







Camera di Commercio  
Mantova



# **Rapporto “Mantova Innovazione” 2009**

**Sinopsis Lab**  
Laboratorio di Innovazione e Reti Territoriali



**Indice**

|  |       |
|--|-------|
| <b>A. Prima parte</b>  | p. 6  |
| A.1 Presentazione  | p. 6  |
| A.2 Tesi interpretative e considerazioni generali  | p. 8  |
| A.2.1 Un arcipelago di fermenti creativi che domanda connessione e reti  | p. 8  |
| A.2.2 L’impresa tra intensità di impegno innovativo ed esigenza di un passo in più   | p. 8  |
| A.2.3 Tanto più avanzata è la struttura economica e sociale, tanto più impegnativo e indispensabile è l’impegno per la innovazione                 | p. 9  |
| A.2.4 Sulle reti dei mercati globali con i piedi sul territorio  | p. 10 |
| A.2.5 Criticità per le imprese   | p. 11 |
| A.2.6 Criticità nei rapporti con le istituzioni  | p. 12 |
| A.2.7 Le imprese e i banchi di prova per creare ciò che ancora non c’è: la capacità di innovazione e di competitività del Sistema - Mantova        | p. 15 |
| A.2.8 I dati della situazione innovazione-competitività a Mantova  | p. 16 |
| A.2.9 Il <i>global deal</i> e il rispetto del modello italiano   | p. 18 |
| <br>   |       |
| <b>B. Seconda parte</b>  | p. 21 |
| <b>“Innovazione” nella <i>società della conoscenza</i> e del mondo globalizzato</b>  |       |
| B.1 Introduzione e contestualizzazione del termine innovazione   | p. 21 |
| B.2 Anticipazioni di riferimento alla provincia di Mantova del dato generale   | p. 22 |
| B.3 La mappa della incidenza di spesa delle imprese per l’innovazione nelle regioni e nelle macro aree   | p. 24 |
| B.4 La Lombardia: la vasta rete base delle piccole imprese e il ruolo di riferimento delle imprese medio grandi                                    | p. 28 |
| B.5 Programma integrato interistituzionale Regione – Camere di Commercio per lo sviluppo, l’innovazione e la competitività del sistema lombardo    | p. 35 |
| B.6 Linee e strumenti di competitività per le imprese e per il territorio in Lombardia   | p. 40 |
| B.7 “....riconosce e promuove...”  | p. 41 |
| B.8 <i>European Innovation Scoreboard</i> (EIS): un nuovo modello europeo di indicatori  | p. 43 |
| <br>   |       |
| <b>C. Terza parte: Mantova</b>   | p. 46 |
| C.1 Comparazione dei dati innovazione - competitività territoriale   | p. 46 |
| C.2 I testimoni privilegiati: le associazioni, le rappresentanze intermedie, i sistemi di impresa, i centri servizi. L’approfondimento qualitativo | p. 47 |
| C.2.1 Capacità di <i>governance</i> in tema di innovazione<br>Esempi positivi e principali rilievi critici   | p. 51 |
| C.2.2 Opportunità e Fondi<br>Esempi positivi e principali rilievi critici  | p. 58 |
| C.2.3 Rapporto Impresa – Ricerca<br>Esempi positivi e principali rilievi critici   | p. 73 |
| C.2.4 Nuove risposte ai nuovi bisogni di carattere sociale e di coesione   | p. 84 |
| C.2.4.1 Il lavoro e l’alta formazione  | p. 84 |

|         |   |        |
|---------|---|--------|
| C.2.4.2 | Le nuove forme di povertà e il miglior utilizzo delle risorse   | p. 85  |
| C.3     | Il <i>Sinopsis Innovation Board</i>   | p. 89  |
| C.4     | Le singole imprese. L'approfondimento quantitativo  | p. 90  |
| C.4.1   | La procedura generale e la selezione delle imprese:   | p. 90  |
|         | lista campionaria   |        |
|         | lista “imprese grandi”  |        |
|         | lista “imprese innovative”  |        |
| C.5     | Conclusioni e prospettive: alcune proposte operative basate su esperienze di successo                                   | p. 105 |
| C.5.1   | Capacità di <i>governance</i> in tema di innovazione. Opportunità e Fondi   | p. 106 |
| C.5.2   | Rapporto Impresa – Ricerca  | p. 107 |
| C.5.3   | Idee - forza per il Percorso di Inserimento Lavorativo (PIL)  | p. 108 |
| C.5.3.a | L'esperienza PIL e l'alta formazione anche per le aziende e gli studenti mantovani?                                     | p. 111 |
| C.5.4   | L'Osservatorio permanente sulla innovazione. Rapporto e Forum annuali   | p. 113 |
|         | <b>Appendice I</b> : Questionario alle imprese  | p. 115 |
|         | <b>Appendice II</b> : Il bisogno alimentare dei singoli e famiglie rilevato al Centro di Ascolto di C.A.S.A. San Simone | p. 119 |
| D.      | <b>Quarta parte: Bibliografia</b>   | p. 126 |
| D.1     | Bibliografia generale   | p. 126 |
| D.2     | Bibliografia specifica  | p. 129 |

*«Il futuro è decisamente aperto. Esso dipende da noi; da tutti noi. Dipende da quello che noi e molte altre persone facciamo e faremo: oggi, domani e dopodomani. E quello che facciamo e faremo dipende a sua volta dai nostri pensieri; e dai nostri desideri, dalle nostre speranze, dalle nostre paure. Dipende da come vediamo il mondo; e da come valutiamo le possibilità largamente disponibili del futuro. Invece di posare a profeti, dobbiamo diventare i creatori del nostro destino. E imparare a far le cose nel miglior modo che ci è possibile e ad andare alla ricerca dei nostri errori. Ma questo significa che dobbiamo cambiare noi stessi»*

Karl Popper

## A. Prima parte

### A.1 Presentazione

Da più parti e da diverso tempo l'innovazione tecnologica e il trasferimento di conoscenza, così come lo sviluppo di processi di internazionalizzazione, vengono indicate come le due variabili di maggior importanza per il successo delle piccole e medie imprese sui mercati.

Gli operatori economici investono in innovazione e percorrono le vie dell'internazionalizzazione con un fine comune: essere competitivi.

È una condizione essenziale, imprescindibile e connaturata all'idea stessa d'impresa; l'innovazione è l'ingrediente fondamentale del progresso, è la spinta che alimenta il sistema economico. L'imprenditore che non innova è destinato a essere scavalcato in un mercato che corre e che rende obsoleti i prodotti e le tecnologie in tempi brevi. L'innovazione è un processo di miglioramento continuo, che investe tutte le funzioni aziendali, è un "habitus" mentale che porta l'imprenditore a gestire e governare il cambiamento interno ed esterno alla propria azienda per acquisire un posizionamento competitivo ideale. In considerazione dell'importanza che l'innovazione riveste per il sistema economico, come istituzione rappresentativa dell'imprenditoria provinciale che mette al primo posto il servizio alle imprese, la Camera di Commercio di Mantova ha inteso indagare il fenomeno "innovazione", a tutto campo. Un'analisi approfondita, condotta su un campione rappresentativo di imprese mantovane, trasversale a tutti i settori, arricchito dalle testimonianze raccolte presso istituzioni, rappresentanze economiche, centri di servizio e organismi che a vario titolo supportano l'impresa nel complesso scenario economico odierno.

