive diverse e collocate all'esterno del territorio: quindi, ognuna con proprie autonome politiche e proprie logiche d'azione, che producono i loro effetti oltre le petizioni di principio e gli accordi fissati con protocolli e che non si rivelano sempre e necessariamente "funzionali" alle specificità locali<sup>186</sup> o, comunque, non risultano sempre congruenti, sul piano delle specialità disciplinari previste, alle esigenze che pongono l'universo produttivo o le sue componenti più avanzate;
- *gli organismi e gli enti che assumono tra le proprie funzioni la diffusione dell'informazione e della conoscenza agiscono in modo frammentato,* secondo logiche di settore o logiche territoriali sub-provinciali, non sempre del tutto efficaci o, comunque, "visibili"<sup>187</sup>.

Tali caratteri pongono a livello locale problemi rilevanti alle politiche del lavoro e delle attività produttive. Quale strada è possibile percorrere al territorio mantovano? è pensabile una sua specializzazione funzionale nella filiera nell'innovazione competitiva? e, in caso positivo, di che natura? o sono invece più plausibili, sostenibili ed efficaci scelte che mirino a ricostruire a livello locale i riferimenti essenziali dello sviluppo, pur senza rigidità, prevedendo osmosi, scambi, relazioni con l'esterno? e, in funzione dell'una o dell'altra di queste

---

<sup>186</sup> A questi problemi è attribuita, per altro, la giusta attenzione. È del febbraio 2006 un convegno organizzato proprio dalla fondazione università di Mantova, sul tema "Università e Territorio", che ha compreso interventi sul ruolo delle fondazioni bancarie e delle banche, su quello degli enti locali e sulle prospettive di sviluppo dell'università a Mantova, prevedendo interventi anche dell'associazione industriali e della camera di commercio locale. Va poi ricordato il modulo di *marketing* territoriale organizzato dal politecnico di Milano nel 2005, che ha previsto due laboratori: "Marketing territoriale area morenica mantovana: progetto valorizzazione identità dei luoghi" e "Comunicazione e sponsorizzazione: un modello operativo", includendo nel programma moduli sul sistema impresa, sullo *start-up* di impresa, sulla autoimprenditorialità ed il *business plan*, sulle opportunità di finanziamento, sui sistemi turistici, sul ruolo degli enti locali e sugli strumenti di progettazione per il *marketing* territoriale strategico. È innegabile, tuttavia, che il problema sussista se, pur mostrando l'università mantovana importanti investimenti (per esempio, oltre a quello citato, sulla filiera agro-alimentare), non è mai citata dagli imprenditori intervistati del manifatturiero o dell'agricoltura.

<sup>187</sup> Ci si riferisce, anche in questo caso, al fatto che gli imprenditori abbiano solo raramente citato tali realtà (in effetti abbiamo contato un solo caso, nel manifatturiero).

strategie, quale ruolo assegnare al sistema della formazione professionale? quale contributo è possibile chiedergli? quale la sua funzione? quali i rapporti necessari con il sistema dell'istruzione, con l'universo produttivo, con il sistema della ricerca? quali sono gli adeguamenti che è necessario prevedere?

È evidente che la questione si porrà diversamente in funzione di scelte strategiche differenti: è l'obiettivo, la finalità generale che determina le funzioni e indirizza la scelta degli strumenti. Adottare una prospettiva inversa significherebbe condannarsi all'immobilismo, far dipendere da ciò che esiste quanto è ancora da costruire. Ciò nonostante, l'attuale distribuzione istituzionale delle competenze, così come le risorse disponibili e, soprattutto, quelle di cui è pensabile disporre in modo non episodico, costituiscono un vincolo non da poco. Quanto lo si debba considerare irriducibile dipende dalla forza della scelta di valore, dal tipo di investimento che si è disposti a compiere: gli imprenditori intervistati possono "far scuola" anche nell'ambito della pubblica amministrazione e delle politiche locali di sviluppo<sup>188</sup>.

In questa prospettiva, i più<sup>189</sup> sostengono l'esigenza di un pensiero e di un'azione di sistema (o di un'intelligenza territoriale) capace di cogliere le discontinuità descritte, di identificare i fattori che le determinano e di trovarvi soluzione attraverso l'implementazione di un modello "a tripla elica"<sup>190</sup> che connetta le imprese e le loro filiere, le istituzioni pubbliche e il sistema della cono-

---

<sup>188</sup> Non a caso, nel QSN per la programmazione 2007-13 si dedica un'attenzione mirata alle esigenze di adeguamento e sviluppo della pubblica amministrazione con particolare riferimento agli obiettivi specifici: (i) 2.1.7 (sostenere la promozione di servizi pubblici moderni e rafforzare la PA), in vista della "promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività" e (ii) 7.1.1 (aumentare la capacità delle Istituzioni locali quale condizione per l'efficacia dei progetti locali e di area vasta e della *governance* del territorio), al fine di sostenere e promuovere la "competitività dei sistemi produttivi e dell'occupazione". Da citare, per l'aspetto in questione, anche l'obiettivo generale 10.1 che sostiene la necessità di "elevare capacità e competenze tecniche delle amministrazioni coinvolte nella programmazione e gestione degli interventi della politica aggiuntiva, in relazione alle specifiche esigenze poste dagli obiettivi perseguiti.", dove l'attenzione è soprattutto rivolta (obiettivo specifico 10.1.1) a "rafforzare le capacità tecniche di governo e di sorveglianza (e *networking*) delle Regioni e delle altre amministrazioni funzionali alla programmazione, alla regolazione, alla gestione e sorveglianza del ciclo unitario delle politiche di coesione e sviluppo 2007-13" senza tuttavia dimenticare il rafforzamento delle "... competenze tecniche, operative e gestionali degli enti attuatori, per progettare e realizzare gli interventi, per offrire servizi migliori alla cittadinanza, per richiamare risorse private". Come si vede, i temi proposti, qui nell'ottica di sostenere lo sforzo territoriale attraverso la qualificazione della PA, sono perfettamente coerenti con l'impostazione della nostra ricerca e con i suoi risultati, maturati precedentemente alla pubblicazione della bozza tecnico-amministrativa cui abbiamo fatto qui riferimento, datata fine aprile 2006. Per ulteriori dettagli sul QSN, che abbiamo citato anche in altri passaggi di questo lavoro, e sulla sua articolazione, cfr. *Quadro Strategico nazionale (Bozza tecnico-amministrativa)*, Aprile 2006, liberamente scaricabile dal sito del dipartimento delle politiche di sviluppo, presso il ministero del tesoro: <http://www.dps.tesoro.it/qsn/qsn.asp>.

<sup>189</sup> Cfr. Pichierri A. (2002), *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Ulk Mulino, Bologna; Pichierri A. (2005), *Lo sviluppo locale in Europa. Stato dell'arte e prospettive*, Rubettino Editore, Catanzaro.

<sup>190</sup> Il modello è mutuato dalla biofisica e corrisponde ad una prima definizione del DNA, annunciata nel 1953 da Linus Pauling e poi risultata sbagliata. In economia, è utilizzata per indicare l'intreccio funzionale allo sviluppo territoriale tra istituzioni della ricerca, imprese ed istituzioni pubbliche. Cfr. Brioschi M. S. e Cassia L. (2004), "Il modello a tripla elica nelle traiettorie di crescita regionale", Atti XV Riunione Scientifica Nazionale AiIG, *Valori, risorse e competenze nelle organizzazioni*, 14-15 ottobre, Napoli

scenza e che investa stabilmente sulle differenze distintive del territorio, ossia su quei luoghi cui può essere attribuito valore strategico nel contesto produttivo locale.

Tale investimento richiede tuttavia governo o, come più consono al glossario delle politiche di sviluppo e concettualmente più proprio, *governance*<sup>191</sup>. Richiede, non di meno, investimento e comunicazione. Se è vero che, nel seguito, centeremo l'attenzione sul contributo richiesto alla formazione professionale e sugli strumenti con cui è possibile cominciare ad attrezzarsi per rispondere a tali esigenze, è anche vero che la pluralità di attori compresa nel concetto di *governance* richiede di collocarlo fin da ora in uno spazio aperto ed attrezzato da una rete comunicativa forte, che lo connetta strettamente alle altre componenti in gioco, prime tra tutte quelle a cui è affidata la programmazione delle linee di sviluppo del sistema produttivo alle quali è richiesto di identificarlo come risorsa a più livelli: di competenza progettuale, in primo luogo, di strumentazione operativa, dall'altro.

In tutto questo, va inoltre tematizzato che la formazione professionale ha un duplice mandato ed un duplice interlocutore (la popolazione nel suo complesso e l'universo produttivo) e che competitività e sviluppo del territorio comprendono integrazione sociale e lavorativa ed occupabilità come componenti strategiche: tali obiettivi non vanno, dunque, mai dimenticati.

## 9.2 Le richieste del territorio al sistema della formazione professionale

Abbiamo constatato dai nostri approfondimenti empirici che le spinte e le realizzazioni innovative non rimandano ad una "rivoluzione" dei profili e delle competenze richieste, quanto ad una loro ridefinizione, ad un loro "adattamento", benché sia da precisare che esso si verifica su più versanti.

Ricerca, progettazione, sperimentazione, produzione, commercializzazione e marketing non solo richiedono competenze ed abilità diverse, come intuitivo, ma articolano livelli diversi di coinvolgimento nel relativo universo conoscitivo e pongono problemi differenti, anche di reperimento delle risorse umane. In ogni fase della sequenza descritta, quindi, sono indicate dai nostri intervistati come necessari, per quanto in misura diversa (le quantità della produzione non possono ovviamente essere paragonate a quelle della ricerca), saperi e competenze di base, tecnico-professionali e specialistiche tendenzialmente diverse.

Occorre tuttavia guardarsi dalla trappola di categorie distintive che fanno parte del vocabolario tecnico della formazione professionale, ma non di quello degli imprenditori, che pensando alle proprie necessità, usano i termini in modo molto diverso e non si riferiscono agli standard formativi correnti. Tant'è che,

---

<sup>191</sup> Con il termine *governance* si indica uno stile di governo, diverso dal modello tipico gerarchico *top down*, e caratterizzato da un maggior grado di cooperazione e di interazione tra stato e attori non statuali all'interno di reti decisionali miste pubblico-private, con la sistematizzazione di una logica di governo dello sviluppo dal basso (*bottom-up*). Cfr. a questo proposito, Commissione Europea (2001), *European Governance. A White Paper*, COM (2001)428. Tale pronunciamento è stato oggetto di una lunga consultazione successiva.

nel considerare le competenze che hanno definito “di base” (per esempio, capacità di leggere progettazioni complesse e di dialogare con i progettisti), siamo più che tentati di considerarle tecnico-professionali, se non specialistiche. Le principali emergenze sono state descritte nella parte di questo lavoro che riporta i risultati delle indagini mirate e non ritorneremo sul punto.

Piuttosto, vale la pena di soffermarci sulla diversa considerazione in cui gli imprenditori tengono le due dimensioni costitutive della formazione professionale: il sapere ed il saper fare, riferendo il concetto di competenza solo a quest’ultima. Sapere è rilevante quando siano in gioco posizioni a contenuto professionale medio-alto o altissimo (a prescindere dall’area operativa. Come qualcuno ha detto: “un po’ di teoria non guasta”, per quanto anche in questi casi l’esperienza nello stesso settore produttivo o in settori simili sia guardata con indubbio favore e la sua assenza come un handicap, che viene utilizzato come criterio di selezione o che ritarda notevolmente la piena operatività del neo-assunto.

Perde, invece, quasi del tutto di valore quando si considerino altre posizioni. Sia nel manifatturiero che in agricoltura gli imprenditori sottolineano la necessità irrinunciabile di una formazione fondata sul “fare” e qualificano la stessa azienda come luogo ideale per attuarla:

- su neo-assunti, cui sono trasversalmente richieste, in entrata, abilità e motivazioni più che cognizioni;
- su apprendisti che oggi “perdono tempo” fuori dall’azienda, in lezioni che non sono destinate a riprendere l’esperienza lavorativa, né si avvalgono delle figure didattiche necessarie a questo scopo;
- su tirocinanti o stagisti, per quanto in modo meno generalizzabile: le aziende più proiettate nella cultura e nella pratica dell’innovazione a tutto campo li escludono senz’altro. Le altre chiedono comunque una riforma dell’istituto: tirocini troppo corti e troppo concentrati nel tempo sono lamentati trasversalmente.

In sostanza, gli imprenditori candidano le proprie organizzazioni come agenzie formative o, meglio, ad una collaborazione con il sistema formativo che dovrebbe tuttavia superare le forme con cui è oggi attuata e sperimentare nuove modalità.

Detto questo, parrebbe che la richiesta formulata nei confronti della formazione professionale sia di tre ordini diversi e possa sintetizzarsi con la necessità di:

- *accedere a proposte differenziate*, che va riferita non solo a logiche di settore o di microsettore economico o alle diverse componenti del processo produttivo e dell’organizzazione aziendale, ma ai segmenti del ciclo dell’innovazione, senza escluderne alcuno, e giunge fino a postulare l’individualizzazione nell’ambito di percorsi costruiti “con” l’azienda, ossia concertati, per un verso, co-finanziati, per un altro. L’azienda spende (denaro ed energie) sia per socializzare i propri neo-assunti sia per adeguare continuamente i propri dipendenti a cambiamenti che a volte sono connaturati alla sua stessa ragione e maniera di collocarsi sul mercato e se l’abbattimento dei costi ri-

mane comunque un obiettivo, la contribuzione alla spesa in un contesto di garanzia di efficacia costituirebbe comunque un risparmio;

- *una maggior integrazione tra costruzione di saperi e loro traduzione in competenza, attraverso la loro concreta implementazione nel fare quotidiano.* L'impressione è che le attuali forme di integrazione formazione-lavoro non vengano vissute come tali, non solo per problemi di "distanza" culturale dai metodi didattici della formazione professionale, ma per la mancanza di riscontri concreti, di ricadute operative effettivamente constatabili in azienda. Da qui forme di resistenza e di disinteresse che coinvolgono gli stessi dipendenti, specie laddove la frequenza a moduli formativi sia imposta per legge: è il caso della formazione a ridosso dell'apprendistato, ma anche di quella sulla sicurezza e di altri interventi che abbiamo citato nei capitoli precedenti;
- *maggior collaborazione tra impresa e sistema formativo*, per altro estesa al sistema dell'istruzione, in relazione sia alla identificazione, definizione e contestualizzazione delle esigenze emergenti, anche nell'alta formazione, sia alla costruzione di "modelli operativi misti", da applicare tanto alla formazione di base, quanto ai percorsi professionalizzanti ed alla formazione continua. Nelle forme meno nette, questa richiesta si riduce a quella di maggiore informazione, alla richiesta di un coordinamento a questo livello che non si affidi unicamente alle offerte degli organismi formativi, pubblici e privati (al cosiddetto "catalogo").

### 9.2.1 *Ipotesi per una differenziazione della proposta formativa territoriale*

Per quanto concerne l'offerta di singole iniziative a carattere formativo si delineano in questa prospettiva alcune aree d'azione, che proponiamo seguendo la canonica distinzione tra abilità, competenze e saperi trasversali, di base, tecnico-professionali e specialistici, insistendo in particolare sulle prime tre.