Un rapporto che costituisce una fonte di conoscenza sulla diffusione della cultura dell'innovazione nel territorio, che evidenzia rischi e opportunità, punti di forza e criticità del sistema mantovano. Uno studio che vuole essere base per una discussione aperta e partecipata, che "fotografa" il nostro tessuto economico e mette a fuoco alcuni elementi basilari sui quali lavorare per favorire la crescita di conoscenza nelle imprese e, di qui, i processi di innovazione: nella tecnologia, nell'organizzazione della produzione, nel design, nella commercializzazione. Ben consapevoli che il tema non può, né deve essere circoscritto al puro ambito aziendale. L'innovazione chiama in causa i territori; la competitività è sì legata all'individualità dell'impresa che si misura con i *competitors* nel settore di pertinenza, ma è figlia e prodotto anche delle condizioni esterne in cui l'attività economica si dipana e che determinano condizioni ottimali o meno favorevoli alla crescita:



infrastrutture, università, sinergie nelle politiche delle istituzioni.

La Camera di Commercio ha voluto interrogarsi, in questo momento di crisi e di profondi mutamenti, sul grado di innovatività delle proprie imprese e sulla capacità del sistema economico mantovano di “fare innovazione”. Significative risorse sono state messe a disposizione in questi anni dal sistema camerale lombardo e dalle istituzioni mantovane per favorire i processi di innovazione e il trasferimento di conoscenza presso le imprese, così come per le loro politiche di internazionalizzazione. L’Accordo di Programma tra sistema camerale lombardo e Regione Lombardia, con gli assi dedicati all’innovazione e alla promozione sui mercati esteri, le analoghe misure del P.O.R. e delle leggi regionali sulla competitività testimoniano l’impegno ad affiancare l’impresa che vuole innovare. Le più recenti iniziative, tra tutte il progetto “Mantova Innocentre” per la creazione a Mantova di un centro di diffusione dell’innovazione al quale le aziende potranno attingere, evidenziano la volontà della Camera di Commercio, delle istituzioni e delle rappresentanze economiche di proseguire in questa direzione.

*Il Presidente*

*Ercole Montanari*

## **A.2 Tesi interpretative e considerazioni generali**

### **A.2.1 Un arcipelago di fermenti creativi che domanda connessione e reti**

Una prima interpretazione sintetica emerge da questo Rapporto “Mantova Innovazione” 2009: Mantova presenta un robusto sistema di impresa, caratterizzato da un ricco multipolarismo, variegato e dinamico; una vasta galassia di punti singolarmente vivaci, un arcipelago dai molti fermenti creativi. Parallelamente tuttavia questa vivacità creativa, questo firmamento punteggiato in misura diffusissima di fatti inventivi e realizzativi, denuncia marcatamente scarsità di connessione e coalizione con le istituzioni.

Le imprese danno disponibilità a cooperare, a fare “coalizione”, ma chiedono in tutti i loro passaggi alle istituzioni pari disponibilità, forme, luoghi e strutture di collegamento, di coordinamento e di reti, che ora normalmente non riscontrano.

### **A.2.2 L’impresa tra intensità di impegno innovativo ed esigenza di un passo in più**

In riferimento al mondo economico in sé il Rapporto coglie forte dinamismo e impegno delle imprese, chiamate tuttavia a una ulteriore, più avanzata fase di innovazione.

L’attenzione e gli investimenti delle imprese singole; la presenza e l’azione dei loro centri servizi, dei sistemi di impresa, delle associazioni sono *notevoli e intensi*. Sono tuttavia colti in una fase di necessario scatto di avanzamento ulteriore. Il trend della nostra realtà regionale è assolutamente ai vertici nazionali. L’impegno della impresa locale è quindi costantemente in pressione. Segna priorità di innovazione importanti, come la qualità lunga del lavoro; la connessione con i Centri di ricerca; le forme avanzate di internazionalizzazione, *ma pone in minor* luce in modo abbastanza evidente aspetti di punta come la proprietà intellettuale autoprodotta, brevetti, marchi etc; risorse umane impiegate in settori medium e high tech; risorse umane con affinamenti e lauree specifiche. Si potrà ragionare su questo nelle successive annotazioni sulla Università, ma il quadro è questo: grande impegno innovativo in una fase di necessario ulteriore avanzamento e affinamento.

A.2.3 Tanto più avanzata è la struttura economica e sociale, tanto più impegnativo e indispensabile è l’impegno per la innovazione

a) *Innovazione* è una parola usata con eccessiva disinvoltura, spesso quindi anche per significare concetti e fatti molto diversi fra loro, che peraltro spesso di innovativo hanno ben poco. L’innovazione deve corrispondere concretamente a quanto riguarda i traguardi davvero avanzati per i mercati e per la cultura moderna in continuo aggiornamento come non mai nel passato lontano e recente.

Questa consapevolezza è assai diffusa nel mondo economico e imprenditoriale mantovano. I numeri parlano chiaro, ma chiara è anche la consapevolezza che in una realtà così agguerrita come quella contemporanea, a cominciare dal Settentrione di Italia e da Lombardia - Veneto - Emilia in particolare, come sotto si dirà, l’impegno per l’innovazione e la competitività è acutamente esigente: *tra i pesi massimi bisogna o si è costretti ad essere peso massimo*. Non c’è la possibilità di scegliere la categoria.

b) Vi è una quotata letteratura che sottolinea i rischi umani, sociali e civili di questo trend, ma il dato è solo in grado di suggerire che sarebbe importante tenerne conto, ciononostante è indispensabile non soccombere. Questa buona letteratura arriva anche a citare rischi di *darwinismo* da globalizzazione, di economicismo inanimato, pertanto non trascura, anzi richiama il “valore umanistico possibile” della nuova economia, che nella rete solidaristica interna allo sviluppo comprende un dato di valore morale che nello stesso tempo rappresenta un dato anche semplicemente economicistico: una comunità senza fili di solidarietà e di coesione, *oltre a non essere equa, non potrà mai essere competitiva!*

c) Prendiamo come esempio con valore generale la realtà mantovana. È sostanzialmente robusta, ma sia per quanto riguarda l’impegno “interno” delle imprese, sia per quanto riguarda i sistemi di impresa, sia per quanto riguarda le strutture e i servizi tra imprese, sia per la *governance* istituzioni - imprese - economia, la interna solidità *non è di per sé automaticamente tranquillizzante*. Lo stesso vale per l’appartenenza a una *geocommunity* ricca e forte. Anzi proprio in queste circostanze di alta performance la inevitabile connessione innovazione-competitività di impresa o di territorio o di distretto spinge a traguardi sempre più avanzati e impegnativi.