Pare infatti necessario costruire e sostenere:

- *competenze ed abilità trasversali in direzione prevalentemente motivazionale e relazionale.* Per il primo aspetto, quello motivazionale, è indiscutibile che i dipendenti delle organizzazioni incluse nell'indagine devono necessariamente, a qualunque livello si collochino, volere e sapere apprendere. D'altra parte, è questa una conseguenza diretta di quella "società della conoscenza" che non si esprime solo con una maggiore connessione tra lavoro e ricerca, ma anche con una maggiore condivisione tra la popolazione del valore di un apprendimento continuo, non limitato ad una fase specifica del ciclo di vita<sup>192</sup>. Per il secondo aspetto, quello relazionale, pare altrettanto genera-

---

<sup>192</sup> È anche noto come questo tipo di cultura e di pratica sia poco diffusa in Italia. Nell'ultimo rapporto nazionale, Istat si riporta che nell'ambito «... della formazione continua, più vicina al mondo del lavoro, nel periodo 2000-2005... la quota degli adulti interessati da programmi d'istruzione e formazione è salita dall'8,8 all'11,9 per cento per l'insieme dei paesi dell'Ue15 e soltanto dal 5,5 al 6,2 per cento in Italia.». (Cfr. Istat (2006) *Rapporto Annuale*, liberamente scaricabile da [www.istat.it](http://www.istat.it), p.61.

lizzabile la necessità che chiunque lavori in queste imprese sappia lavorare con altri, in gruppi omogenei per tipo e livello di competenza o in relazione con altre professioni e competenze a eguale o diverso livello di competenza. Ne consegue la necessità di porre attenzione alle logiche ed alla qualità della comunicazione, come si vedrà anche esaminando le competenze di base;

- *competenze di base prevalentemente linguistiche ed informatiche*. La necessità di lavorare sulle competenze linguistiche si pone a due livelli in considerazione della forte presenza, specie in alcune delle aree produttive indagate, di personale straniero, per il quale è necessaria una conoscenza linguistica bensì minima, ma calibrata sull'ambiente di lavoro. Sia per gli stranieri sia per gli italiani, è inoltre ritenuta spesso irrinunciabile qualche nozione di inglese tecnico, se non altro per capire i comandi e le istruzioni di impianti spesso prodotti all'estero. D'altra parte, la necessità di definire uno standard di competenze informatiche di base che consenta almeno la gestione delle macchine impiegate nella produzione è imposta dalla diffusione ormai pervasiva di tali tecnologie: di fatto non più in sé innovative;
- *saperi e competenze tecnico-professionali che, oltre a calibrarsi sulle categorie e micro-categorie economiche e sui diversi ruoli e funzioni professionali nel loro ambito, riprendano a livello superiore le competenze di base e trasversali*. Per esempio, curare la comprensione e l'uso delle micro-lingue tecniche e la gestione delle strumentazioni informatiche di utilizzazione diffusa in una certa produzione o in un certo ruolo funzionale è indispensabile nella formazione di tutti coloro che rispondono ad un determinato profilo o trasversalmente a più profili; sapersi relazionare ha connotazioni specifiche in un ambiente di *staff* o quando, come nel caso dei tanto citati "installatori e manutentori" si deve agire fuori dai confini nazionali, come è sempre più probabile avvenga nelle imprese più disperse;
- *saperi e competenze specialistiche*, che seguano i ritmi dell'innovazione e ne prendano in considerazione le logiche peculiari.

### 9.2.2 Piste di lavoro

Per il sistema della formazione professionale, si pongono, dunque, diverse esigenze e si delineano non poche piste di lavoro.

In primo luogo, si tratta di investire su un'analisi qualitativa degli interventi che hanno per oggetto le competenze descritte e sulle modalità (organizzative, contenutistiche e didattiche) di un loro eventuale adeguamento.

In secondo luogo, pare opportuno definire approcci strategici distinti a seconda della tipologia di settore in cui si collocano i diversi profili professionali.

Vi sono profili che, utilizzati nei settori produttivi a bassa soglia di cambiamento e le cui variazioni di mercato sono ben testimoniate dai risultati in serie storica delle ricerche Excelsior, non possono essere trascurati e che comunque sono caratterizzati in termini di alta occupabilità. In questi settori, normalmente solidi e consolidati, la questione principale riguarda, infatti, la quantificazione del fabbisogno (da riferire a dinamiche economiche più generali), non la sua definizione qualitativa. Questo, senza dimettere l'attenzione, ovviamente, per le

eventuali evoluzioni dei settori in questione. Inoltre, si pone normalmente, qui con più forza che altrove, un problema di definizione del target che accede alla formazione prima, ai ruoli funzionali poi, specie con riferimento alle condizioni di partenza ed al luogo di provenienza. Su questo piano, infatti, si enfatizza la rilevanza delle questioni linguistiche già descritte, ma emergono anche questioni culturali rilevanti. Entrambe vanno affrontate: le prime sia in senso generale che con riferimento alle micro-lingue di settore; le seconde sul piano non solo dell'universo dei diritti e di quello dei doveri, ma di un supporto al clima ed alla comunicazione aziendale che può prevedere l'applicazione di metodi innovativi di intervento formativo in azienda. In questa direzione, non pare da trascurare il rilievo che assume uno stretto raccordo con il monitoraggio e lo studio delle dinamiche socio-demografiche più generali del territorio.

Vi sono profili, invece, che emergono o risultano più di altri modificati dai processi di cambiamento e di innovazione in corso. In qualche caso, tale processo di emersione o ridefinizione non è del tutto trasparente neppure a chi lo vive "sul campo". Gli stessi imprenditori, quando si escluda l'adeguamento tecnologico, paiono cogliere più facilmente le continuità delle discontinuità di profilo, queste ultime affrontate nella quotidianità di una crescita delle loro risorse umane che, di fatto autogestita, si piega alle necessità poste dall'organizzazione del lavoro, mutando e socializzando i nuovi assunti, fatta salva la possibilità di trovarsi a gestire, quasi "improvvisamente", una carenza di offerta sul mercato del lavoro.

In questo senso, vi è un problema di "visibilità" del cambiamento, che pare assumere in qualche caso forme eclatanti all'occhio dell'osservatore solo perché sono sfuggiti a chi lo vive i segni progressivi del percorso ancora in atto. Di fronte a queste dinamiche, i sistemi tradizionali di rilevazione della richiesta di mercato, che cristallizzano in una codifica, in un disegno dato, in un profilo l'espressione della domanda, paiono in qualche caso segnare il passo. Ne consegue un'esigenza di osservazione e comprensione dei fenomeni in atto, sia nei settori consolidati che, tanto più, in quelli riconosciuti come innovativi, che non può permettersi soluzioni di continuità e che riprenderemo in seguito.

Intanto, con riferimento alle linee d'azione che la formazione professionale può intraprendere, pare questo l'ambito ideale per la costruzione di una più stretta collaborazione con l'imprenditore, sia sul piano metodologico sia sul piano della definizione dei contenuti.

Sul piano metodologico perché, in queste situazioni, a volte molto particolari, possono svilupparsi in forma efficace prototipi di quelle forme "miste" che intrecciano formazione e lavoro di cui si è in precedenza detto e si può cogliere e perfezionare, quando presente o condivisa, quell'idea di "impresa formativa" che gli intervistati propongono e per la verità non pare nuova nel panorama nazionale, per quanto spesso concentrata su esperienze di "simulazione" e più raramente orientata alla sperimentazione di veri e propri percorsi di alternanza<sup>193</sup>.

---

<sup>193</sup> Su questo tema, abbiamo notizie, che non ci è stato possibile approfondire, di un progetto finanziato dalla comunità europea nell'ambito del programma Leonardo, ed a cui ha partecipato Confindustria per l'Italia.

Da notare che il concetto non comporta l'affidamento in toto dell'obiettivo all'imprenditore ed alla sua organizzazione e che può prevedere anche interventi di formatori in azienda.

Sul piano dei contenuti, perché l'impresa formativa non è evidentemente l'unico modello che può supportare il fronteggiamento delle esigenze descritte che possono essere articolate in dimensioni diverse (affrontabili nell'ambito del sistema formativo, affrontabili in azienda e tali da richiedere interventi specifici e non generalizzabili) e trovare contribuzioni diverse (il sistema formativo, l'impresa, il sistema formativo in collaborazione con l'impresa, agenzie esterne al sistema territoriale) e forme diverse di finanziamento, dalla gratuità dell'intervento pubblico, fino al totale finanziamento da parte dell'impresa stessa che, come ha sottolineato un intervistato, deve recepire la cultura dell'investimento in questo ambito. Può, inoltre, rendere evidente la stessa necessità di adeguamento degli attori del sistema formativo, molto spesso attestati su metodi e contenuti consolidati.

In sostanza, si tratta di uscire dalla dimensione delle teorie (a cui purtroppo paiono confinati anche molti progetti co-finanziati dall'Unione Europea, dei cui risultati e delle cui rilevanze concrete non si ha più staccia), per entrare nel campo della concreta sperimentazione su base locale, una sperimentazione che richiede di essere governata e valutata nei suoi andamenti e nei suoi risultati per generare modelli sostenibili ed essere successivamente implementata in modo diffuso.

Un terzo luogo di investimento o una terza strategia d'azione va infine definita a partire dalla sempre più rilevante richiesta di risorse di alto profilo che si è constatata in precedenza e che solo in parte è riferibile ad organizzazioni aziendali di grandi dimensioni (e quindi di alta differenziazione interna, con settori dedicati alla ricerca ed allo sviluppo) o molto specializzate, che vendono il frutto della loro attività di ricerca, progettazione e sperimentazione di soluzioni avanzate o personalizzate. Sono infatti figure che anche l'impresa di piccole dimensioni utilizza, sia che abbia scelto di percorrere la strada dell'innovazione o quella di un cambiamento che può anche configurarsi solo come adeguamento imposto dal mercato.

In questo caso, tuttavia, è più probabile che tali figure non siano impiegate continuativamente. Si delinea, quindi, un mercato consulenziale di indubbio interesse sia occupazionale, anche in termini di lavoro autonomo, sia operativo, anche nella prospettiva di conferire a queste figure gli strumenti per essere veicolo di diffusione di quella nuova cultura dell'innovazione e della ricerca che si rende necessaria allo sviluppo territoriale. La loro efficacia sia culturale sia professionale dipende in questo senso dalla forza dell'intreccio tra dimensioni diverse tra le quali sono sicuramente essenziali: la possibilità di disporre di conoscenza specialistica raffinata e costantemente aggiornata anche sul campo, che pone in primo piano la loro connessione con il mondo della ricerca e con le logiche dell'eccellenza operativa; la loro capacità di *networking* internazionale; la capacità di contestualizzare il proprio contributo: non basta che siano in grado di applicare tecniche, occorre siano in grado di valutare quali siano quelle più efficaci in un contesto dato e rispetto uno specifico bisogno. La loro formazione, dunque,

dovrebbe vertere soprattutto su contenuti di metodo e sulla costruzione di un primo bagaglio di competenze e di una prima rete di riferimenti.

Il QSN propone di istituire figure, denominate “mediatori della conoscenza” “quali leve capaci di innescare meccanismi di raccordo tra il sistema produttivo e quello della conoscenza”<sup>194</sup>: perché non farne un’occasione imprenditoriale e insieme di sviluppo del sistema produttivo locale e del comparto servizi all’impresa in particolare?

### 9.3 La formazione professionale, a Mantova, è un sistema?

Vale poi la pena di porsi la domanda enunciata nel titolo per riconsiderare un’utilizzazione dell’espressione “sistema della formazione professionale” ampiamente utilizzata, ma dai confini incerti. Di fatto, la nostra attenzione, il nostro riferimento strutturale, si è prevalentemente identificato con le competenze della sola Provincia. Oltre a ciò, la domanda andrebbe riformulata o connessa ad altre domande, tra le quali quella probabilmente più rilevante verte sulla relazione tra sistema della formazione professionale, se si potrà definirlo tale, e sistema dell’istruzione.

Vediamo quali elementi il nostro percorso ha raccolto per rispondere almeno alla prima di queste domande, che affrontiamo di seguito.

Non possiamo, invece, affrontare la seconda, che rimandiamo a futuri necessari approfondimenti.

#### 9.3.1 Definire un sistema

Due caratteri possono essere riconosciuti ad un sistema:

- una guida, un drive formale o informale, che esplica le proprie funzioni di comando o di coordinamento in condizioni di legittimità sia che i contenuti delle medesime siano costruite secondo logiche *up-down* o *bottom-up*;
- una relazione funzionale ed organica tra elementi, che può prevedere conoscenza e collegamenti diretti, anche orizzontali, di maggiore o minore intensità, ma risponde ad una logica strutturale definita e ricostruibile nelle sue connessioni di *line* o di *staff*.

Nessuno di questi due caratteri è attribuibile alla formazione mantovana, complessivamente intesa.

Non ha, infatti, alcuna guida formale né, ci è sembra di poter affermare, informale. Date le competenze d’area normativamente attribuite alla provincia, che, come si è visto, ne limitano fortemente le capacità/possibilità di intervento, e l’assenza di altri organismi con tali funzioni, la carenza di indirizzo che si determina sul piano formale pare assodata a livello locale. Anche comprendendo

---

<sup>194</sup> Cfr. obiettivo generale 2.1 ed obiettivo specifico 2.1.2 della già citata bozza tecnico-amministrativa del QSN per la programmazione dei fondi strutturali 2007-13.

in questa mappatura ideale la regione e valutandone l'azione nell'ambito funzionale in questione, è necessario notare che sfuggono costitutivamente dalla sua possibilità di comando o di coordinamento tutti gli interventi o le azioni messe in atto sia da istituzioni che non le sono sottoposte in via gerarchica (le associazioni di categoria, i sindacati, solo per fare due esempi autoevidenti) sia da altri organismi privati, come ovvio in un'economia di mercato.

Né questo va giudicato negativamente. Al di là di un principio di complementarità e sussidiarietà tra pubblico e privato, che qui non si pone minimamente in discussione, il rilievo in questo ambito delle associazioni di categoria e dei lavoratori e la necessità strutturale che esse continuino ad operare in autonomia sono ancorate al fatto che esse interpretano ruoli e funzioni di valore sostanziale, non solo riconosciuto per legge. Abbiamo constatato la loro vicinanza ai settori economici di competenza a più di un livello, anche limitatamente al nostro raggio di osservazione: dalla capacità di ascolto del territorio, di cui sanno identificare le criticità e le esigenze non meno che le eccellenze, fino all'assistenza tecnica su questioni fondamentali e all'allestimento di un'offerta formativa che, proprio perché prevalentemente imposta per legge, risulta irriducibile. Tra le iniziative di formazione professionale messe in campo da alcuni di questi organismi non mancano, comunque, altre attività e contributi di livello più elevato che abbiamo cercato di ricostruire con successo discontinuo<sup>195</sup> nella fase perlostrattiva della ricerca e che qualcuno dei testimoni incontrati ha segnalato.

Quanto agli organismi privati, se è vero che la loro indipendenza rispetto agli enti di governo territoriale non può essere posta in discussione, è anche vero che il loro riconoscimento come risorsa, almeno sul piano di un'offerta di mercato magari da validare in termini di qualità, sarebbe auspicabile per un "sistema" funzionalmente simile il cui ultimo obiettivo è di "servire" le esigenze dello sviluppo, senza escludere la stipula di accordi o politiche tese ad attrezzare il territorio attraendo quelle imprese di terziario avanzato che vi sono carenti. Ma c'è di più.

Anche riferendoci ad un concetto di sistema a maglie più larghe, dove i legami tra componenti non rispondono alla logica gerarchica, ma si configurano anzi come rarefatti e si avvicinano alle logiche di rete, almeno una reciproca consapevolezza tra le sue componenti, ridefinibili come "attori", pare irrinunciabile. Nel nostro percorso, tale carattere è stato, invece, raramente osservato e mai in forma piena. Le associazioni di categoria e i sindacati, così come i loro iscritti, anche nella fattispecie delle imprese direttamente coinvolte nell'indagine, non sono quasi mai consapevoli dell'offerta di formazione allestita in ambiente pubblico, così come non abbiamo identificato segnali di maggiore consapevolezza in ambiente pubblico circa le attività o le iniziative messe in campo autonomamen-

---

<sup>195</sup> Come argomentato nel paragrafo 8.5, non esiste un sistema informativo che renda conto dell'offerta provinciale oltre le iniziative di informazione messe in campo dai diversi attori. In questo secondo caso, inoltre, l'informazione non è sempre accessibile sul web, né nota nel suo insieme a tutti i componenti delle diverse organizzazioni. Nonostante ritenessimo utile una prima mappatura dell'offerta anche ai fini di questo lavoro, l'impossibilità di accertarne la completezza ci ha dunque determinato ad abbandonare l'impresa.

te dalle associazioni, se non nell'ambito di specifici accordi di settore o di collaborazioni in progetti specifici che coinvolgevano, episodicamente, entrambi.