*In questa ricerca e in questo Rapporto ci è stato chiesto di lavorare sul fronte della impresa, e a questo in linea di massima ci siamo attenuti. Ma non del tutto: abbiamo dovuto, pur in tenue misura, allargarci: uno perché dalla voce stessa degli imprenditori e dei soggetti economici di Mantova usciva urgente la parola della interconnessione, del far squadra; due perché il fenomeno è complesso, come tutti i fenomeni seri, ma questo in particolare: innovazione chiama competitività e da essa è a sua volta chiamata; così ricerca, così università, così capacità di rete a tutti i livelli; così coesione e comunità; così caratterizzazione di territorio.*

Innovazione ha avuto nei millenni termini diversi a illustrarla. Ora i processi di avanzamento, che normalmente sono inclusi nella definizione innovazione, sono propri della società della conoscenza nell'era della globalizzazione, l'era che ha addirittura sconvolto le categorie che hanno dominato i millenni, in particolare: il tempo e il luogo.

- d) Il caso di Mantova è emblematico: nel cuore del top, compito più arduo. È inserita in una macroarea, il Nord-Ovest che è leader per la incidenza di spesa di impresa per l'innovazione (4,0 per cento) sul valore aggiunto rispetto alle altre macroaree italiane: Nord-Est (3,6), Centro (2,6), Sud (1,9), Isole (1,6), il dato Italia è al 3,2 per cento; Mantova è quindi in una regione, la Lombardia (4,3 per cento), la quale è leader nella macroarea leader.

Mantova è inoltre nel cuore, nel crocevia di tre regioni poderose per potenzialità e dati concreti, Lombardia, Veneto, Emilia, in una posizione geografica, economica e istituzionale che rappresenta insieme un rischio e una opportunità.

Lo stesso si può dire del crinale lombardo veneto, in particolare del triangolo sub gardesano Verona - Mantova - Brescia, nodo naturale nel cuore del Nord del Paese e nella proiezione nella Mitteleuropa.

Qui fare innovazione e competizione è arduo e necessario insieme. L'alternativa sarebbe precludersi il futuro.

#### A.2.4 Sulle reti dei mercati globali con i piedi sul territorio

- a) La ricerca rileva che qui innovazione si fa: le singole imprese sono in prima fila; così i sistemi di impresa e i loro *network*; così la qualità del lavoro; così le professioni antiche e nuove. Le imprese sanno andar lontano, su tutti i mercati, vicini, lontani, estremi. Questo è un indice che pone le imprese mantovane ai vertici nazionali. E

questo, l’export moderno, è un indice che rivela anche una eccellenza nella logica di coalizione territoriale: imprese, centri servizi, sistemi di impresa, istituzioni.

- b) Ma il Rapporto rivela anche un altro dato forte, anzi fortissimo: i mercati globali non hanno spento il territorio, anzi hanno accentuato la logica del piede sul territorio. Questo traspare in tutti i passaggi centrali delle manifestazioni di opinioni, scelte, esigenze, aspettative degli imprenditori e dei soggetti economici interpellati: la ricerca di concerto tra imprese; la logica di distretto e di comparto territorializzato, vedi il legno, il metalmeccanico, la calza, l’agroalimentare industriale, il florovivaismo, l’economia-cultura; la realizzazione di Centri servizi mirati; la ricerca di interlocuzione avanzata con le istituzioni; una strategia per le opportunità/fondi; il rapporto impresa - ricerca - Università; il rapporto microimpresa-riferimento sinergico e comparativo da macroimpresa.

#### A.2.5 Criticità per le imprese

- a) Abbiamo sopra richiamato una fotografia possibile dello stato dei lavori nei processi di innovazione per quanto attiene le imprese e le loro aggregazioni: situazione robusta, ma necessità di ulteriore passo in avanti. (v. A.2.1)
- b) È necessario tenere presente la struttura complessiva del sistema imprenditoriale ed economico mantovano, dominato dalla microimpresa e dalla piccola impresa. *Teniamo conto che le imprese con al massimo due addetti sono 25.929 pari al 74% del totale e le imprese con più di 40 addetti, 273, sono lo 0,8% del totale.*
- c) Gli imprenditori partendo dai due presupposti sopra ricordati, la presenza massiccia della piccola impresa e la convivenza del grande sforzo per la innovazione con la necessità di un passo in più, non tacciono anche alcune preoccupazioni e *deficienze legate alle imprese e ai sistemi di impresa:*
- particolari difficoltà incontrano la microimpresa e la piccola, in particolare nei processi di innovazione, sempre più raffinati e impegnativi, nell’ intercettare i bandi e aderirvi;
  - le singole imprese fanno coincidere i processi di innovazione con la capacità di convergenza in primo luogo nei sistemi di impresa e con le istituzioni;
  - è quindi rilevante il ruolo delle associazioni, dei centri servizi, delle strutture istituzionali;

- alla difficoltà interna alle imprese si aggiunge quella di creare sinergie e strutture in sistemi di impresa con finalità affini;
- la difficoltà di trarre utilità sui temi della innovazione da fonti esterne all'impresa: dalle macroimprese del territorio, o da realtà esterne alla comunità locale; o da strumenti pubblico-privati; o da strutture realizzate dalle istituzioni;
- un dato positivo si può rilevare nel campo della ristorazione e della cucina relativamente al ruolo di trascinamento innovativo e migliorativo esercitato dai ristoranti di alta qualità rispetto alla ristorazione diffusa;
- la pigrizia e talvolta il passo indietro delle stesse imprese nell'impegno di coalizione pubblico-privata.

#### A.2.6 Criticità nei rapporti con le istituzioni

a) Chiara esce l'offerta e la domanda di *governance* metodica. Parallele emergono la speranza e la voglia di costruire il futuro, all'altezza di questo tempo.

Innanzitutto *governance*: è una delle parole magiche che, sovente, si usano con molta disinvoltura e superficialità. *Spesso intendendo cose e segni differenti*. La usiamo in questa ricerca nella accezione che riteniamo più nuova e pertinente alla cultura economica, sociale e istituzionale della società nuova. Contemporanea oseremmo dire, ma la caratteristica per alcuni aspetti dominante del nostro tempo, la “velocità”, non ha ... il tempo di fermarsi sul tempo. Il contemporaneo rischia di non esistere: vale in particolare sul tema innovazione, e certamente nelle sue connessioni immediate con la competitività e la robustezza dello sviluppo locale.

*Governance* è una delle espressioni che il vocabolario induce a usare nella sua lingua. Non per un diffuso sfizio eccentrico, bensì perché anche dalla sua stessa lingua di origine si è scostata divenendo una parola nuova anche nei paesi anglofoni. Un significato differente: luogo ed esercizio di autorità, di decisione, di governo complesso, plurale, inter istituzionale, pubblico - privato. Non è “governo”, è per l'appunto *governance*: quale che sia il campo in oggetto, essa è in particolare l'opposto di rigidità, di fissità, di un luogo di governo tradizionale; richiama pluralità ed efficacia, liberazione, armonizzazione e organizzazione delle creatività autonomistiche, complesse e multipolari. Nella logica della concretezza e dell'efficacia.

“Autorità” ordinatamente articolata, plurale, ma sempre autorità, governo, efficacia. Il che è difficile, anche perché non è fissato in alcuna tavola, non sta scritto in

nessun libro. Non c'è un manuale di norme, tanto più perché normalmente il tema è legato alle comunità locali, ai territori. Un sistema di regole sarebbe una contraddizione grottesca per il policentrismo autonomistico, che è anche il policentrismo delle diversità. La rete delle diversità, delle forme dei processi di innovazione e della competitività dei territori non è una anarchia, è un ordine delle soggettività, in cui i denominatori comuni d'anima si manifestano in forme caratterizzate. I processi e il governo della innovazione legata al luogo vanno inventati lì, vissuti lì, interpretati e gestiti con questa consapevolezza, con questa cultura.

b) La ricerca rileva, a proposito di rapporto con le istituzioni locali per i processi di innovazione, che la voce delle imprese esprime un giudizio ed esiti critici (v. C.1.1), in particolare riferiti a:

- luoghi di coordinamento e di sinergia impresa-istituzioni;
- impresa – lavoro - formazione;
- impresa - ricerca;
- impresa – ricerca - Università;
- mirate progettualità condivise;
- esperienze permanenti di alto profilo;
- disponibilità alla collaborazione arte-impresa incontrata positivamente in un assai contenuto numero di occasioni: Festivalletteratura e alcune mostre di rilievo.

c) Tuttavia emerge un esempio positivo su un tema specifico: l'internazionalizzazione. La questione propria di questo Rapporto, la *innovazione*, in merito alla specificità della internazionalizzazione trova un riscontro e un giudizio positivi sugli esiti e anche sulla capacità di sinergia, coalizione impresa - centri servizi - istituzioni.

d) Ricorrono frequenti considerazioni di motivata speranza e di disponibilità dei soggetti economici, delle imprese e dei loro sistemi.

Possiamo seguire questo tema sul crinale: tanto più innovativa è la capacità di coalizione pubblico - privata, tanto più confortanti sono gli esiti; tanto più consistente e consapevole è la capacità di *governance*, tanto più si è all'altezza delle complesse esigenze della economia di oggi.

Con grande attenzione e con positività sono stati giudicati e visti fatti come:

- l'accordo interistituzionale Regione - Camere di Commercio;
  - cabina di regia e impegno complessivo per l'Obiettivo 2;
  - patti per la internazionalizzazione;
  - l'esperienza di *governance* della Fiera Millenaria di Gonzaga, in cui si rilevano forti potenzialità di ulteriore innovazione e modernizzazione;
  - progetto cooperazione per razionalizzazione del comparto lattiero caseario, progetto modello nazionale.
- e) Un giudizio sospeso e preoccupato emerge sulle prospettive concrete di altri fatti ritenuti importanti.
- Scegliamo, tra gli altri, per il rilievo e le potenzialità di prospettiva, l'esempio dei progetti di Marketing territoriale strategico del Nord e del Sud della provincia: sono giudicati una intuizione importante, concerto di coalizione difficile ma in campo, talvolta titubanze locali, talvolta movimenti farraginosi nell'insieme e nella guida istituzionale in particolare; talvolta va in vetrina la preminenza dei singoli nomi rispetto al ruolo istituzionale della Università e dei soggetti promotori; scarsa corrispondenza tra validità della idea di fondo e gli esiti operativi e permanenti. Si tende a chiedersi che cosa rimane sul campo e a indicare una ripresa efficace.
- f) Un analogo atteggiamento critico ma di prospettiva si rileva rispetto alle Consulte economiche di area: idea buona, *mission* ottima, esiti per alcuni molto incerti e comunque non sufficienti rispetto alle aspettative e da rafforzare. Si sottolinea la necessità di rimotivazione e di rilancio su basi concrete, snelle, efficaci ed efficienti.
- g) Preoccupati e assai critici i riscontri generali: le imprese rilevano una diffusa carenza di predisposizione alla coalizione, alla *governance*; si ritiene importante un disegno istituzionale per corrispondere alle esigenze della società economica e di mercato contemporanei:
- si rileva una evidente latitanza delle istituzioni per un collegamento intenso con i Centri Servizi, i quali vivono quotidianamente “dentro” le imprese e le loro forme di presenza;
  - strutture compartecipate e di coalizione pubblico-private, positive per *mission* d'origine e per natura, sorte con prospettive mirate di eccellenza economica – turistica - culturale di dimensione nazionale ed europea per presenza e attività: polo fieristico di nicchia nel capoluogo, mostre, vetrine, “mercati” basati sulla



forza delle qualità eccellenti di Mantova e in grado di dar loro gambe sia come capacità di appeal, sia come capacità di mettere in rete ed “esportare” Mantova, sono arrivate a esiti modesti, in larga misura circoscritti a dimensione locale.

- Si richiede una strategia chiara e forte per il futuro della Università a Mantova in connessione con le realtà economiche del territorio.
- Si sottolinea insistentemente, in termini generali e mirati, l’esigenza di una presenza di *soggetti istituzionali all’altezza* di farsi perno di autentiche e moderne forme di *governance* pubblico - privata in termini di sviluppo economico.
- Si ritiene, in base a diverse indicazioni dei soggetti di rappresentanza generale, che possa essere la Camera di Commercio l’istituzione adatta, per la sua natura di autonomia funzionale con finalità economiche, a intrecciare logiche e fatti di connessione e coordinamento progettuale in materia di innovazione e competitività economica e territoriale: la Camera di Commercio è sì una istituzione, ma ha un forte e naturale legame con il privato, singolo e associato: impresa, lavoro, credito, cooperazione, consumatori, associazioni.
- Si nota invece da parte delle singole imprese una maggior propensione alla convergenza tra le imprese stesse e nei sistemi di impresa, dando minor priorità nell’immediato alle sinergie con le Istituzioni, l’Università e con le stesse Associazioni di Categoria.

#### A.2.7 Le imprese e i banchi di prova per creare ciò che ancora non c’è: la capacità di innovazione e di competitività del Sistema - Mantova

In base alle considerazioni interpretative delle valutazioni degli imprenditori e dei soggetti economici ascoltati, la ricerca descrive le linee di fondo che portano agli obiettivi che Mantova dovrebbe darsi per raggiungere le forme e le strutture per un *reale sistema capace di innovazione e competitività, che ora appare lontano*. Obiettivo: innovazione delle reti di sistema, di collegamento esterno, di fuoriuscita dalla logica artificiale dell’oasi felice “per natura”. Si tratta di una esigenza rilevata dalle indicazioni e dalle opinioni dei soggetti economici interpellati, ma è una esigenza che viene confermata da una ricerca specifica e generale in forma comparata nazionale – regionale - provinciale che illustreremo più avanti. (v. A.2.8 e tab. Istituto Tagliacarne rielaborata da Sinopsis Lab parte terza C.1).