Se continuiamo, dunque, a parlare di sistema, dovremmo essere consapevoli che il nostro uso del concetto, riferito al territorio, è puramente indicativo, quasi metaforico. Meglio sarebbe riferirsi al "sistema pubblico della formazione", di cui si potrebbero, allora, ipotizzare i possibili legami con le espressioni che la formazione professionale assume in ambito privato, in relazione ad iniziative e attività di associazioni di categoria e sindacati, ma anche di università o imprese di mercato.

Ridefinito così il nostro riferimento, rimane da capire se esso è percepito anche dal territorio e dai suoi attori come sistema, se è visibile in quanto tale, se l'ente o questa sua area operativa sono identificati come interlocutori per le funzioni che esplicano. Un conto è assegnare un'identità per legge, altro vederla riconosciuta.

Su questo piano, la nostra indagine non permette di dare risposte definitive. Le principali attività del sistema pubblico della formazione, così come descritte nel capitolo 8, non costituivano oggetto specifico del nostro piano di ricerca e non sono state studiate "in sé" quanto in funzione delle sollecitazioni provenienti dai nostri testimoni circa le esigenze dell'universo produttivo negli ambiti indagati. Possiamo però riferire che:

- la maggior parte dei testimoni di sistema *non ha mostrato di conoscere approfonditamente né le funzioni né le attività dell'area formazione professionale della provincia*, benché le valutazioni espresse - più o meno "incidentalmente" - ci siano parse squalificanti;
- oltre a ciò, *qualcosa di simile si è verificato nei casi in cui l'interlocutore rappresentava altre aree funzionali dello stesso ente*, che avevano espresso documenti di programmazione territoriale in cui la formazione professionale (senza alcuna distinzione tra offerta pubblica e privata) veniva descritta quale strumento e risorsa essenziale in vista del raggiungimento degli obiettivi individuati. Come a dire che tale riferimento ed attribuzione di valore erano da attribuire al concetto di formazione in sé, ma prescindevano da qualsiasi consultazione o collaborazione con le risorse, anche di competenza, interne all'organizzazione di appartenenza. Né l'implementazione delle azioni di sostegno ad iniziative formative identificate nei piani prevedeva di avvalersene: dal nostro punto di vista, un vero spreco;
- sia *le aziende del manifatturiero sia le aziende agricole direttamente intervistate conoscono poco l'offerta pubblica di formazione* e, al di là di veri e propri *pregiudizi* per altro incontrati in più di un'occasione, tendono a non riferirvisi che come "passato" dei propri dipendenti (in agricoltura ritenuto tendenzialmente inutile, se non fuorviante) da superare rapidamente insegnando, rigorosamente sul campo o anche sul campo, ciò che "serve davvero" in azienda. Particolarmente critico, come si è visto, è risultato l'atteggiamento nei confronti della costruzione di abilità trasversali e di base: le prime del tutto insufficienti («...*non sanno lavorare in gruppo, non hanno autonomia... certe volte non sanno neanche parlare e non si sa come spiegarsi*») anche a creare le premesse di motivazione necessarie a raffinarle; le seconde attestate su un livello ritenuto nelle aziende del manifatturiero "scon-

tato" («chi viene a lavorare qui "per forza" deve sapere come si usa un computer») ed inutile in agricoltura («i miei dipendenti non li andrei a prendere a scuola...»).

### 9.3.2 *Fare sistema: la tripla elica non è così semplice da costruire*

Che dire di fronte a tali annotazioni?

Nella prospettiva attuale, se quanto rilevato può essere ritenuto generalizzabile (non abbiamo utilizzato un campione statisticamente rappresentativo e possiamo testimoniare quindi solo nei limiti dei nostri riferimenti, validi per gli obiettivi che ci proponevamo), dovremmo concluderne che per il sistema pubblico della formazione professionale interpretare funzioni di supporto all'universo produttivo, ed alle sue espressioni innovative in particolare, significa innanzitutto ricostruire la propria immagine, scontato, ovviamente, che tale obiettivo possa risultare condivisibile.

Non si tratta, infatti, solo di avviare l'uno o l'altro corso, una tantum o secondo un programma pluriennale, né si tratta di stabilire singoli collegamenti con fornitori "di qualità" (interni al sistema, come i centri di formazione direttamente gestiti o accreditati, o esterni al sistema, come è possibile coinvolgendo altri soggetti in iniziative specifiche, bandendo offerte di collaborazione, avviando progetti ecc.). Né si tratta di costruire solo un osservatorio di sistema, strutturando l'informazione sui fabbisogni formativi, che il territorio esprime e monitorando con costanza, sul piano anche tecnico, le iniziative formative attuate ed i loro risultati.

Nonostante tutto questo possa costituire un notevole passo avanti nella direzione detta, è insufficiente quando non ricollocato in una logica che deve innanzitutto interrogarsi con realismo sulla sostenibilità istituzionale ed organizzativa, nel tempo, di un ruolo connotato in termini di centralità organizzativa e partecipazione operativa e che, una volta portato alla ribalta, dovrebbe guardarsi da cedimenti. Sono in gioco non solo le risorse disponibili, ma la loro "tenuta". Occorre interrogare non solo le competenze istituzionali, ma il grado di discrezionalità che si vuole assumere nella loro interpretazione.

D'altra parte, è solo interpretando un ruolo di rilevanza che tale identità può essere costruita attraverso una legittimazione che derivi, più che da un impianto formale insufficiente a sostenerla, da accordi territoriali chiari e agiti concretamente.

In questa prospettiva occorre considerare i suggerimenti proposti sulla base della ricerca che identifica la necessità di:

- *stabilire con l'universo produttivo ed i suoi organismi di rappresentanza, legami strutturati e continuativi sia diretti (confronto periodico in presenza) sia indiretti (rilevazioni, analisi studi e sistema comunicativo), che confrontino obiettivi, bisogni, priorità e criticità, senza intaccare le autonomie specifiche, per costruire piattaforme comuni d'azione in area formativa e per concordare e legittimare (dal basso) ruoli e funzioni in questo ambito;*
- *gioversi in modo articolato e strutturato delle risorse informative prodotte da vari attori sul sistema socio-economico mantovano e sulla sua richiesta di*

*professionalità*, specie nell'ambito di rilevazioni periodiche, in stretta collaborazione con gli enti che le gestiscono e comunque appoggiandone le iniziative di approfondimento. È il caso delle rilevazioni Excelsior, la cui portata locale non è pienamente espressa nelle sintesi disponibili a livello regionale o nazionale, ma che ha trovato, invece, piena manifestazione, negli scorsi anni, in specifici investimenti dell'ufficio studi della camera di commercio di Mantova. È il caso, tuttavia, anche di altre rilevazioni e studi, a carattere periodico e non, che curano la stessa camera di commercio, le associazioni di categoria o la stessa provincia, in altre aree organizzative, con scopi ed in ambiti diversi (per esempio a ridosso delle funzioni di programmazione territoriale) e con fonti diverse (amministrative o a hoc), che richiederebbero meno frammentazione (o periodiche letture di secondo livello capaci di porre in connessione le diverse acquisizioni) e più continuità, anche in funzione dei monitoraggi ambientali necessari alla valutazione degli interventi in termini di risultati raggiunti e nuove emergenze<sup>196</sup>;

- *investire, in termini continuativi sull'analisi qualitativa del sistema produttivo mantovano*, anche utilizzando questo lavoro come prototipo (perfettibile) e le proposte metodologiche che seguono come indirizzi progettuali per approfondire altri segmenti, in cui siano osservabili e precocemente interpretabili tendenze al cambiamento e/o allo sviluppo di processi innovativi a rilevanza territoriale;
- *strutturare un sistema informativo circa l'offerta territoriale di formazione* (anche in integrazione con il sistema dell'istruzione), che utilizzi a fini conoscitivi le banche dati esistenti (come si è visto di portata e capacità descrittiva limitata, allo stato attuale), ma le superi, aprendosi ad una vera e propria banca dati dinamica delle risorse formative territoriali ed extraterritoriali, quando funzionali alle caratteristiche produttive dell'economia mantovana;
- *identificare gli strumenti tecnici per attivare un sistema comunicativo efficace tra i diversi attori del territorio*, capace di alimentare le relazioni e di conferire visibilità e spendibilità concreta alle azioni di cui ai punti precedenti;
- *avviare sperimentazioni concrete di nuove modalità di collaborazione tra sistema della formazione pubblica ed imprese*. In questa direzione, la partecipazione delle forze sociali (associazioni di categoria e sindacati), della camera di commercio e dei centri servizi o di altre agenzie per la trasmissione di innovazione potrebbero rivelarsi fondamentali. Non saranno da escludere, dunque, forme di supporto alla loro azione, né collaborazioni con centri di eccellenza extraterritoriali, che andranno ben valutate per articolare modelli d'azione (e di sviluppo della formazione professionale) sostenibili, efficaci e trasferibili agli attori locali, in particolare agli organismi formativi direttamente gestiti e accreditati.

---

<sup>196</sup> Per constatare l'ingente mole di documenti e lavori su base locale da noi raccolta ed analizzata nella prima fase dello studio, cfr. ALLEGATO 1.: Documentazione di riferimento, a p. 319 e seguenti.

#### 9.4 Uno strumento partecipato ed integrato di comunicazione, osservazione e programmazione

Nel seguito, si tenterà di schematizzare il più possibile la proposta per renderla più leggibile ed immediatamente fruibile al dibattito ed alla discussione, prendendo le mosse da quanto fin qui argomentato. Con riferimento alle metodologie di implementazione, essa va indubbiamente ancora calibrata. Questo, coerentemente all'impostazione, può essere fatto solo attraverso un confronto operativo tra gli attori territoriali.

Avvieremo, pertanto, il discorso, identificando i principali caratteri del sistema.

##### 9.4.1 La necessaria interconnessione tra aree diverse della programmazione territoriale

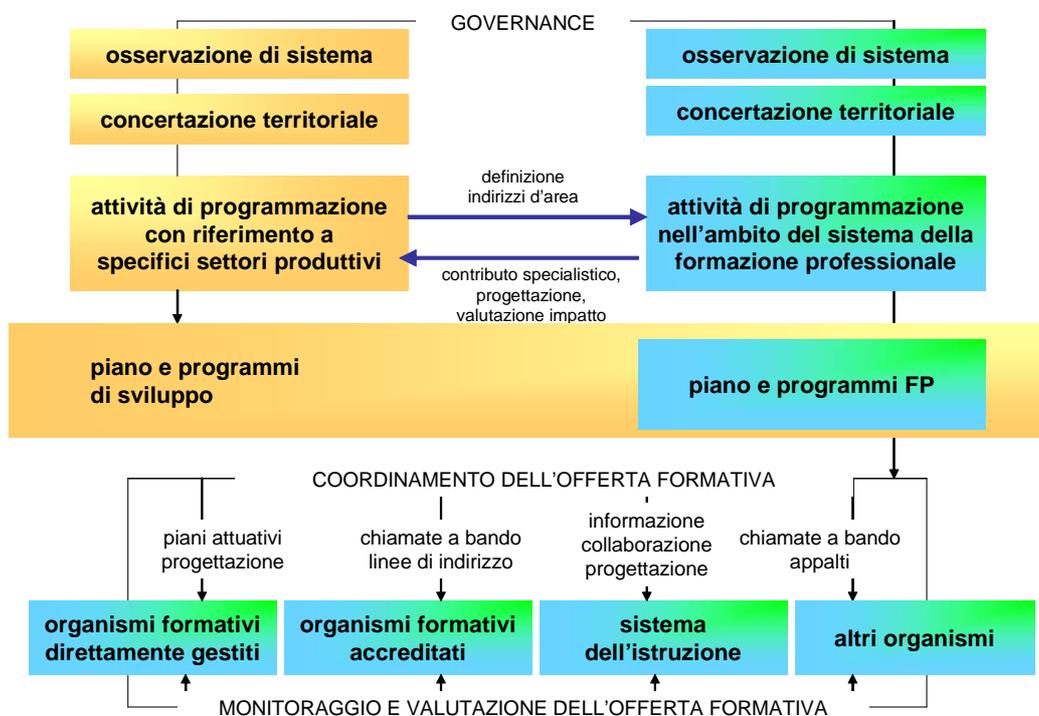
Il primo è rappresentato nella figura 37, che mostra il quadro della *governance* locale, focalizzando l'attenzione, ovviamente, sul nostro perno d'interesse, ossia sul sistema della formazione professionale.

Richiama, tuttavia, anche il carattere strategico di uno stretto raccordo istituzionale tra formazione professionale e attività di programmazione economica territoriale, che riteniamo occorra rafforzare da subito. A tali attività, che costituiscono il quadro generale di riferimento, entro cui la programmazione formativa si colloca, le competenze specialistiche del servizio formazione possono apportare un notevole valore aggiunto, implementando nel contempo il principio della "integrazione tra programmi" e favorendo, per tale via, un approccio organico (*mainstreaming*) alle politiche di sviluppo.

Perché tale relazione possa concretizzarsi in azione efficace, occorre in ogni caso che siano presenti nel sistema:

1. a monte:
  - un'intensa attività di osservazione del contesto territoriale, che costituisca la base su cui impostare il programma di sistema;
  - un forte raccordo tra gli attori territoriali, che ne confronti i punti di vista sui risultati dell'osservazione e ne metta a frutto le conoscenze tecnico-specialistiche e le complementarità.
2. a valle:
  - un'attività di coordinamento sugli interventi attuati, che si articola nelle modalità di volta in volta più adeguate all'interlocuzione con i diversi organismi che provvedono alla loro implementazione: quelli direttamente gestiti, quelli accreditati, gli attori del sistema dell'istruzione (con riferimento sia alle logiche dell'integrazione tra istruzione e formazione sia a quelle dell'alta formazione e del suo contributo allo sviluppo territoriale), altri, territoriali e non, sul versante sia delle funzioni di manutenzione e di qualificazione del sistema nel suo complesso (consulenza, monitoraggio, valutazione) sia di specifici accordi con centri di eccellenza, che possano contribuire alla realizzazione del piano e dei programmi formativi;

figura 37 Quadri generali di governance del sistema formativo territoriale



- un'attività di monitoraggio e di valutazione degli interventi estesa almeno a tutti quelli finanziati con fondi pubblici, ma generalizzabile - sulla base di accordi territoriali - a tutti gli interventi messi in campo nell'ambito del sistema. In questo senso, sono da prevedere criteri e strumenti comuni per una valutazione ex ante, in itinere ed ex-post<sup>197</sup>, articolati per tipologia formativa e sufficientemente flessibili da interpretare la specificità di ciascun intervento e da valorizzarne il carattere originale e innovativo, laddove emerge.

<sup>197</sup> Non è questa la sede per aprire la discussione sulla valutazione del sistema degli interventi, che richiederebbe ben più spazio e approfondimenti teorici e metodologici. Ci limitiamo a ricordare che il più volte citato QSN insiste sulla associazione tra obiettivi operativi ed indicatori "misurabili" di risultato, al punto da far ricorrere la parola "valutazione" 156 volte nel documento. In particolare, si osserva che «In continuità con il periodo di programmazione 2000-2006, è fondamentale proseguire e rafforzare, in chiave strategica, gli interventi di monitoraggio e di valutazione. La ripartizione delle competenze istituzionali tra Stato centrale e Regioni richiede, per le materie dell'istruzione, formazione e lavoro, la definizione e attuazione di meccanismi regolatori e di standard condivisi, tali da garantire i livelli essenziali delle prestazioni e da assicurare parità di trattamento a tutti i cittadini. Alcuni luoghi di confronto, metodologie e strumenti sono già stati previsti o avviati, ma richiedono ancora un forte impegno anche in termini di cooperazione interistituzionale e con le parti sociali» (p.27).