Emerge la necessità, non di un impegno di una sezione dell’insieme: o l’impresa e la dimensione economica; o la cultura e la scienza; o le istituzioni. Nella società complessa e

aperta, se mai vi è stato tempo in cui sia stato possibile, non è immaginabile una soluzione in una mano sola. I sistemi sono tali perché sono articolati e complessi. L’obiettivo o è comune o è mancato. In base alle carenze emerse dalle interlocuzioni con i testimoni privilegiati e a talune loro proiezioni nelle prospettive, anticipiamo un commento di sintesi, in base al quale pur rilevando le difficoltà di oggi emergono possibili prospettive di uscita.

- a) In particolare: innovazione e competitività potranno essere alla portata di Mantova a condizione che si sappia raggiungere questi obiettivi:
- saper parlare col mondo in quanto capaci di appeal per qualità di fonti e creatività culturali. Capaci di qualità di ricerca e qualità di Università. L’Università a Mantova è stata momento di grande e qualificato impegno di eccellenza di singoli personaggi, ma spesso trattenuto dal complessivo basso tasso di sistema e di strategia conseguente;
  - saper collegarsi col mondo con la immediatezza e la completezza proprie delle tecnologie e dei servizi telematici e virtuali. Dare alla comunità locale, alla sua economia e alla sua società gli strumenti e le reti della comunicazione complessa;
  - saper collegarsi col mondo attraverso strutture e infrastrutture “tangibili”, materiali, che sappiano uscire da una dimensione propria di gran parte della provincia: una situazione, da alcuni, considerata premoderna.
- b) Queste azioni di sistema sono necessarie. E sono motivate e provate. Partono da una analisi ben precisa di dati che abbiamo ripercorso con particolare meticolosità.

#### A.2.8 I dati della situazione innovazione-competitività a Mantova

- a) Abbiamo sopra indicato i banchi di prova decisivi ricavati dalla voce dei soggetti economici interpellati per la domanda e la necessità “nuove” di Mantova. In una forma di successione capovolta diciamo ora a quali dati reali corrispondono quelle sfide inevitabili.
- b) Presentiamo pertanto l’esito della nostra indagine in base a una analisi comparativa nazionale, regionale e provinciale specifica, relativa ad alcune tematiche forti

attinenti a innovazione - competitività. Si ricavano i dati di fondo dei ritardi del sistema Mantova, che così si presentano (C.1):

- nel campo delle “infrastrutture d’anima”, tecnicamente chiamate in genere infrastrutture sociali: le fonti intellettuali, la creatività e la vivacità culturale, le dimensioni ricreative, l’istruzione, la ricerca, l’università, i servizi sociali e sanitari, Mantova risulta mediamente notevolmente sotto la voce media nazionale e in grave ritardo sul livello della nostra regione. Con criticità notevoli particolarmente in alcuni dei citati comparti. Come sintesi complessiva di questo campo: se il livello nazionale è 100 e quello regionale 119,4, Mantova segna 75,3. Questo in riferimento al 2007. E ciò che suscita un supplemento di preoccupazione è dato dal fatto che si rileva addirittura un dato di caduta notevole rispetto ai dati del 2001: 100; 124,2; 82,9.
- Collochiamo ora in un agglomerato unico le forme della infrastrutturazione virtuale, immateriale, telematica, strutture e servizi avanzati con le forme della infrastrutturazione tangibile, tradizionale, materiale, autostrade, ferrovie, etc. Unifichiamole in una voce comune “dotazione generale di infrastrutture economiche”. Si potrebbero anche realizzare due sezioni, materiale e immateriale, ma alcuni parametri base evidenziati dalle fonti di ricerca consentono l’unificazione, data una sostanziale uniformità per Mantova. Risulta: il dato del 2007 nazionale 100, il dato lombardo, 111,9, il dato Mantova 64,3. Si conferma anche in questi comparti di carattere economico, tecnologico e telematico il regresso 2007-2001. Nel 2001 la situazione era 100; 107,3; 72,3.
- Si tenga presente, per una analisi completa anche rispetto ad alcuni accesi dibattiti passati e presenti su questo tema, che l’unico dato in contro tendenza, “esorbitante” dal trend di Mantova descritto, dato peraltro compreso nei dati comparati sopra riportati, riguarda la dotazione di impianti e reti energetico - ambientali: Italia 100; Lombardia 154,5; Mantova 163,7. Da notare che a questo riguardo è invertito anche l’altro trend, normalmente in calo per Mantova. Qui il dato di impianti e reti energetiche è in crescita. Il 2001 dava per Mantova il 152,8. La Lombardia ha invece segnato una decrescita al di 11 punti!
- Per quanto riguarda le tematiche innovazione - competitività, unificando in sintesi conclusiva unitaria la dimensione “sociale e civile” con quella “economica e tecnologica”, la ricerca così si esprime: nel 2007 a fronte del 100 nazionale, la Lombardia segna 114,1; Mantova 67,6. Un regresso di 8 punti rispetto al 2001: Lombardia era al 112,4; Mantova al 75,5.

#### A.2.9 Il *global deal* e il rispetto del modello italiano

Rispetto alla particolarità della crisi finanziaria ed economica che percorre il mondo, valutiamo molto positivamente le posizioni emerse dagli imprenditori e dai soggetti economici mantovani. Essa rivela una spiccata propensione a intercettare una lettura credibile di questa inedita crisi epocale.

a) La questione lega la crisi mondiale al tipo di risposta dei sistemi periferici del mondo. Sistemi nazionali e locali. Abbiamo individuato un motore centrale della economia e della società nuove nella capacità di innovazione - competitività. Nella versione italiana e locale, come traspare chiaramente dal Rapporto, la ricerca di ancoraggio territoriale è intensa. Territorio dice autonomia, policentrismo. Anticentralismo. Sono caratteristiche tipiche della cultura e della storia millenaria italiane.

b) *Collegiamo questa ricerca per il Rapporto "Mantova Innovazione" 2009, in particolare per i temi evidenziati dalle imprese, con la situazione globale di criticità e di crisi economica e finanziaria così come è stata da noi studiata e presentata al recentissimo Forum Nazionale "L'Italia dei Territori", Mantova 13-14 Febbraio 2009<sup>1</sup>. Nelle fasi di grande criticità e asprezze si avviano necessariamente grandi processi di centralizzazione. Oggi in pratica si parla della necessità di un patto mondiale, di un global deal, ma anche in questi casi se la logica della piramide schiaccia la naturalezza della rete e del policentrismo sociale e territoriale, se Stato, società e creatività autonomistica non convivono e non coagiscono, ogni azione sarà monca e l'efficacia affievolita. Questo vale con particolare pregnanza per l'intrinseca portata creativa dei processi di innovazione.*