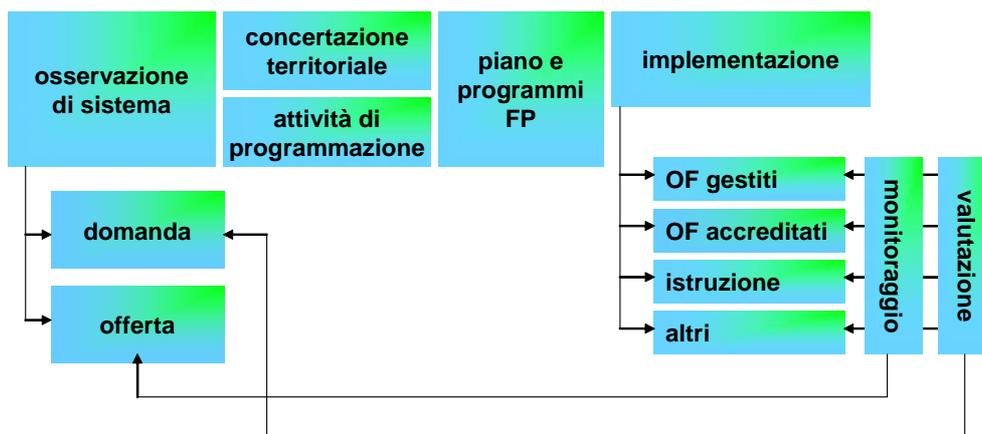
#### 9.4.2 *L'esigenza di stabilire un percorso virtuoso tra osservazione territoriale e valutazione delle attività del sistema formativo*

La figura 38 mostra schematicamente come osservazione, programmazione e coordinamento, da un lato, monitoraggio e valutazione dell'offerta formativa, dall'altro, siano strettamente interdipendenti.

L'osservazione costituisce, infatti, il rimando comparativo indispensabile per una valutazione che guardi all'intero sistema ed alle sue esigenze come riferimento di senso, pur seguendo anche i singoli progetti ed interventi nella loro singolarità. La valutazione, d'altra parte, porta un contributo essenziale all'osservazione, evidenziando criticità e punti di forza di un'azione che, in ogni caso, a prescindere dal suo grado di successo rispetto agli obiettivi, cambia le condizioni precedenti.

Oltre a ciò, la rappresentazione proposta contestualizza l'apporto di questo lavoro, che contribuisce alla conoscenza del fabbisogno informativo del territorio e formula proposte per uno sviluppo del sistema di osservazione.

*figura 38 Fasi dell'attività di sistema e relative connessioni*

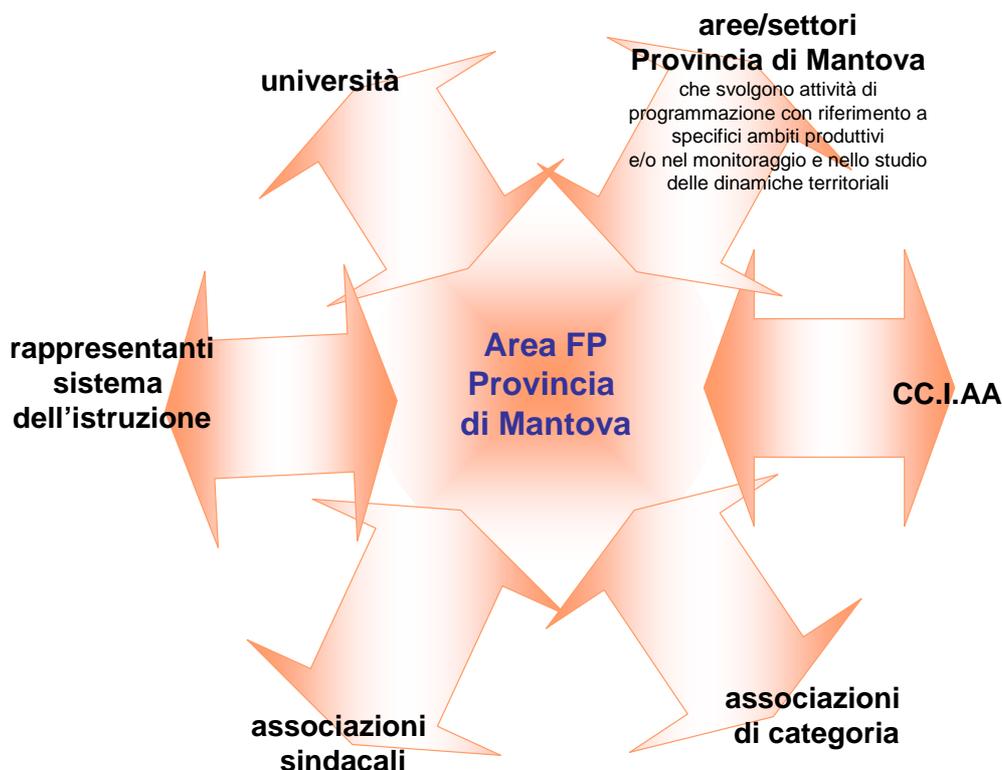


Va infine rilevato che, in assenza di una connessione di questo tipo, l'osservazione del sistema fornisce esiti a valore puramente conoscitivo e informativo. È, infatti, la relazione tra le parti e tra le loro funzioni a caratterizzare il sistema in senso riflessivo e a consentirgli uno sviluppo, non il fatto in sé che esse siano presenti.

#### 9.4.3 *Un'ipotesi relativa alla struttura di governo del sistema*

La struttura di coordinamento del sistema della formazione professionale mantovano, che qui ipotizziamo, è caratterizzata, nella figura 39, da una logica partecipativa e contributiva.

figura 39 *Struttura di governo del sistema*



In questo ambito:

1. *l'area formazione professionale della Provincia di Mantova costituisce un nodo centrale di rete*, cui sono affidate funzioni di:
  - coordinamento della struttura di governo del sistema territoriale formazione professionale;
  - gestione degli strumenti di *governance* costruiti attraverso il contributo di tutti i partner, con particolare riferimento al sistema informativo sulla domanda territoriale di formazione, al sistema informativo sull'offerta territoriale di formazione, alla banca dati documentaria (normativa, studi e ricerche, output sistemi informativi gestiti, occasioni di finanziamento), coordinamento tecnico-operativo e monitoraggio dell'offerta (eventualmente in collaborazione con quanti, tra i partner, attivano proposte formative), valutazione dell'offerta;
  - gestione di una parte delle iniziative formative.
2. *tutti gli altri partner* sono, invece, chiamati a:
  - fornire il proprio contributo di informazione, conoscenza e competenza d'area o di settore alla definizione degli obiettivi di programma e/o all'attuazione delle attività ivi previste;

- contribuire alla costruzione dei sistemi informativi gestiti dall'area formazione della provincia, sia valutandone e promuovendone la completezza e la funzionalità rispetto agli obiettivi generali (del sistema) e particolari (di ogni ente coinvolto) sia identificando più efficaci modalità con cui istituire scambi e flussi dell'informazione autonomamente gestita, che si consideri rilevante per la programmazione formativa.

Come si vede, sono inclusi tutti gli attori territoriali a vario titolo coinvolti in questa ricerca ed altri il cui rilievo è emerso dall'analisi, benché il loro numero (si consideri che alcuni sono citati per categoria di appartenenza e comprendono di fatto una pluralità di soggetti istituzionali) ponga un problema di sostenibilità e di efficienza dell'organismo.

Questo limite può essere, tuttavia, affrontato attraverso un'organizzazione gerarchica interna delle contribuzioni (figura 40), costruita per settori economico-produttivi e/o per tematiche emergenti.

figura 40 *Organizzazione interna della struttura di governo del sistema*



A questa struttura dovrebbero essere affidate funzioni diverse, tutte di carattere strategico, ossia:

- *implementazione del sistema di osservazione e di monitoraggio della domanda e dell'offerta formativa*, anche sulla base di accordi specifici. Si ricorderà che alcuni degli attori citati svolgono già ora attività di questo tipo, che richiedono di essere confrontate e coordinate tra loro, per superare l'attuale frammentazione dei riferimenti. Tale attività non è, ovviamente, intaccata da quella del sistema qui proposto, che si limita a: (i) segnalare luoghi o temi di necessario approfondimento agli organismi che gestiscono singole rilevazioni; (ii) offrire il proprio eventuale contributo in questa direzione; (iii) proporre una gestione privilegiata dei flussi informativi tra enti gestori delle rilevazioni e formazione professionale, ai fini di una maggiore tempestività e completezza dell'osservazione; (iv) identificare tematiche, su cui risultano opportune riflessioni di secondo livello, anche di tipo comparativo o integrando fonti diverse;

- *monitoraggio dei loro andamenti*, attraverso le modalità indicate al punto precedente o attraverso risorse proprie, strutturate (sistemi informativi) o costruite su un singolo progetto ed in esso comprese;
- *informazione reciproca sulle iniziative autonomamente avviate dai diversi attori oltre le attività correnti*, anche in funzione della costruzione e dell'aggiornamento del sistema informativo sull'offerta formativa e di una banca dati documentaria;
- *identificazione di fattori e luoghi di mutamento e di innovazione* nel sistema produttivo o nella formazione professionale, da proporre per eventuali approfondimenti mirati, anche attraverso lo scambio di informazioni non strutturate e il confronto trasversale sulle dinamiche di sistema;
- *costruzione e validazione del piano e dei programmi integrati per la formazione professionale in provincia di Mantova*.

#### 9.4.4 Sistema di governo o osservatorio?

Chiedersi se quello che potrebbe profilarsi sulla base di queste annotazioni è un "sistema di osservazione" della formazione professionale o è un osservatorio potrebbe risultare fuorviante.

L'utilizzazione del termine "osservatorio", che può essere documentata negli ultimi anni, è estremamente varia e concettualmente confusa: ha rimandato a collezioni di informazioni orientate tematicamente, ma prive di comparabilità interna, a gruppi di lavoro o a "tavoli" di consultazione degli attori territoriali, a panel di testimoni privilegiati utilizzati come "sensori" delle dinamiche territoriali, a strutture complesse ed integrate metodologicamente, a reti di contribuzioni, a banche dati statistiche o documentarie indicizzate e informatizzate. A questa sovrapposizione di riferimenti ha molto contribuito anche la rete, su cui si può trovare "tutto" all'insegna del diritto alla visibilità, per un verso, all'informazione, dall'altro, ma sulla quale nulla è sottoposto a qualche valutazione di metodo e di merito, se non dal fruitore.

Al termine in questione, dunque, occorrerebbe conferire chiarezza e univocità concettuale. Intanto, pare inflazionato e molto spesso squalificato. Lo si ascolta con un moto di fastidio, quando non di irritazione e questo non può che essere controproducente in un contesto in cui, lo si è detto, il primo obiettivo è costruire credito, conferire valore, fondare una rilevanza, riscoprire e rendere esplicita una convergenza di intenti che nel corso della ricerca è emersa a chiare lettere tra i testimoni di sistema.

Meglio, dunque, non farne una questione per molti aspetti "nominalistica" e soffermarci sui suoi caratteri essenziali, che in questa ipotesi hanno natura:

- *territorialmente definita*: riguarda quanto accade in provincia di Mantova, benché lo collochi, quando e se possibile, in un quadro regionale e nazionale ed interloquisca con il livello europeo e internazionale;
- *tematica*: si occupa di ricostruire domanda di formazione e offerta formativa sul territorio, ampliando i termini del proprio interesse conoscitivo solo su scenari utili alla loro ricostruzione;

- *continuativa*: deve operare nel tempo, per essere pienamente efficace, non solo in relazione alla possibilità di costruire serie storiche o di identificare linee di continuità e di sviluppo progressivo, ma in quanto i suoi obiettivi sono di medio e lungo periodo. Richiede, pertanto, un respiro longitudinale;
- *integrata*: produce e si avvale di informazioni di tipo diverso, purché validate metodologicamente e/o per convergenza tra indicatori;
- *interpretativa*: sottopone le informazioni ad una lettura trasversale, attraverso l'apporto di esperti ed il contributo degli enti che ne gestiscono la costruzione e la raccolta;
- *operativa*: elabora i propri risultati in funzione della programmazione, rispetto alla quale formula indicazioni all'interno di scelte di indirizzo di natura politica. Non limita, dunque, le proprie funzioni all'incremento di conoscenza;
- *strutturata*: organizza i propri risultati in banche dati accessibili ad utilizzazioni successive, anche non prevedibili allo stato attuale;
- *trasparente*: rende noti i propri risultati con modalità e linguaggi accessibili ad un pubblico di non addetti ai lavori e li elegge a strumenti di dialogo nel sistema della *governance* territoriale.

#### 9.5 Indicazioni sulle fonti per l'analisi della domanda e dell'offerta di formazione professionale

"Osservare" è pratica che si avvale di tecniche diverse (figura 41), nessuna delle quali è in sé esaustiva, poiché ognuna apporta un contributo singolare, con proprie criticità e propri punti di forza, una propria "estensione" ed una propria "profondità" o intensità.

Non spendiamo altre considerazioni su questo punto, rimandando alla letteratura di settore e ci limitiamo a rappresentare un panorama, funzionale ai nostri scopi, che propone tipi diversi di osservazione, da immaginare composti in una struttura orientata agli obiettivi descritti, tematicamente convergenti (domanda ed offerta formativa) e riferibili ad un unico quadro interpretativo.

Nel dettaglio, si tratterà, dunque, senza pregiudizi, ma con metodo, di:

- utilizzare informazioni differenti e fonti differenti, lavorando soprattutto su quanto già disponibile per ovvi motivi di economicità e perché le esperienze in corso sono frutto di percorsi anche raffinati, da valorizzare pienamente;
- completare il quadro laddove questo sia carente o si verificano discontinuità nell'informazione.

Diviene, invece, più rilevante operare altre distinzioni, che la figura 42 rappresenta in una struttura ad albero, ponendo in relazione:

- *le articolazioni tematiche dell'informazione*, ossia dimensione della domanda e dell'offerta formativa. Sono infatti diversi, sui due versanti, il livello di conoscenza pregresso del territorio, su cui è possibile contare. Di conseguenza, sono diversi i problemi da affrontare e l'investimento da compiere;

figura 41 *Tipi di informazione funzionali all'osservazione di sistema*

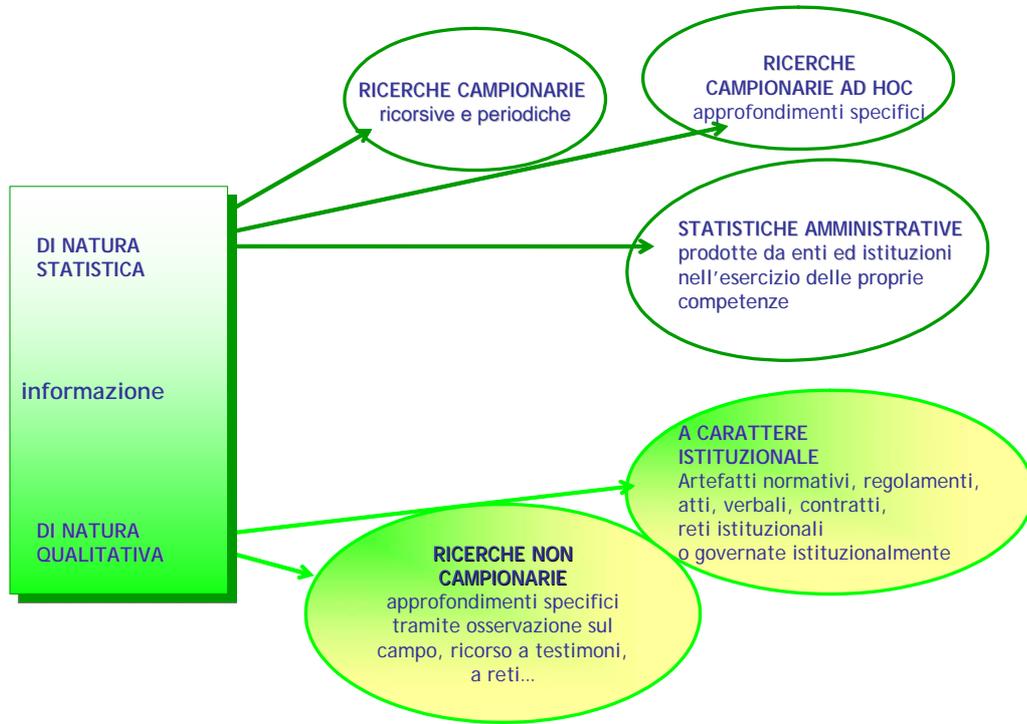


figura 42 *Articolazione dell'osservazione di sistema*



- *la rilevanza diretta delle fonti*, ossia tale da assumere proprio la domanda di formazione come oggetto di studio, o *indiretta*, ossia tale da consentire solo inferenze sull'oggetto di interesse;
- *i tipi di fonte dell'informazione (di base oppure elaborata e/o interpretata)*, da distinguere tra quelle amministrative e quelle identificabili con rilevazioni a hoc sulla base della diversità degli approcci che richiedono;
- *la gestione diretta* (ossia da parte di enti compresi nella struttura di governo del sistema) o *indiretta* della raccolta informativa e, nel caso di rilevazione, del disegno e della metodologia d'indagine. Il tipo di gestione si ripercuote, infatti, sia sui costi di accesso all'informazione di base sia sulla possibilità di introdurre adeguamenti del tipo di informazione raccolta calibrati sulle esigenze di approfondimento via via emergenti;
- *il tipo di rappresentatività territoriale* (sub-provinciale, provinciale o di estensione territoriale maggiore), in quanto nel caso di rappresentatività sub-provinciale o provinciale, l'informazione risulta direttamente utilizzabile agli scopi del sistema di osservazione, mentre, in altro caso, costituisce uno scenario più o meno prossimo a quello oggetto di studio a cui riferirsi in ottica comparativa.

Da quest'ultimo punto di vista, va annotato che la maggior parte delle rilevazioni a hoc di natura campionaria (occasionali o ricorrenti) hanno estensione maggiore di quella provinciale e non sempre risultano in grado di rappresentarla compiutamente. Uno sforzo in tal senso (documentato nell'ambito del piano statistico nazionale in relazione alle statistiche sul lavoro) è necessario sia nella prospettiva generale delle politiche di sviluppo, sia in campi specifici di intervento, specie quando alle Province o ad altri organismi in tale ambito territoriale siano assegnate per legge funzioni di programmazione e/o di progettazione mirata. Le difficoltà relative hanno carattere storico, derivando dalla prospettiva centralista, con cui i sistemi statistici nazionali sono stati istituiti. D'altra parte, tale sforzo non deve perdere di vista l'esigenza, altrettanto rilevante, di un'omogeneizzazione dell'informazione (delle codifiche, dei sistemi di rilevazione e via dicendo), dalla quale dipendono la possibilità di usufruire di valide conoscenze ai fini della programmazione regionale, nazionale e europea e quella di applicare una prospettiva comparativa alla situazione locale, che la contestualizzi e consenta di identificarne le specificità.

Sono pertanto condivisibili e generalizzabili le considerazioni espresse da Trivellato in un recente convegno con riferimento alle statistiche del lavoro « [...] *gli interrogativi attinenti ai mercati del lavoro locali – vuoi in termini di conoscenze di base, vuoi in chiave di informazioni e analisi di supporto a politiche – non [sono] scindibili da analoghi interrogativi a diverse scale territoriali, fino a quella nazionale – a sua volta attenta alle interrelazioni con resto del mondo –*,

*per le forti interdipendenze del processo economico e per la crescente mobilità territoriale dei lavoratori.»<sup>198</sup>.*

Pare, tuttavia, che lo sforzo maggiore, o forse la maggiore possibilità di accelerazione verso gli obiettivi, si produca a livello nazionale, mentre sul piano locale la sperimentazione risulta solo avviata<sup>199</sup>.

Stante il quadro delineato, forniremo alcune indicazioni, che possono orientare la fase a monte delle azioni di programmazione, ossia quel segmento che la figura 38 nomina come "osservazione di sistema". Abbiamo scelto di utilizzare l'espressione nonostante sia consolidato il fatto che un sistema non può "osservare sé stesso". Nella nostra prospettiva, è infatti la relazione tra gli attori a divenire "osservante", ossia a produrre risultati, che acquisiscono significato e spendibilità (divenendo in questo senso strumenti d'azione) nel confronto tra gli attori ed attraverso la loro relazione, ma non sono patrimonio di, né sono generati da, alcuno di loro.

### 9.5.1 La domanda formativa

L'oggetto dell'osservazione qui è il sistema produttivo mantovano: si tratta, infatti, di enucleare, per quanto possibile precocemente, la richiesta di abilità e competenze e la loro eventuale organizzazione in "profili" che il sistema produttivo esprime. Su questo versante, sono già documentabili notevoli *risorse informative* che, seguendo lo schema rappresentato nella figura 42, rendono disponibili:

#### 1. fonti a rilevanza indiretta, ossia:

- a. *le statistiche sugli andamenti del mercato del lavoro*, attualmente oggetto di importanti e diffuse attenzioni, che tuttavia raramente ne colgono ed approfondiscono il valore e la spendibilità nell'ambito qui in questione. Scontati i difetti di rappresentatività, che la maggior parte delle ricerche campionarie di livello nazionale mostra, quando se ne considerino i risultati a livello provinciale, sono comunque da prendere in considerazione almeno:
  - l'indagine campionaria trimestrale che, attuata dall'Istat sulle forze lavoro, interessa circa 260.000 individui (100.000 famiglie, al netto dei membri conviventi);

---

<sup>198</sup> Cfr. Trivellato U. (2006), *Usa e integrazione di dati amministrativi e da surveys nel progetto Miur "dinamiche e persistenze nel mercato del lavoro italiano"*, paper presentato al convegno titolo *I dati amministrativi per le statistiche sui mercati del lavoro locali*, cit.

<sup>199</sup> A questo proposito, le esperienze più citate sono quelle condotte dalla Regione Lombardia (Borsa Lavoro) e quella della regione Veneto, che ha lavorato sui dati dei centri per l'impiego, attraverso il progetto "Giove".

- l'indagine campionaria trimestrale Istat, relativa a posti vacanti ed ore lavorate nell'ambito di 8.000 imprese delle categorie economiche Ateco C/K con più di 10 addetti;
- l'indagine campionaria di Unioncamere, prevista dal sistema statistico nazionale con obbligo di risposta da parte delle unità di rilevazione comprese nel campione, sui nuovi imprenditori, sulle loro caratteristiche, motivazioni e prospettive di crescita;
- l'analisi, a periodicità trimestrale, degli avviamenti e delle cessazioni al lavoro condotta dalla direzione generale per le Reti informative e per l'Osservatorio Nazionale del mercato del lavoro attraverso il trattamento di dati derivanti da documenti amministrativi prodotti nell'ambito delle rispettive attività istituzionali da Regioni e Province.

Come si vede, le prime tre fonti citate sono rilevazioni a carattere nazionale, sulle quali sono da valutare il grado di rappresentatività locale e la possibilità di un adeguamento dei campioni a tali criteri<sup>200</sup>. Ha, invece, carattere amministrativo la terza, che viene generata a livello locale, ma attraverso strumenti di rilevazioni omogenei a livello nazionale. Sebbene l'adeguamento di quest'ultima alle eventuali necessità di approfondimento locale non sia proponibile, questa articolazione della raccolta implica la possibilità di definire moduli di rilevazione aggiuntivi e rende più probabile la possibilità di un'elaborazione tempestiva, come mostrano anche le esperienze in tal senso che numerose realtà locali stanno attivando<sup>201</sup>. Infine, va valutata la natura cartacea o informatizzata dello strumento di raccolta e la possibilità, nel secondo caso, di accedere direttamente all'informazione di base a livello locale.

- b. la *collocazione lavorativa e professionale degli usciti dal sistema dell'istruzione e da quello della formazione professionale*, a cui è attribuibile rilevanza sia sul piano qui considerato (inferenze sulla domanda formativa) sia sul piano delle necessarie valutazioni tecniche degli interventi formativi effettuati. L'informazione fa capo alle autonome attività di verifica attuate da parte del servizio formazione professionale o da prevedere e viene tipicamente rilevata attraverso indagini di natura campionaria. Queste sono da emancipare definitivamente dalla mera quantificazione degli occupati, per privilegiare osservazioni di tipo dinamico, organizzate in serie storiche, circa il valore della formazione fruita per

---

<sup>200</sup> Uno studio di fattibilità è stato anche promosso nel 2004 da Istat, in collaborazione con Cisis, per indagare la possibilità di produrre stime sul mercato del lavoro a livello sub-provinciale. I primi risultati sono stati presentati nel corso del convegno *I dati amministrativi per le statistiche sui mercati del lavoro locali*, cit.

<sup>201</sup> Siamo a conoscenza di iniziative di questo tipo della provincia di Varese e di Milano.

l'occupabilità del soggetto e per la sua concreta operatività in azienda<sup>202</sup>. In questo senso, è da prevedere un'articolazione del disegno e degli strumenti di rilevazione, che renda conto: (i) della diversa gestione dell'offerta, ossia degli usciti da organismi formativi direttamente gestiti dalla provincia, accreditati o privati, nell'ambito ristretto delle iniziative messe in campo da attori della *governance* locale; (ii) della percezione da parte di entrambi i due fruitori del prodotto formativo: gli alunni e le imprese, in cui sono eventualmente collocati; (iii) dei diversi aspetti del percorso individuale nel sistema dell'istruzione e nel sistema formativo (ovvero degli apprendimenti formali e informali) e della loro congruenza con le competenze richieste dalle aziende (ovvero con i "saper fare"). In questo ambito, è, comunque, opportuno ricordare anche altre fonti, oltre a quelle direttamente allestibili dal sistema formativo territoriale<sup>203</sup>.

- c. Sono, inoltre, da mantenere monitorati i risultati di progetti specifici che potrebbero rivelarsi di notevole interesse<sup>204</sup>. In particolare, si segnala il progetto ISFOL di rilevazione longitudinale su imprese e lavoro (RLIL), il cui obiettivo, perseguito attraverso una rilevazione conclusa nel 2005, è stato quello di raccogliere informazioni sull'uso del fattore lavoro da parte delle imprese anche con riferimento all'utilizzo delle diverse forme di contratto ed all'analisi dei meccanismi sottesi alle scelte praticate in presenza di modifiche della normativa e di variazioni della congiuntura

---

<sup>202</sup> In questo senso, può essere citata l'esperienza, ormai datata, ma non priva di attualità e di spunti metodologici da riprendere e sistematizzare, promossa dalla Provincia di Mantova e condotta dal CITE (Centro di Innovazione Tecnico-Educativa) di Mantova tra il 1995 ed il 1996 sugli usciti dal sistema formativo nell'a.f. 2002/03. Cfr. Furlotti R. e Poletti P. (1996), *Percorsi di faticosa coerenza. Indagine sulla tipologia occupazionale degli usciti dai corsi di formazione nel 1993 in provincia di Mantova*, CITE di Mantova - Regione Lombardia e Provincia di Mantova. Già dal titolo pare evidente che il problema di un migliore adeguamento della formazione professionale alle richieste ed alle esigenze del territorio non è nuovo.

<sup>203</sup> Esperienze recenti e continuative in tal senso (dal 2005) sono state condotte anche dalla regione Liguria, integrando l'utilizzazione di fonti amministrative e la raccolta diretta di informazione presso persone fisiche per valutare l'occupazione e la sottoccupazione degli usciti dal sistema professionale.

<sup>204</sup> L'analisi dei contenuti della banca dati SISTAN (<http://www.sistan.it/psn>) sui progetti compresi nel sistema statistico nazionale consente di identificare tali esperienze e di avviare confronti diretti per favorire, oltre alla diffusione di modelli e competenze, un approccio comparativo in eventuali nuove esperienze. Una prima analisi ci ha consentito di identificare a questo fine: (i) la ricerca Isfol sulla domanda di lavoro qualificato in Italia, condotta su inserzioni a modulo pubblicate sui maggiori quotidiani nazionali e locali (80% della stampa e 95 % delle *vacancies* veicolate su stampa quotidiana); (ii) il già citato studio progettuale di fattibilità Istat per la produzione di stime sul mercato del lavoro a livello sub-provinciale, che pare particolarmente rilevante per risolvere alcuni dei problemi di rappresentatività e di utilizzazione per le programmazioni provinciali più rilevanti nelle rilevazioni nazionali); (iii) l'analisi di un campione longitudinale degli individui transitati nei diversi archivi amministrativi dell'Inps attuata dalla direzione generale per le Reti informative e per l'osservatorio nazionale del mercato del lavoro in vista della valorizzazione statistica di fonti organizzate pubbliche e private (archivi, registri, basi di dati); (iv) lo studio progettuale previsto sempre dalla direzione generale per le reti informative e per l'osservatorio nazionale del mercato del lavoro per lo sfruttamento statistico del costruendo Sistema Informativo Lavoro (SIL).

economica. In questo caso, la rilevazione campionaria è stata riferita alle imprese di persone e di capitali attive in Italia nei settori privati extragricoli. Esclude, dunque, oltre agli occupati in agricoltura e nella pubblica amministrazione, le ditte individuali e i liberi professionisti<sup>205</sup>.

2. *fonti a rilevanza diretta*, ossia tali da assumere proprio la domanda di formazione come oggetto di studio, unico o con altri.
  - a. Su questo piano, il riferimento principale è al sistema informativo per l'occupazione e la formazione, la cosiddetta rilevazione *Excelsior*, attuata dall'unione delle camere di commercio italiane con il concorso del ministero del lavoro e delle politiche sociali e del fondo sociale europeo e tesa ad identificare le figure professionali richieste dalle imprese con almeno un dipendente ed il flusso occupazionale previsto nell'anno successivo all'anno in cui viene effettuata la rilevazione: ne abbiamo, altrove, anticipato i limiti, prevalentemente attribuibili al carattere revisionale della rilevazione ed a una disponibilità dei risultati, che non consente l'attivazione precoce di eventuali iniziative formative. Abbiamo, tuttavia, anche rilevato il valore di tale impostazione per identificare gli andamenti della situazione locale, specie quando i risultati siano esaminati in serie storica. Va ancora ricordato che:
    - il dettaglio previsto dalla banca dati dinamica resa disponibile da Unioncamere per la consultazione dei risultati, comprende il livello provinciale con riferimento alla previsione di entrate e di uscite dal sistema produttivo per livello di inquadramento, alla previsione di assunzione di stagionali e alle unità provinciali che assumono. Le relative informazioni sono disaggregabili per microsettore, dimensione dell'azienda e sua caratterizzazione artigiana;
    - è possibile ottenere, sempre con riferimento al contesto provinciale, informazioni relative alle preferenze di profilo espresse dalle aziende articolate per settore economico o dimensione, con riferimento alla categorizzazione Excelsior delle professioni o alla categorizzazione ISCO. Tali profili possono comprendere il titolo di studio richiesto, la classe d'età, l'esperienza, la conoscenza della lingua, le conoscenze informatiche, la tipologia della formazione, la difficoltà di reperimento ed il genere del personale che si intende assumere a tempo determinato, indeterminato, con contratto di apprendistato o con altri contratti, part-time o per sostituzione.

Si tratta, come si può constatare, di un quadro variegato e dettagliato che, con la rilevazione di Unioncamere sulle organizzazioni non profit, simile ad Excelsior negli intenti e nella metodologia, si estende oltre i confini "classici" del sistema produttivo.

---

<sup>205</sup> I risultati dell'indagine sono stati presentati a Roma lo scorso 22 giugno.