La fase che stiamo vivendo già chiama fortemente il centralismo. Vi è tuttavia qualcosa di più, di insolito anche rispetto al pendolo storico centralismo-autonomismo, rigidità nazionale - sviluppo locale, Stato - società. La crisi che stiamo vivendo ora è addirittura più acuta di altri esempi del passato: non sono infatti coinvolti i singoli Paesi, un singolo continente, è in tensione tutto il globo a

---

<sup>1</sup> Il Forum nazionale L'Italia dei Territori, realizzato dalla Fondazione Censis e da Sinopsis Lab - con la promozione della Fondazione Monte dei Paschi di Siena, sotto l'Alto Patronato della Presidenza della Repubblica

cominciare dal suo centro. Abbiamo conosciuto processi di centralizzazione nazionale e anche europei. Ora il processo è globale. Questi processi di sedi centralizzate di decisione sono naturali e necessari, ma se, soprattutto nel modello italiano, si muovono incuranti della sua natura, vale a dire del dinamismo sociale e di quello locale inducono problemi e depotenziano le soluzioni.

La disparità dei due momenti, piramide e rete, ha sempre creato danni e sempre si è sostenuto che l'equilibrio dialettico tra essi rappresenta la forma più creativa, la più aderente alla nostra storia, all' *italian spirit*. Questo è un dato che non svanisce nel livello globale, anzi può irrigidirsi.

Questa è la preoccupazione generale, scolastica, normale. Diversa, sottolineiamo, è la scena in tempi non normali: tanto più sono inquiete e insidiose le acque tanto più forte è la spinta alla centralizzazione delle sedi decisionali. Con esiti spesso mortificanti per la creatività e la forza di innovazione locali e territoriali. Bisogna quindi gestire in modo globale una crisi globale, ma i singoli paesi la devono affrontare secondo il modello scritto nei loro DNA. Il modello italiano è scritto nella rete delle autonomie e delle articolazioni sociali e territoriali.

Dobbiamo misurare questi dilemmi particolarmente nei nostri giorni, così radicalmente segnati da un inedito sconvolgimento finanziario ed economico. Collochiamo, anche in questo quadro del tutto nuovo, la questione centrale della vitalità del localismo, dei territori, delle multiformi articolazioni: la necessità di liberare tutte le loro energie, i loro talenti. Per una azione di continua innovazione in una attestazione efficace di capacità competitiva.

- c) In questo quadro non localistico il Rapporto “Innovazione Mantova” 2009 legge le questioni locali. In base ai dati che emergono dalla realtà che ci è stato chiesto di capire e descrivere possiamo dire che il sistema di impresa mantovano è predisposto ad affrontare questo tempo difficile e ha le risorse per farvi fronte per quanto attiene alle sue energie e capacità interne. Ma da solo non ce la fa. È potuto accadere che la società mantovana sia andata avanti in settori di punta, fino ai vertici delle statistiche nazionali, a prescindere. Ora è tutto differente. In questa situazione la società, il sistema di impresa, da solo non ce la può fare. Chiede, ripetiamo, con forza coalizione e questo è una questione soprattutto delle istituzioni. Ma anche della consapevolezza generale, a cominciare dalle fonti di cultura in campo.

Abbiamo sottolineato nel presente Rapporto l'atteggiamento e la cultura adeguati

per liberare energie, per dar loro gambe. L’abbiamo riscontrato in un articolo della legge regionale 1/07, peraltro fondamentale per le tematiche al centro di questa ricerca. È l’art. 4: “La Regione *ricosce, promuove* e favorisce la libera aggregazione delle imprese in distretti finalizzata alla crescita collaborativa attraverso lo sviluppo di interazioni rivolte alla condivisione di risorse e conoscenze, alla innovazione, alla internazionalizzazione... “. Non detta, non dispone, non impone, non crea. Riconosce, cioè prende atto ed esalta istituzionalmente le realtà sociali e civili e culturali che già esistono, che preesistono allo Stato e alla legge. Promuove, cioè fa suo il compito di creare le condizioni in cui le articolazioni autonome della società possano inventare, creare, innovare. È chiara la ripresa di una voce particolarmente significativa della Costituzione, la Repubblica “riconosce e promuove le autonomie locali”.

- d) In questa luce, in particolare nel campo della innovazione indagato in questo Rapporto 2009, sta interamente la gravidanza della libertà creativa delle comunità locali. Ma anche tutta la responsabilità che la comunità locale, istituzione e società, si trova di fronte.

## **B. Seconda parte: “Innovazione” nella società della conoscenza e del mondo globalizzato**

### **B.1 Introduzione e contestualizzazione del termine innovazione**

La Camera di Commercio di Mantova, affidando a Sinopsis Lab – Laboratorio di Innovazione e Reti Territoriali – una approfondita analisi in merito al tema dell'innovazione in provincia di Mantova e a quello che gli operatori economici pensano in materia, ha inteso approcciare l'argomento con la consapevolezza che nonostante se ne parli spesso, la genericità o parimenti la specificità dei punti di vista dai quali spesso lo si affronta, non permette di fissare chiaramente parametri comuni per poterla poi conseguentemente misurare in modo incrementale ed effettivamente perseguire sulla base di un consenso comune sul modello di riferimento.

Ma che cosa significa “Innovazione”?

Si potrebbe fare riferimento ad una vasta letteratura su questo tema, anche partendo dai tempi in cui si usavano termini ed espressioni differenti. Potremmo anche individuare un susseguirsi dialettico del diverso vocabolario utilizzato nel divenire storico. “Innovazione” è tuttavia un tema fortemente legato ai temporanei schemi di sviluppo in particolare connessi con il mondo globalizzato e con la società della conoscenza. Vediamo un esempio di riferimento:

*L'innovazione è l'implementazione di un prodotto nuovo o significativamente migliorato (sia esso un bene o un servizio), o di un processo, un nuovo metodo di marketing o un nuovo metodo organizzativo in ambito di business, luogo di lavoro o relazioni esterne.*

*Con attività di innovazione si intendono tutti i passaggi scientifici, tecnologici, organizzativi, finanziari e commerciali volti all'implementazione dell'innovazione. Alcune attività di innovazione sono esse stesse innovative, altre invece non sono nuove, ma sono necessarie per l'implementazione dell'innovazione, come ad esempio la Ricerca e Sviluppo non legata ad una specifica innovazione<sup>2</sup>.*

Da uno studio particolarmente appropriato sugli obiettivi di miglioramento e investimento di 530 imprese di medie dimensioni analizzate da Censis e AIP (Associazione Italiana della Produzione)<sup>3</sup>, emerge che gli obiettivi di sviluppo dichiarati dagli imprenditori intervistati per quanto riguarda le