- b. *le rilevazioni Isfol sulla domanda di formazione nelle grandi e nelle piccole medie imprese.* Si tratta di due rilevazioni distinte, entrambe annuali e campionarie:
- la prima coinvolge un *panel* di 350 imprese con oltre 250 addetti per rilevare l'estensione, in queste imprese, della formazione (la percentuale di addetti formati), l'intensità della formazione (la durata), l'introduzione di innovazioni e la loro influenza sulla formazione, i costi di formazione sostenuti, la scolarità e l'inquadramento contrattuale dei dipendenti formati, la rilevanza dell'investimento in e-learning, gli obiettivi, i processi e i contenuti della formazione, le aspettative nei confronti delle politiche della formazione;
  - la seconda coinvolge 4.200 imprese, con i medesimi obiettivi.
- c. *fonti sulla percezione della formazione nella popolazione o in suoi aggregati specifici o sulle motivazioni all'accesso.* Si tratta di un versante da non trascurare dal momento che sia la percezione sia la motivazione, influenzano gli accessi alle iniziative di formazione progettate o attuate e definisce i caratteri di una richiesta "spontanea" che, confrontata con il fabbisogno espresso dal sistema produttivo, consente di indirizzare l'informazione agli utenti o di avviare iniziative promozionali efficaci. Vanno, quindi, citate almeno:
- la rilevazione annuale Isfol sugli atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua, attuata su 980.000 occupati come dipendenti e su 5.800.000 occupati indipendenti per rilevarne la domanda, gli atteggiamenti e gli orientamenti verso la formazione continua, i comportamenti ed il vissuto della formazione e del percorso professionale;
  - la rilevazione quinquennale Istat Multiscopo che, tra i suoi diversi obiettivi, comprende anche la formazione continua di cui i 60.000 membri delle 24.000 famiglie selezionate hanno usufruito.
- d. *specifiche ricerche o progetti*, non necessariamente su base locale, utili soprattutto sul piano metodologico, oltre che come quadri di insieme. Tra questi, fa citata per esempio la ricerca campionaria condotta da Istat nel 2004 su 2.500 aziende del territorio nazionale, per rilevarne le caratteristiche strategiche e strutturali, politiche di sviluppo delle risorse umane e le opzioni connesse allo sviluppo della formazione. Purtroppo il grado di rappresentatività previsto è, però, solo macroregionale.

È bene ricordare, tuttavia, che dall'investimento descritto pare esclusa l'agricoltura, e va sottolineato il fatto che, alla ricerca di rilevazioni che connettessero il settore primario con la formazione professionale abbiamo indagato senza ottenere alcun risultato anche il sistema statistico nazionale.

*In questa direzione, pertanto, vanno compiuti gli sforzi maggiori sulla lettura del fabbisogno*, al di là dei risultati di questa indagine, che ha messo in rilievo alcune strategie emblematiche ed uno sfondo caratterizzato per un verso,

dalla necessità di attingere competenza da risorse molteplici, raramente territoriali, per un altro, dalla difficoltà della maggioranza di immaginare e programmare il contributo della formazione professionale alla attività ed alla crescita aziendale. D'altra parte, in questo caso il legame tra formazione e nuova assunzione appare rarefatto: la maggior parte delle assunzioni ha andamento stagionale e riguarda soprattutto mansioni a basso contenuto tecnico e specialistico.

In questa situazione, non stupisce che strumenti come la rilevazione compiuta annualmente tra le aziende del manifatturiero e quelle del terziario abbia difficoltà ad andare a buon fine. Sono, dunque, necessarie altre tecniche, di natura più qualitativa, che sommino alla capacità di rilevare il fabbisogno esplicito (proprio, come, si è visto alle grandi aziende o a quelle "di nicchia") quella di rilevare il bisogno latente e gli strumenti con cui portarlo alla consapevolezza degli imprenditori del settore.

In questo senso, la mediazione delle organizzazioni di categoria risulta ancora più rilevante che altrove, mentre l'accesso alle unità di rilevazione di base andrebbe per ora compiuto prevalentemente attraverso colloqui diretti, aperti alle emergenze di contenuto.

L'indagine compiuta nell'ambito di questo lavoro, che si è avvalsa, appunto, di questi strumenti per condurre una perlustrazione mirata ed enucleare casi da sottoporre ad analisi più approfondita, può essere un esempio di tale approccio, benché si sia focalizzata solo su alcune delle dimensioni che hanno mostrato la propria rilevanza. La spinta innovativa in agricoltura deve essere colta e valorizzata, ma non deve oscurare altre questioni: quelle della successione tra le generazioni, della conciliazione tra dimensione del fondo e capacità/possibilità imprenditiva, dei rapporti con il credito (comune anche alla PMI). Deve, inoltre, articolarsi per rendere evidenti, anche con riferimento alle necessità formative:

- le specificità di microsettore, rileggendo questi ultimi sulla base dei cambiamenti osservati negli ultimi anni;
- le connessioni di filiera tra aziende agricole e sistema agroalimentare o altri sistemi sia di relazione recente e emergente con il settore (come il turistico o l'energetico) sia di interscambio tradizionale (come il commercio);
- le relazioni con la scena internazionale, che non possono essere vissute solo come minaccia, ma devono anche in agricoltura rappresentare un possibile scenario di investimento.

Le evoluzioni, di cui siamo stati testimoni, non possono essere lasciate unicamente alle consapevolezze, alle scelte ed, infine, alla responsabilità del singolo imprenditore e della sua immaginazione imprenditoriale, per quanto supportata dalle associazioni di categoria: almeno se si vuole che le punte avanzate del settore divengano punti di forza per uno sviluppo di sistema. Né piani di sviluppo ambiziosi del comparto possono essere realizzati senza introdurre nuove competenze o ricollocare e specializzare quelle esistenti. Occorre, dunque, un supporto formativo che, tuttavia, dovrà prima essere avvalorato e promosso.

Si tratta, dunque, di un percorso da intraprendere, al quale crediamo di aver dato un contributo significativo.

### 9.5.2 *L'offerta formativa*

Quando utilizziamo il termine "offerta" non intendiamo ovviamente riferirci solo alle potenzialità del sistema, da sviluppare a partire da una lettura integrata e capillare del fabbisogno, ma alla sua azione concreta, limitando la perlustrazione alla formazione professionale come specifico e toccando l'istruzione solo per le iniziative congiunte o integrate.

Rispetto allo scenario delineato al punto precedente (paragrafo 9.5.1), l'informazione è qui, come variamente anticipato, meno completa, strutturata ed accessibile.

Su questo versante sono, dunque, da prevedere notevoli sforzi in direzione dell'offerta gestita:

- direttamente dalla Provincia;
- da organismi formativi accreditati, attraverso finanziamenti o "cataloghi";
- nell'ambito di programmi integrati con il sistema dell'istruzione;
- da enti diversi dai precedenti.

Tale pluralità di referenti rimanda ovviamente a diversi gradi di difficoltà nella rilevazione. Nei primi due casi, è pensabile una parziale utilizzazione dell'informazione amministrativa, benché se ne siano valutate le difficoltà e si siano indicate in tale direzione necessità di investimento<sup>206</sup>. Negli altri casi, si tratta di avviare procedure di raccordo con gli organismi formativi e di superare le probabili resistenze del mercato privato, offrendo la contropartita di un maggiore coordinamento dell'offerta territoriale e di un'analisi del fabbisogno, che possono costituire un riferimento ed un beneficio per tutti.

Occorre, non di meno, che l'analisi dell'offerta sia in grado di rilevare le tipologie formative:

- sulla base di un sistema di catalogazione complesso, che articoli la distinzione tra formazione trasversale, di base, tecnico-professionalizzante e specialistica, le tipologie di intervento in relazione ai bacini di utenza potenziale (formazione in obbligo formativo, in apprendistato, continua), in relazione ai diversi profili professionali e alla categoria socio-economica di eventuale afferenza;
- ponendo in rilievo sperimentazioni formative e altri tipi di innovazione, che sarebbe auspicabile, valorizzassero modelli, metodologie e tecniche di intervento.

Sono direzioni che implicano una mole notevole di lavoro e raccordi con le tendenze espresse a livello regionale e nazionale per le quali non sono prevedibili tempi brevi.

Come contributo, riportiamo di seguito le fonti che abbiamo individuato, tutte riferibili all'attività Isfol ed a rilevanza diretta.

---

<sup>206</sup> Cfr. paragrafo 8.5 e relative appendici.

- a. *Attività formativa realizzata dalle regioni.* L'indagine, annuale, distingue i corsi di formazione professionale per sede, settore di qualifica e tipologia corsale e categoria di intervento in rapporto ai bacini di utenza potenziale. Ne identifica inoltre gli allievi ed i qualificati distinguendoli per settore di qualifica, tipologia corsale e livelli di partecipazione. A conferma delle difficoltà di documentazione e di riferimento informativo descritte, Isfol si avvale per la raccolta dell'informazione di una pluralità di tecniche e strumenti: rilevazione diretta presso istituzioni; acquisizione da fonti organizzate (archivi, registri, basi di dati informatizzati e archivi o registri cartacei). La raccolta è affidata a referenti regionali o delle province autonome coinvolte nella ricerca che procedono attraverso l'autocompilazione di un modello cartaceo e di un modello informatizzato e li trasmettono all'istituto. Anche il trattamento dell'informazione è laborioso: prevede, infatti, oltre ai normali controlli di qualità automatici sulla registrazione, una revisione ed un'eventuale codificazione con personale appositamente formato.
- b. *Offerta di formazione professionale regionale a finanziamento pubblico in Italia.* Anche questa indagine ha cadenza annuale e si avvale di strumenti diversi di raccolta e validazione dell'informazione, per ricostruire le caratteristiche strutturali ed organizzative dei soggetti erogatori di formazione professionale regionale, le mappature dell'offerta e l'interazione con il territorio dei soggetti erogatori di formazione professionale regionale.
- c. *Rilevazione censuale (annuale) sul sistema di formazione professionale pubblico in Italia,* gestita da Isfol, sui corsi erogati, gli allievi della formazione professionale, le caratteristiche dei soggetti erogatori indagati con riferimento alle caratteristiche tipologiche dell'offerta, ai settori professionali di riferimento, all'età, al sesso, al titolo di studio degli allievi.



*APPENDICI:  
STRUMENTI DI LAVORO*



## **ALLEGATO 1**

### **Documentazione di riferimento**

#### **CC.I.AA di Mantova**

- Camera di Commercio in Mantova, (1999) *Indagine conoscitiva dei fabbisogni formativi e professionali del settore turistico Mantovano.*
- Camera di Commercio in Mantova, (2000) *Mantova: dal comparto agricolo al sistema agro-alimentare. Analisi di una storia e di una attualità.*
- Camera di Commercio in Mantova, Ufficio studi (a cura di), (2001) *Relazione annuale sull'andamento economico provinciale 2000.*
- Camera di Commercio in Mantova, Servizio informazione economica (a cura di), (2002) *Rapporto annuale andamento economico della provincia di Mantova 2001.*
- Camera di Commercio in Mantova, Servizio informazione economica (a cura di), (2003) *Rapporto annuale andamento economico della provincia di Mantova 2002.*
- Camera di Commercio Mantova (2001) *Dal sistema dei trasporti all'organizzazione logistica: spazi di iniziative strategica per le reti produttive per l'economia mantovana.*
- Camera di Commercio in Mantova, (2003) *Le previsioni occupazionali e i fabbisogni professionali per il 2003. Principali risultati per la provincia di Mantova.*
- Camera di Commercio in Mantova, (2004) *Le previsioni occupazionali e i fabbisogni professionali per il 2004. Principali risultati per la provincia di Mantova.*
- Camera di Commercio in Mantova, (2004) *Rapporto annuale andamento economico della provincia di Mantova 2003.*
- Camera di Commercio in Mantova, M. Martignano (a cura di), (2004) *Rapporto. La nati-mortalità imprenditoriale provincia di Mantova: nuovi approcci e nuove stime.*
- Camera di Commercio in Mantova (2004) *Quali risorse umane nell'impresa competitiva?*, Centro studi e informazione statistica economica.
- Camera di Commercio in Mantova, Servizio studi e informazione economica (a cura di), (2005) *Rapporto annuale andamento economico della provincia di Mantova 2004.*
- Camera di Commercio in Mantova, G. Casoni (a cura di), (2005) *L'economia mantovana nel 2004*, Servizio studi e informazione statistica economica.
- Camera di commercio in Mantova, (2005) *Dinamica delle imprese mantovane nel 2004*, comunicato stampa.
- Camera di Commercio in Mantova, (2005) *Commercio estero Mantovano. Difusi i dati import export del primo trimestre*, comunicato stampa.

- Camera di Commercio in Mantova, (2005) *Struttura economica provincia di Mantova*, Servizio studi e informazione statistica economica.
- Camera di Commercio in Mantova, (2005) *Congiuntura industriale manifatturiera lombarda mantovana primo trimestre*, comunicato stampa.
- Camera di Commercio in Mantova, (2005) *Dinamica delle imprese primo trimestre*, comunicato stampa.
- Camera di Commercio in Mantova, (2005) Tavole statistiche di struttura.

### Confagricoltura di Mantova

- R. Mattei, (2005) *Mondo Agricolo. I lacci della suinocultura*.
- Confagricoltura, (2005) *Rapporto annata agraria 2004*.

### Coldiretti di Mantova

- Focus agricoltura, (s.d.) *Innovazione e qualità per la tutela delle eccellenze dell'agricoltura*.
- Focus agricoltura, (2005) Come sta cambiando l'agricoltura nel mantovano. La lettura che ne dà il piano agricolo triennale della Provincia di Mantova.
- Ministero delle Politiche Agricole e Forestali, D. Storti, R. Murano, (a cura di), (2005), *Relazione sullo stato di attuazione 2000-2004 degli interventi per lo Sviluppo rurale nelle Regioni italiane*.

### Confesercenti di Mantova

- *La filiera alimentare*, [www.catconfesercenti.it/alimentando](http://www.catconfesercenti.it/alimentando).

### Provincia di Mantova - Area istruzione, lavoro e formazione

- Provincia di Mantova, (2003) *Sistema produttivo mantovano e ricerca delle figure professionali*.
- Provincia di Mantova, Area istruzione, lavoro e formazione, (2005) *Rapporto 2004. Dinamica occupazionale in provincia di Mantova*.
- Provincia di Mantova, (2003) *Linee programmatiche e priorità della Provincia per la generazione di offerta formativa a.f. 2003-2004*.
- Provincia di Mantova, (2003) *I fabbisogni di orientamento pre-universitario sul territorio provinciale di Mantova*.

- Provincia di Mantova, (2005) *Rapporto 1° semestre 2005. Dinamica occupazionale in provincia di Mantova.*

#### Provincia di Mantova - Settore Statistica

- Servizio pianificazione, Innovazione, controlli e statistica, (2005) *Rapporto sulla popolazione 2004.*

#### Provincia di Mantova - Settore Agricoltura

- Provincia di Mantova, (2000) *Piano agricolo triennale 2000-2006.*
- Osservatorio tematico sull'innovazione e la sostenibilità in agricoltura, M. Benincà (a cura di), (2002) *Adeguamento strutturale dell'agricoltura mantovana nell'ultimo decennio. Prime riflessioni sui dati censuari.*
- Osservatorio tematico sull'innovazione e la sostenibilità in agricoltura, M. Benincà e D. G. Rinaldi (a cura di), (2002) *Il settore agroalimentare mantovano nell'economia regionale.*
- Provincia di Mantova, (2005) *Progetto FORAGRI: fonti rinnovabili in agricoltura.*

#### Provincia di Mantova - Area sviluppo socioeconomico

- Provincia di Mantova, (2005) *Un sistema integrato per un modello innovativo di spinn-off per le imprese del Destra Secchia.*
- Provincia di Mantova, G. Urbani (a cura di), (2003) *Sistema economico locale e lavoro. Un'analisi della provincia di Mantova nel triennio 2000-2002*, Edizioni Asse.
- Provincia di Mantova, (2004) *Piano produttivo per la provincia di Mantova. Sintesi.*
- Nomisma, (2000) *Linee strategiche per il Patto territoriale Destra Secchia.*

#### ALTRI RIFERIMENTI

- Alessi R., (2006) "L'impresa agricola nel diritto comunitario", in *Trattato di diritto privato dell'Unione Europea*, Giappichelli, liberamente scaricabile da <http://www.notiziariogiuridico.it>.
- Azzariti F. (2006) *Piccole imprese, grandi innovatori. Modelli e casi aziendali*, Angeli, Milano.