---

<sup>2</sup> Wikipedia, Enciclopedia on line

<sup>3</sup> Rapporto Censis 2007, Franco Angeli, Roma, 2008

proprie aziende erano in ordine di importanza:

|   |
|---|
| 1) Innovazione di prodotto                            |
| 2) Potenziamento funzione commerciale                 |
| 3) Incremento e miglioramento tecnologia              |
| 4) Ampliamento gamma prodotti                         |
| 5) Miglioramento gestione finanziaria                 |
| 6) Potenziamento funzioni logistiche                  |
| 7) Definizione nuova strategia di marketing           |
| 8) Inserimento professionalità manageriali            |
| 9) Creazione o rafforzamento rete distributiva estera |
| 10) Espansione attraverso fusioni                     |
| 11) Delocalizzazione all'estero                       |

Alla luce del fatto che le parole "Sviluppo" e "Innovazione" sono spesso inserite all'interno dello stesso ragionamento allorquando si affronti il tema della prospettiva delle aziende italiane in ambito di mercati mondiali e di reti lunghe, si potrà dedurre dai risultati di questo sondaggio quanto per parlare di "innovazione" oggi, il tema debba essere affrontato a 360°, proprio come suggerisce la definizione sopra riportata, non limitando il ragionamento ai dati relativi alla brevettazione e alla ricerca e sviluppo (R&S) soprattutto alla luce del fatto che la dimensione media delle aziende italiane non permetterebbe nemmeno di affrontare l'argomento.

## **B.2 Anticipazioni di riferimento alla provincia di Mantova del dato generale**

A Sinopsis Lab si è posto quindi il tema di sviluppare il ragionamento a livello provinciale approfondendo la tematica nelle sue diverse sfaccettature.

Evitando la classica analisi di contesto europea, nazionale e regionale che lasciamo ad altre autorevoli pubblicazioni esistenti, proponiamo una breve, ma necessaria carrellata, prima analizzando cosa intende la fonte italiana di conoscenza per eccellenza in ambito statistico per "innovazione" (ISTAT, Rapporto 2007), poi come la Regione Lombardia e le Camere di Commercio italiane e lombarde, che si sono misurate sulla materia, rispetto ad esperienze di particolare rilievo,



hanno declinato il tema sulla base delle azioni operative per il suo perseguimento e la sua misurazione.

Si terrà a questo fine in considerazione, in qualità di riferimento generale, un *panel* di indicatori, basato su quello che risulta essere, sul tema innovazione, il riferimento istituzionale più elevato, ovvero quello della EIS (*European Innovazione Scoreboard*)<sup>4</sup> modello sviluppato per iniziativa della Commissione Europea<sup>5</sup>.

Questo strumento, se ritenuto valido riferimento, sarà uno fra quelli da tenere in considerazione per un possibile futuro “Osservatorio permanente sull’Innovazione nella provincia di Mantova” e conseguente stesura di un “Rapporto annuale Mantova Innovazione”, al fine di permettere la rilevazione incrementale dei dati di questa prima ricerca sul tema, i quali permetteranno di definire e circoscrivere il concetto di innovazione, andando anche al di là della singola esperienza delle aziende o dei Centri di Ricerca specifici, attori principali con i quali intessere forti relazioni e continui scambi informativi.

All’analisi dei dati di contesto quali - quantitativi basati anche sul modello prescelto (EIS), saranno affiancati i pareri di un insieme di testimoni privilegiati operanti in provincia di Mantova al vertice delle Associazioni di categoria, di Aziende private, della Università e dei Centri di ricerca e i risultati emersi dall’indagine campionaria sulle imprese di capitale registrate alla Camera di Commercio di Mantova sulla base di una impostazione contenutistica preventivamente condivisa<sup>6</sup>.

Accostandoci al tema per lo sviluppo del presente Rapporto “Mantova Innovazione” 2009, abbiamo potuto verificare in passato come molti parlino genericamente di innovazione, altri specificatamente ma nel loro singolo settore, e quanto sia difficile arrivare a trovare e sposare un modello che, sulla base di una tesi interpretativa forte, permetta di parlare di innovazione senza essere troppo generici, né troppo specifici su un singolo settore. Alla luce di questa nuova consapevolezza ogni settore potrà certamente essere sondato con dovizia di intendimenti, già in parte alcuni lo sono, ma il modello proposto potrà essere utile per contribuire a misurare il fenomeno trasversalmente in modo condiviso e condivisibile. A seguire, come sopra anticipato

- si propone un primo *panel* di indicatori diffusi per la prima volta e su base sperimentale, nel corso del 2007, dall’Istat relativi alla innovazione nelle imprese a livello regionale; questi indicatori sono stati ottenuti elaborando i dati della Rilevazione statistica sull’innovazione

<sup>4</sup> Sul sito [http://www.proinno-europe.eu/index.cfm?fuseaction=page.display&topicID=275&parentID=51\\_se](http://www.proinno-europe.eu/index.cfm?fuseaction=page.display&topicID=275&parentID=51_se) ne trova una dettagliata descrizione

<sup>5</sup> Lo stesso modello è stato ritenuto utile ed utilizzato dalla CCIAA di Forlì e Cesena ed è stato inserito nel loro “I° Rapporto sull’Innovazione”

<sup>6</sup> Il modello prescelto è tipicizzato sulla realtà mantovana richiamando la esperienza dell’Osservatorio permanente sull’innovazione attivo dal 2006 presso la Camera di Commercio di Milano

nelle imprese, armonizzata a livello europeo nel quadro della quarta *Community Innovation Survey (Cis4)*;

- si elencano a scopo divulgativo e di confronto con quanto emerso dall'analisi di contesto della realtà mantovana, i principali contenuti delle fonti prioritarie alle quali le imprese possono e potranno attingere per sviluppare innovazione in provincia di Mantova (L.R. 1/2007; Accordo di Programma tra Unioncamere e Regione Lombardia; POR Competitività 2007/2013; PSR; principali connessioni trasversali fra queste ed altre fonti); questo per offrire un panorama più completo possibile dal punto di vista istituzionale rispetto alle principali fonti di approvvigionamento del pubblico e del privato in ambito di innovazione.

### **B.3 La mappa della incidenza di spesa delle imprese per l'innovazione nelle regioni e nelle macro aree**

*Nel corso del 2007 l'Istat ha diffuso<sup>7</sup>, per la prima volta e su base sperimentale, alcuni indicatori sull'innovazione nelle imprese a livello regionale, ottenuti elaborando i dati della Rilevazione statistica sull'innovazione nelle imprese del 2004, armonizzata a livello europeo nel quadro della quarta Community Innovation Survey (Cis4)<sup>8</sup>:*

gli indicatori d'innovazione sono stati territorializzati sulla base dei risultati di una rilevazione integrativa, rivolta alle sole imprese che hanno svolto attività innovative in più di una regione, i cui dati sono stati raccolti per “unità regionali” (unità di osservazione fittizie che aggregano tutte le unità locali di un'impresa situate nella stessa regione).