- Benassi M. (2005) "Marketing delle tecnologie e sviluppo delle comunità: oltre la dialettica user-producer", in Società Italiana di Marketing, *Atti del convegno: Il marketing dei servizi*, Trieste, 2-3 dicembre 2005.
- Brioschi M. S., Cassia L. (2004) "Il modello a tripla elica nelle traiettorie di crescita regionale", Atti XV Riunione Scientifica Nazionale AiIG, *Valori, risorse e competenze nelle organizzazioni*, 14-15 ottobre, Napoli.
- Calderini M., Antonelli C., (2001) *Le Misure della Ricerca*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, ISBN: 88 7860 176 4.
- Calderini M., Garrone P., Sobrero M. (a cura di), (2003) *Market Structure, Corporate Governance and Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham (UK), ISBN: 1 840064.
- Calderini M., Scellato G., (2005) Academic research, technological specialisation and the innovation performance in European Regions, *Industrial And Corporate Change*, vol. 14, pp. 279-305 ISSN: 1464-3650.
- Commissione Europea, (2003) *Libro verde sull'imprenditorialità in Europa*, liberamente scaricabile da: <http://ec.europa.eu/enterprise>.
- Dipartimento delle politiche di sviluppo - Ministero del Tesoro, (2006) *Quadro Strategico nazionale (Bozza tecnico-amministrativa)*, liberamente scaricabile da: [www.dps.tesoro.it/qsn/qsn.asp](http://www.dps.tesoro.it/qsn/qsn.asp).
- Fortis M., (2005) *La ripresa comincia dai comuni "pilastri" di distretto*, liberamente scaricabile da: [www.fondazioneedison.it](http://www.fondazioneedison.it).
- Jones G. (2000), *Economia dell'istruzione*, Il Mulino, Bologna.
- ISFOL (2005), *Rapporto 2005 sulla formazione continua. Relazione al Parlamento ai sensi dell'art. 66 della legge 144/99*, Rubettino Editore, Catanzaro.
- ISTAT, *L'Italia in particolare*, 24 maggio 2006, liberamente scaricabile da [www.istat.it/dati/catalogo/20060524\\_00/inbreve.pdf](http://www.istat.it/dati/catalogo/20060524_00/inbreve.pdf)
- Istat (2006) *Rapporto Annuale*, liberamente scaricabile da [www.istat.it](http://www.istat.it)
- Pichierri A., (2002) *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Ulk, Il Mulino, Bologna.
- Pichierri A., (2005) *Lo sviluppo locale in Europa. Stato dell'arte e prospettive*, Rubettino Editore, Catanzaro.
- Sombrero M., (1999) *La gestione dell'innovazione*, Carocci Editore, Roma.

## **ALLEGATO 2** **Bibliografia normativa**

### **FORMAZIONE PROFESSIONALE**

- **Primo Rapporto di monitoraggio** - Le sperimentazioni dei nuovi modelli di istruzione e formazione professionale - ISFOL ottobre 2004.
- **Accordo quadro in sede di Conferenza unificata 19 giugno 2003.**
- **Decreto Legislativo n. 112 del 31 gennaio 1998,**  
Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59 - articoli 140-147, capo IV formazione professionale (Gazzetta Ufficiale n. 92 del 21.04.1998).
- **Legge n. 196 del 24 giugno 1997,**  
Norme in materia di promozione dell'occupazione - articolo 17 - riordino della formazione professionale (Gazzetta Ufficiale n. 154 del 4 luglio 1997).
- **Legge n. 845 del 21 dicembre 1978,**  
Legge-quadro in materia di formazione professionale (Gazzetta Ufficiale n. 362 del 30.12.1978).

### **ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE LEGGI E DOCUMENTI NAZIONALI E DELL'UE**

- **Decreto Legislativo n. 76 del 15 aprile 2005,**  
Definizione delle norme generali sul diritto-dovere all'istruzione e alla formazione, a norma dell'articolo 2, comma 1, lettera c), della legge 28 marzo 2003, n. 53 (Gazzetta Ufficiale n.103 del 05.05.2005).
- **Decreto Legislativo n. 77 del 15 aprile 2005,**  
Definizione delle norme generali relative all'alternanza scuola-lavoro, a norma dell'articolo 4 della legge 28 marzo 2003, n. 53 (Gazzetta Ufficiale n.103 del 05.05.2005).
- **Legge delega n. 53 del 28 marzo 2003**  
Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale (Gazzetta Ufficiale n. 77 del 02.04.2003).
- **DM n. 49 del 24 febbraio 2000**  
Individuazione delle tipologie di esperienze che danno luogo ai crediti formativi (Gazzetta Ufficiale n. 70 del 24/3/2000).
- **Decisione del Parlamento europeo e del Consiglio del 15 dicembre 2004** relativa ad un quadro comunitario unico per la trasparenza delle qualifiche e delle competenze (EUROPASS)

- Comunicato di Maastricht del 14 dicembre 2004 sulle priorità future di una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale (VET).
- Dichiarazione dei Ministri europei per l'istruzione e la formazione professionale e della Commissione europea, Copenhagen 29 - 30 novembre 2002, sul miglioramento della cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione professionale.

#### OBBLIGO FORMATIVO

- Decreto del Presidente della Repubblica n. 257 del 12 luglio 2000, Regolamento di attuazione dell'articolo 68 della legge 144/1999 concernente l'obbligo di frequenza di attività formative fino al 18° anno di età (Gazzetta Ufficiale n. 216 del 15.9.2000).
- Accordo sancito in Conferenza Unificata in data 2 marzo 2000 tra Governo, Regioni, Province, Comuni e Comunità montane in materia di obbligo di frequenza delle attività formative in attuazione dell'articolo 68 della legge 144/1999 (Gazzetta Ufficiale n. 161 del 12.7.2000).
- Legge n. 144 del 17 maggio 1999, - articolo 68  
Obbligo di frequenza di attività formative  
(Gazzetta Ufficiale n. 118 del 22.5.1999 - Suppl. Ordinario n. 99).

#### PERCORSI SPERIMENTALI

- Accordo sancito in Conferenza Unificata in data 28 ottobre 2004 - Accordo, ai sensi dell'articolo 9, comma 2, lettera c), del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, tra il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, le Regioni, le Province autonome di Trento e Bolzano, le Province, i Comuni e le Comunità montane per la certificazione finale ed intermedia e il riconoscimento dei crediti formativi. (Repertorio atti n. 790/CU)  
(Gazzetta Ufficiale N. 286 del 6.12.2004).
- Accordo sancito in Conferenza Stato Regioni in data 15 gennaio 2004 tra il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, le regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano, per la definizione degli standard formativi minimi in attuazione dell'accordo quadro sancito in Conferenza Unificata il 19 giugno 2003. Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano  
(Gazzetta Ufficiale n.29 del 05.02.2004).
- Accordo quadro, sancito in Conferenza unificata il 19 giugno 2003, per la realizzazione dall'anno scolastico 2003/2004 di un'offerta formativa sperimentale di istruzione e formazione professionale nelle more dell'emanazione dei decreti legislativi di cui alla legge 28 marzo 2003, n.53.
- Protocolli d'intesa MIUR, MPLS e Regioni in attuazione dell'Accordo quadro del 19 giugno 2003.

## IMPRESE

- **Decreto Ministeriale del 18 aprile 2005. Ministero delle Attività produttive**  
Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese.
- **Dgr n.7/6356 del 5 ottobre 2001. Regione Lombardia**  
Individuazione dei meta-distretti industriali distretti/tematici, in attuazione della LR 5 gennaio 2000, n. 1”  
(Bollettino ufficiale del 28.10.01).
- **LR n.1 del 5 gennaio 2000**  
Riordino del sistema delle autonomie in Lombardia. attuazione del d.lgs. 31 marzo 1998, n. 112 (conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59).  
(Bollettino ufficiale della Regione Lombardia n. 2 del 10.01.2000)
- **Regolamento Ce 1257 del 17 maggio 1999**  
Regolamento sullo sviluppo rurale  
(Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea L/160/80 del 26.06.1999).
- **Legge n. 140 del 11 maggio 1999**  
Norme in materia di attività produttive  
(Gazzetta Ufficiale n. 117 del 21.05.1999).
- **Decreto Ministeriale 21 aprile 1993. Ministero Industria Commercio Artigianato**  
Determinazione degli indirizzi e dei parametri di riferimento per l'individuazione, da parte delle regioni, dei distretti industriali  
(Gazzetta Ufficiale n. 118 del 22.05.1993).
- **Legge n.215 del 25 febbraio 1992**  
Azioni positive per l'imprenditorialità femminile  
(Gazzetta Ufficiale n. 56 del 07.03.1992).
- **Legge n. 317 del 5 ottobre 1991, art. 36**  
Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole e medie imprese (Gazzetta Ufficiale n. 237 del 09.10.1991).

## LAVORO

- **Legge 30 del 14 febbraio 2003**  
Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro  
(Gazzetta Ufficiale n. 47 del 26.02.2003).



**ALLEGATO 3**  
***Elenco dei testimoni significativi  
consultati in via preliminare per la mappatura  
del sistema produttivo e della formazione professionale***

n.	Nome e cognome	Organizzazione	Ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione
1	Mara Caosi	Provincia di Mantova	Responsabile Servizio formazione professionale
2	Giovanni Urbani	Provincia di Mantova	Dirigente area Sviluppo socio- economico
3	Paola Elisa Rossetti	Provincia di Mantova	Responsabile Servizio Progetti Speciali e Sviluppo
4	Paolo Micheli	Provincia di Mantova	Responsabile Servizio funzioni generali Agricoltura
5	Chiara Sarzi Braga	Provincia di Mantova	Statistica
6	Fabrizio Bruni	CGIL	Segretario FLAI (alimentaristi)
7	Enea Fontanesi Soffiati Daniele	CGIL	Segretario Artigiani
8	Paolo Buttasi	CGIL	Componente di segreteria FIOM (metalmeccanici)
9	Giordano Monelli	CGIL	Assistente FILCAMS (commercio e turismo)
10	Marco Dalzoppo	CISL	Segretario dell'Unione sindacale Territoriale
11	Raimondi Sergio	CISL	Fai (alimentaristi)
12	Pasquale Nova	UIL	Segretario generale Camera del lavoro di Mantova
13	Paolo Golinelli	Confartigianato	Responsabile
14	Massimo Salvarani	CNA (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della PMI)	Direttore Provinciale
15	Rossi Francesco	Assindustria	Responsabile centro studi
16	Marina Martignano Claudia Saccani	CC.I.AA	Servizio informazione economica
17	Davide Cornacchia	Confesercenti	Direttore
18	Alessandro Dotti	Mantova export	Direttore

n.	Nome e cognome	Organizzazione	Ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione
19	<i>Poloni Elisabetta</i>	<i>CIA (Confederazione Italiana Agricoltura)</i>	<i>Presidente</i>
20	<i>Alberto Mainoldi</i>	<i>UPA (Confagricoltura Mantova)</i>	<i>Rappresentante</i>
21	<i>Roberto Cagliari</i>	<i>Coldiretti</i>	<i>Rappresentante</i>
22	<i>Cristina Bombarda</i>	<i>Agenzia Innovazione e Sviluppo</i>	<i>Direttrice</i>
23	<i>Stefano Gorni</i>	<i>Centro Tecnologico Arti E Mestieri</i>	<i>Direttore</i>
24	<i>Fausto Amadei</i>	<i>Ordine degli avvocati</i>	<i>Presidente</i>
25	<i>Tiziano Lotti</i>	<i>Periti Industriali e Periti Industriali Laureati in Provincia di Mantova</i>	<i>Consigliere</i>

**ALLEGATO 4**  
**Elenco testimoni significativi intervistati per gli approfondimenti specifici di settore e micro-settore**

n.	settore	micro-settore	azienda (*)	ruolo in azienda (*)
<b>INDUSTRIA E TERZIARIO</b>				
1	metalmecanica	Produzione impianti per l'etichettatura	NEWTEC LABELLING S.R.L.	Socio
2	metalmecanica	Produzione impianti per l'etichettatura	SACMI LABELLING	Direttore Amministrazione, finanza e controllo
3	metalmecanica	Produzione impianti per l'etichettatura	PE S.R.L.	Responsabile risorse umane
4	metalmecanica	Produzione impianti per l'etichettatura	SIMI PACKAGING MACHINES S.R.L.	Socio
5	metalmecanica	Produzione impianti per l'etichettatura		Socio
6	metalmecanica	Produzione impianti di imbottigliamento	CORFILL S.R.L.	Senior sales manager
7	metalmecanica	Produzione impianti di imbottigliamento	BORGIO S.R.L.	Responsabile amministrazione e Responsabile progettazione
8	legno	Produzione pannelli listellati e simili	GRUPPO SAVIOLA	Responsabile risorse umane
9	metalmecanica	Produzione impianti refrigeranti	ZANOTTI S.P.A	Amministratore delegato
10	metalmecanica	Produzione impianti refrigeranti	EVERLASTING S.R.L.	Socio
11	metalmecanica	Produzioni idropulitrici	CEM S.P.A.	
12	metalmecanica	Produzioni idropulitrici	LAVORWASH S.P.A.	Direttore di produzione
13	servizi informatici	Produzione e commercializzazione soluzioni software	STR S.P.A	Responsabile risorse umane
14	servizi informatici	Produzione sistemi informatici hardware e software	GLOBAL INFORMATICA	Presidente consiglio di amministrazione
(*) Nel caso l'azienda e il ruolo ricoperto non siano indicati ciò è dovuto a esplicita richiesta dell'intervistato/a				

n.	settore	micro-settore	azienda (*)	ruolo in azienda (*)
<i>AGRICOLTURA, SILVICOLTURA, CACCIA E PESCA</i>				
15	Agricoltura	Zootecnia (Suini)	CORTE VALLE SAN MARTINO	Moglie socio
16	Agricoltura	Zootecnia (Bovini da latte)	AZ.AGR. CORTE VIRGILIANA S.S.	Due soci
17	Agricoltura	Apicoltura	APICOLTURA SAVIOLI	Titolare
18	Agricoltura	Avicoltura	CORDIOLI MAURIZIO	Titolare
19	Agricoltura	Zootecnia (Suini)	AZ.AGR. BERSELLA DI CASTAGNA	Titolare
20	Agricoltura	Zootecnia (Suini)	SAVOIA SOCIETA' AGRICOLA S.S..	Socio
21	Agricoltura	Frutticoltura	AZ. AGR. LORENZINI NATURAMICA	Titolare
22	Agricoltura	Viticoltura/Frutticoltura	ACCORSI FRANCO	Titolare
23	Agricoltura	Vivaio (Giardineria)	AZ. VIVAISTICA BUSTAFFA MASSIMILIANO	Titolare
24	Agricoltura	Vivaio (Alberatura)	TECNOVIVAI	Socio
25	Agricoltura	Viticoltura	COLOMBARA	Socio
26	Agricoltura	Zootecnia (Bovini da latte e suini)	ARNOLDI FRANCESCO MAURO SIMONE GORNI DENIS S.S.	Titolare
27	Agricoltura	Produzione piante officinali	ViRIDARIUM	Titolare
28	Agricoltura	Zootecnia (Bovini da latte)	LASAGNA N. DI LASAGNA RODOLFO E MATTEO S.S.	Socio
29	Agricoltura	Ortofrutticoltura	MAGNANI MAURIZIO	Titolare
30	Agricoltura	Cerealicoltura	TOMASI FRANCO	Figlio socio
31	Agricoltura	Cerealicoltura e suinicoltura	CORTE SAN ANTONIO	Titolare
32	Agricoltura	Viticoltura	VIVAI CANTONE	Socio
33	Agricoltura	Orticoltura	L'ORTO	Moglie socio
34	Agricoltura	Zootecnia (Bovini da latte)	F.LLI GRAZIOLI	Socio

**ALLEGATO 5**  
**Griglia per il colloquio con i testimoni significativi**  
**(generale)**

ASSOCIAZIONE \_\_\_\_\_  
 NOME E COGNOME \_\_\_\_\_  
 CARICA \_\_\_\_\_

**A Contesto economico**

A.1. Quali, secondo Lei, sono gli andamenti di mercato, produttivi delle imprese Mantovane?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A.2. Quali, secondo Lei, sono i punti di forza delle imprese mantovane?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A.3. Quali, secondo Lei, sono i punti di debolezza delle imprese mantovane?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A.4. Quali, secondo Lei, sono i segmenti più dinamici e/o più in contrazione?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A.5. Perché definisce questi segmenti "dinamici"?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A.6. Perché definisce questi segmenti "in contrazione"?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A.7. Se si è verificata, che tipo di innovazione hanno introdotto le aziende (p.es. di tipo organizzativo, oppure relativa alla loro presenza sul mercato, o al tipo di produzione)?

\_\_\_\_\_

---

---

---

- A.8. Se si è verificata, come hanno affrontato la contrazione le aziende mantovane?

---

---

---

## B Fabbisogni formativi

- B.1. Quali sono, secondo Lei, le competenze necessarie alle aziende Mantovane nel medio periodo (*distinguere tra competenze note di cui si registra una carenza e funzioni nuove, per cui c'è da costruire i profili*)?

---

---

- B.2. (Solo nel caso in cui l'associazione/l'ente organizzi corsi) Questo bisogno è affrontato dai Vostri corsi?

---

---

---

- B.3. (Solo nel caso la risposta precedente sia negativa) Per quale motivo?

---

---

---

- B.4. Quali sono le principali difficoltà che incontrate nell'organizzazione dei corsi?

---

---

---

- B.5. Qual è il motivo per il quale non organizzate i corsi? (solo per le associazioni che non prevedono attività formativa)

---

---

---

**ALLEGATO 6**  
**Griglia per il colloquio con i testimoni significativi**  
**(ordini professionali)**

ASSOCIAZIONE	
NOME E COGNOME	
CARICA	

**A Contesto economico**

A.1. É opinione diffusa che i servizi alle imprese siano poco sviluppati nel territorio mantovano. Lei cosa ne pensa?

---



---



---

A.2. Se pensa che i servizi alle imprese siano poco sviluppati nel territorio mantovano, a che cosa imputa questa tendenza?

---



---



---

A.3. Se pensa che invece questa opinione non sia fondata, potrebbe dirci perché?

---



---



---

A.4. Negli ultimi anni ha rilevato cambiamenti nel suo settore?

---



---



---

A.5. Se si, che tipi di cambiamenti ha registrato? (*p.es acquisizione di nuove competenze, introduzione di innovazioni tecnologiche o organizzative, ecc..*)

---



---



---

- A.6. Nel territorio mantovano, la tendenza delle aziende a proporsi come "multifunzionali" è stata rilevata nella maggior parte dei settori produttivi. Una tendenza analoga si sta registrando anche nel Vs settore? *(per esempio, studi al cui interno operano diversi tipi di professionisti)*

---



---



---

## B Fabbisogni formativi

- B.1. Quali sono, secondo Lei, le competenze oggi necessarie alle aziende Mantovane che offrono servizi alle imprese *(distinguere tra competenze note di cui si registra una carenza e funzioni per cui sono da costruire nuovi profili)?*

---



---



---

- B.2. E nel medio periodo?

---



---



---

- B.3. Di quale offerta formativa necessitano secondo lei le aziende che offrono servizi alle imprese?

---



---



---

- B.4. L'ordine che Lei rappresenta organizza corsi per i propri associati e/o per i loro dipendenti?

---



---



---

- B.5. Se sì, di che tipo?

---



---



---

- B.6. Ritieni che i fabbisogni formativi del suo settore siano soddisfatti da questi corsi?

---



---



---

**ALLEGATO 7**  
**Griglia per interviste in profondità a titolari o soci,**  
**direttori del personale**  
**o di produzione di imprese mantovane**

## A Impresa

### A.1 Informazioni sull'azienda

Ragione sociale .....

Indirizzo .....

Comune .....

Forma giuridica .....

Anno inizio attività .....

Nome e cognome persona intervistata .....

Ruolo della persona intervistata .....

### A.2 Potrebbe indicarci in quale settore opera la Sua azienda?

.....

.....

### A.3 Potrebbe brevemente descrivere in che cosa consiste l'attività dell'azienda?

.....

.....

.....

### A.4 Potrebbe indicare il numero di dipendenti dell'azienda?

Nessun addetto

Tra 1 e 9 addetti

Tra 10 e 49 addetti

Tra 50 e 99 addetti

Tra 100 e 249 addetti

Più di 250 addetti

Percentuale di donne

%

**A.5 Potrebbe indicarci, in percentuale, la numerosità delle posizioni e/o livello di inquadramento del suo personale?**

Dirigenti	<input type="text"/>
Quadri	<input type="text"/>
Impiegati amministrativi	<input type="text"/>
Impiegati commerciali	<input type="text"/>
Impiegati tecnici	<input type="text"/>
Operai generici	<input type="text"/>
Operai specializzati	<input type="text"/>

**A.6 Esiste un responsabile per i servizi formativi interno all'organizzazione?**

SI  NO

**B Grado di apertura dell'impresa.**

**B.1 Qual è il contesto nel quale la Sua azienda svolge attività di produzione di beni e/o servizi?**

	prevalentemente	esclusivamente
Attività di distribuzione diretta	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Attività di fornitura	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Attività di contoterzismo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Altro:.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**B.2 Cosa è cambiato nella Sua azienda negli ultimi tre anni?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**B.3 Con riferimento all'ultimo triennio potrebbe indicare le Aree nelle quali si sono verificati i maggiori cambiamenti tecnologici e procedurali e in cui prevede avverranno i maggiori cambiamenti nel prossimo triennio ?**

ULTIMO TRIENNIO		PROSSIMO TRIENNIO	
Amministrazione, finanza e controllo	<input type="checkbox"/>	Amministrazione, finanza e controllo	<input type="checkbox"/>
Gestione risorse umane / formazione	<input type="checkbox"/>	Gestione risorse umane / formazione	<input type="checkbox"/>
Sistema informativo	<input type="checkbox"/>	Sistema informativo	<input type="checkbox"/>
Commerciale e marketing	<input type="checkbox"/>	Commerciale e marketing	<input type="checkbox"/>
Vendita e assistenza clienti	<input type="checkbox"/>	Vendita e assistenza clienti	<input type="checkbox"/>
Progettazione, R&S	<input type="checkbox"/>	Progettazione, R&S	<input type="checkbox"/>
Logistica	<input type="checkbox"/>	Logistica	<input type="checkbox"/>
Manutenzione/servizi alla produzione	<input type="checkbox"/>	Manutenzione/servizi alla produzione	<input type="checkbox"/>
Ambiente, sicurezza, energia	<input type="checkbox"/>	Ambiente, sicurezza, energia	<input type="checkbox"/>
Qualità	<input type="checkbox"/>	Qualità	<input type="checkbox"/>
Produzione	<input type="checkbox"/>	Produzione	<input type="checkbox"/>
Altri servizi	<input type="checkbox"/>	Altri servizi	<input type="checkbox"/>

**B.4 Potrebbe suddividere le aree di destinazione attuali dei beni e/o servizi prodotti dalla Sua azienda e quella di tre anni fa?**

AREE DI DESTINAZIONE	A	B
	3 ANNI FA	OGGI
Mercato locale/provinciale	___ %	___ %
Mercato regionale/fuori provincia	___ %	___ %
Mercato nazionale/fuori regione	___ %	___ %
Mercato internazionale UE	___ %	___ %
Mercato internazionale extra UE	___ %	___ %

**B.5 Ha uffici all'estero?**

SI  NO   
*(Se risponde si, potrebbe dirci dove e con quali funzioni?)*

.....  
 .....

**B.6 La Sua azienda ha messo in atto azioni di delocalizzazione dei processi produttivi ?**

SI  NO   
*(Se risponde si, indicarne peso, destinazione e indicare le motivazioni)*

.....  
 .....

**B.7 Nel prossimo triennio prevede variazioni nella delocalizzazione dei processi produttivi della Sua azienda?**

Forte crescita  
Crescita  
Stabilità  
Decremento  
Forte decremento  
Non so


**B.8 Per quali motivi?**

.....  
.....

**C Le dinamiche dell'innovazione.**

**C.1 Potrebbe indicarci cosa intende con l'espressione azienda innovativa?**

.....  
.....  
.....

**C.2 Sulla scorta di quello che abbiamo detto fino a questo momento, potrebbe dire che la Sua è un'azienda innovativa e in quale misura?**

Si, fortemente innovativa  
Si, moderatamente innovativa  
No, per niente innovativa


**C.3 Potrebbe indicare le Aree nelle quali si sono verificate le maggiori innovazioni tecnologiche e procedurali ?**

**AREE FUNZIONALI**

Amministrazione, finanza e controllo  
Gestione risorse umane e formazione  
Sistema informativo  
Commerciale e marketing  
Vendita e assistenza clienti  
Progettazione, R&S  
Logistica  
Manutenzione e servizi alla produzione  
Ambiente, sicurezza, energia  
Qualità  
Produzione  
Altri servizi


**C.4** Crede che la Sua esperienza possa essere utile ad altre aziende? In che senso? In che modo può essere comunicata?

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**C.5** Potrebbe illustrarci nella Sua azienda cosa ha ispirato la spinta al cambiamento/innovazione e qual è stato il momento in cui ha deciso o ha realizzato che l'azienda ne aveva bisogno?

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**C.6** Potrebbe illustrarci quali sono stati i principali obiettivi che l'azienda mirava a raggiungere con i cambiamenti/innovazioni introdotti?

Ampliamento delle capacità produttive	<input type="checkbox"/>
Miglioramento delle capacità produttive (competitività di qualità)	<input type="checkbox"/>
Riduzione dei costi unitari (competitività di prezzo)	<input type="checkbox"/>
Differenziazione prodotti	<input type="checkbox"/>
Altro: .....	<input type="checkbox"/>

## **D** Occupazione e formazione.

**D.1** I cambiamenti di cui abbiamo parlato hanno determinato l'introduzione di nuove funzioni nel Suo sistema produttivo?

SI  NO

**D.2** Se sì quali?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....
- 5 .....

**D.3 (solo per risposta affermativa) È stato facile per il suo personale adeguarsi a queste nuove funzioni?**

.....  
 .....

**D.4 Negli ultimi tre anni, è scomparsa, nella Sua azienda, qualche figura professionale?**

SI  NO

**D.5 Se sì quali figure?**

1 .....  
 2 .....  
 3 .....  
 4 .....  
 5 .....

**D.7 Se sì, per quali motivi:**

Riduzione della domanda	<input type="checkbox"/>
Innovazione di processo	<input type="checkbox"/>
Innovazione di prodotto	<input type="checkbox"/>
Esternalizzazione di servizi	<input type="checkbox"/>
Esternalizzazione di fasi produttive	<input type="checkbox"/>
Altro .....	<input type="checkbox"/>

**D.8 Negli ultimi tre anni, nella Sua azienda sono comparse nuove figure professionali?**

SI  NO

**D.9 Se sì quali figure?**

1 .....  
 2 .....  
 3 .....  
 4 .....  
 5 .....  
 6 .....

**D.10 Se sì, per quali motivi?**

Innovazione di prodotto	<input type="checkbox"/>
Innovazione di processo	<input type="checkbox"/>
Innovazione organizzativa	<input type="checkbox"/>
Obblighi normativi	<input type="checkbox"/>
Richiesta di certificazioni e/o standard da parte del cliente	<input type="checkbox"/>
Altro .....	<input type="checkbox"/>

### D.11 Con quali strategie di gestione del personale ha affrontato questi cambiamenti?

AREE FUNZIONALI	RIQUALIFICAZIONE DIPENDENTI		NUOVE ASSUNZIONI DIPENDENTI			RICORSO A SERVIZI ESTERNI	NON SI È PRESENTATA L'ESIGENZA
	corsi di fp pubblici	corsi di fp privati	formati nel sistema pubblico	formati nel sistema privato	usciti sistema scolastico		
Amministrazione, finanza/controllo							
Gestione risorse umane formazione							
Sistema informativo							
Commerciale e marketing							
Vendita e assistenza clienti							
Progettazione, R&S							
Logistica							
Manutenzione e servizi alla produzione							
Ambiente, sicurezza, energia							
Qualità							
Produzione							
Altri servizi							

### D.12 Quando deve attuare nuove assunzioni a chi si rivolge?

.....  
 .....

### D.13 Potrebbe indicare, relativamente alle aree funzionali di appartenenza, se ha difficoltà a reperire le figure professionali di cui ha bisogno?

AREA FUNZIONALE FIGURA PROFESSIONALE	molta	poca	nessuna
Amministrazione, finanza e controllo			
Gestione risorse umane e formazione			
Sistema informativo			
Commerciale e marketing			
Vendita e assistenza clienti			
Progettazione, R&S			
Logistica			
Manutenzione e servizi alla produzione			
Ambiente, sicurezza, energia			
Qualità			
Produzione			
Altri servizi			

**D.14 Potrebbe indicare il motivo o i motivi che hanno determinato queste difficoltà di reperimento?**

I candidati non avevano le qualifiche minime (formazione e/o esperienza)	<input type="checkbox"/>
I candidati avevano pretese salariali eccessive	<input type="checkbox"/>
I candidati avevano pretese eccessive rispetto alle condizioni del lavoro	<input type="checkbox"/>
I candidati non avevano sufficienti motivazioni	<input type="checkbox"/>
Non si sono presentati candidati	<input type="checkbox"/>
Altro .....	<input type="checkbox"/>

**D.15 Potrebbe specificare, inoltre, di quali competenze di ordine generale tali figure dovrebbero essere dotate fornendo, al contempo, una valutazione sul loro grado di necessità ?**

COMPETENZE	IRRINUNCIABILE	PREFERIBILE	NON NECESSARIA
Conoscenze linguistiche			
Conoscenze informatiche base			
Conoscenze giuridico /economiche			
Conoscenze trasversali <sup>207</sup>			
Conoscenza softwares specifici			
Conoscenze tecniche			

**D.16 La Sua azienda ha svolto attività formative per i lavoratori negli anni 2003-2005?**

SI  NO

D.17 Se sì, su quali argomenti?

1 .....

2 .....

3 .....

4 .....

5 .....

<sup>207</sup> "Competenze trasversali" è l'espressione usata per denominare un vasto insieme di abilità della persona, abilità di carattere generale, a largo spettro, relative ai processi di pensiero e cognizione, alle modalità di comportamento nei contesti sociali e di lavoro, alle modalità e capacità di riflettere e di usare strategie di apprendimento e di auto-correzione della condotta. Tali abilità connotano il modo di impostare e di regolare la personale esperienza di lavoro.

**D.18 Negli ultimi 3 anni che tipo di iniziative formative ha utilizzato la Sua azienda?**

INIZIATIVE E TIPO DI FINANZIAMENTO	PUBBLICO	PRIVATO
Iniziative della Provincia di Mantova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniziative private organizzate da Associazioni di categoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniziative private tramite tecnici delle aziende di fornitura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniziative di scuole private	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D.19 Limitatamente alla sua esperienza potrebbe esprimere un giudizio sull'offerta formativa rese disponibili da questi organismi?**

.....

.....

.....

.....

**D.20 Secondo Lei cosa potrebbe fare il sistema formativo per migliorare l'offerta o il servizio?**

.....

.....

.....

.....

.....

**D.21 La Sua azienda sarebbe disposta ad ospitare soggetti per un periodo di tirocinio/stage formativo?**

SI  NO

**D.22 Cosa pensa che la Sua azienda possa offrire ad uno stagista/tirocinante?**

.....

.....

**D.23 La sua azienda è disposta a mandare un suo lavoratore per un periodo di tirocinio/stage in un'altra azienda?**

SI  NO

**D.24 Se si in quale tipo di azienda e in quale area funzionale?**

.....

.....

**D.25** Se potesse organizzare Lei l'offerta formativa nel territorio, ossia a prescindere dalla legislazione vigente, quale crede potrebbero essere le modalità con cui formare il personale di cui la Sua azienda ha bisogno?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**D.26** Crede che l'innovazione possa essere favorita dall'offerta formativa? Se sì perché e come?

.....  
.....

**E.1** Campo libero

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



---

© La.RIS s.as. di Roberta Furlotti & C.  
V. Strela, 2 - 43100 - Parma  
Tel. 0521 942734 - Fax. 0521 952950  
e-mail: [info@larisconsulting.it](mailto:info@larisconsulting.it)  
[www.larisconsulting.it](http://www.larisconsulting.it)

*Dalla ricerca sui fabbisogni formativi  
ad un sistema di osservazione continuativa  
sull'evoluzione del sistema territoriale formazione-lavoro in provincia di Mantova*

giugno 2006



V. Strela, 2 - 43100 - Parma  
Tel. 0521 942734 - Fax. 0521 952950  
[www.larisconsulting.it](http://www.larisconsulting.it)  
e-mail: [direzione@larisconsulting.it](mailto:direzione@larisconsulting.it)