Si può ipotizzare, infatti, che gli effetti più rilevanti di un investimento innovativo si manifestino nel territorio in cui l'innovazione si attua - in termini di produzione di un nuovo bene o servizio e/o di applicazione di un nuovo processo - piuttosto che nel luogo in cui essa viene pianificata o finanziata (cioè nella sede centrale dell'impresa).

*Per questo motivo è stata prodotta una stima della distribuzione per regione del totale nazionale della spesa per innovazione, rilevato, a livello di impresa, dalla citata indagine sull'innovazione.*

*Tra gli indicatori di innovazione regionalizzati vengono qui considerati quelli relativi alla numerosità di unità regionali innovatrici e alla spesa per innovazione sostenuta nel 2004.*

---

<sup>7</sup> Rapporto 2007, Pubblicazione Maggio 2008

<sup>8</sup> Le CIS Sono una serie di ricerche eseguite dalla Commissione Europea ogni 4 anni attraverso gli uffici statistici nazionali. Riguardano l'innovazione nei diversi settori e nelle diverse regioni. I dati ottenuti vengono poi utilizzati per l'*European Innovation Scoreboard (EIS)*

*In particolare, la distribuzione regionale della spesa per innovazione delle imprese è stata messa a confronto con la distribuzione della spesa per ricerca e sviluppo (R&S) intra-muros sostenuta nel 2004 dalle imprese con almeno 10 addetti, calcolata sulla base dei risultati della "Rilevazione sull'attività di R&S nelle imprese".*

*La tavola seguente confronta la distribuzione territoriale delle 67.750 unità regionali delle imprese che hanno introdotto innovazioni nel corso del 2004 con le analoghe distribuzioni, riferite allo stesso anno, della spesa delle imprese per innovazione e per ricerca e sviluppo.*

Sia la spesa per innovazione sia quella per R&S sono fortemente concentrate nelle regioni settentrionali e le loro distribuzioni sono, in generale, molto simili.

Del resto, le due variabili, benché misurino fenomeni diversi, non sono indipendenti. Infatti, la spesa per R&S è in parte compresa - per quanto riguarda la ricerca applicata e lo sviluppo sperimentale - nella spesa per innovazione, di cui si può stimare che rappresenti circa il 25 per cento.

Ciò detto, il livello di spesa per R&S in una regione misura l'impegno delle imprese ivi localizzate nell'accumulazione delle capacità creative che rendono possibile l'applicazione al processo produttivo di nuove conoscenze, ma non rappresenta necessariamente un indicatore della capacità di trasformare tali conoscenze in ricchezza privata o sociale. Il livello di spesa in innovazione misura, invece, l'impegno finanziario del settore privato per concentrare in un territorio le conoscenze e le competenze necessarie per migliorare la competitività delle strutture produttive locali e, di conseguenza, la loro capacità di produrre ricchezza.

Una corretta valutazione delle disparità territoriali in termini di impegno del sistema delle imprese in innovazione/R&S si può avere rapportando le relative spese al valore aggiunto regionale<sup>9</sup>.

*Fra i territori regionali con la più alta incidenza di spese per innovazione sul valore aggiunto sono la Lombardia (4,3 per cento) e il Friuli-Venezia Giulia (4,0 per cento), ma anche Emilia-Romagna e Piemonte presentano valori superiori alla media (3,8 e 3,7 per cento rispettivamente). Di particolare rilievo risulta la performance provinciale della Provincia di Trento (4,4).*

---

<sup>9</sup> Inteso come la crescita su base annua, somma dei singoli settori economici di riferimento

**Tabella 1 - Unità regionali di imprese innovatrici e spesa per innovazione e per R&S per regione – (valori assoluti e percentuali)**

| Regioni               | Unità regionali innovatrici |                        | Spese per l'innovazione |                       | Spesa per R & S        |                      |
|-----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|
|                       | Totale                      | % sul totale nazionale | % sul totale nazionale  | % sul valore aggiunto | % sul totale nazionale | % su valore aggiunto |
| <b>Nord-ovest</b>     | <b>24.909</b>               | <b>36,8</b>            | <b>44</b>               | <b>4</b>              | <b>55,1</b>            | <b>1,2</b>           |
| Piemonte              | 5.905                       | 8,7                    | 115,6                   | 3,7                   | 20,2                   | 1,7                  |
| Valle d'Aosta         | 142                         | 0,2                    | 110,8                   | 3,5                   | 0,1                    | 0,4                  |
| Lombardia             | 17.313                      | 25,6                   | 136,5                   | 4,3                   | 31,4                   | 1                    |
| Liguria               | 1.549                       | 2,3                    | 72,8                    | 2,3                   | 3,5                    | 0,9                  |
| <b>Nord-est</b>       | <b>20.714</b>               | <b>30,6</b>            | <b>26,8</b>             | <b>3,6</b>            | <b>19,4</b>            | <b>0,6</b>           |
| Bolzano               | 931                         | 1,4                    | 104,4                   | 3,3                   | 0,4                    | 0,3                  |
| Trento                | 1.002                       | 1,5                    | 138,4                   | 4,4                   | 0,4                    | 0,3                  |
| Veneto                | 9.284                       | 13,7                   | 102                     | 3,2                   | 5,1                    | 0,4                  |
| Friuli-Venezia Giulia | 1.965                       | 2,9                    | 126,4                   | 4                     | 2,3                    | 0,8                  |
| Emilia-Romagna        | 7.532                       | 11,1                   | 121,6                   | 3,8                   | 11,2                   | 0,9                  |
| <b>Centro</b>         | <b>12.322</b>               | <b>18,2</b>            | <b>17,6</b>             | <b>2,6</b>            | <b>14,7</b>            | <b>0,5</b>           |
| Toscana               | 4.870                       | 7,2                    | 60,5                    | 1,9                   | 4,5                    | 0,5                  |
| Umbria                | 1.050                       | 1,5                    | 58,4                    | 1,8                   | 0,4                    | 0,2                  |
| Marche                | 2.519                       | 3,7                    | 85,9                    | 2,7                   | 1,3                    | 0,4                  |
| Lazio                 | 3.883                       | 5,7                    | 101,1                   | 3,2                   | 8,5                    | 0,6                  |
| <b>Sud</b>            | <b>7.232</b>                | <b>10,7</b>            | <b>8,5</b>              | <b>1,9</b>            | <b>8,3</b>             | <b>0,4</b>           |
| Abruzzo               | 1.395                       | 2,1                    | 117,4                   | 3,7                   | 1,5                    | 0,6                  |
| Molise                | 148                         | 0,2                    | 45,7                    | 1,4                   | 0                      | 0,1                  |
| Campania              | 2.582                       | 3,8                    | 67,6                    | 2,1                   | 5,1                    | 0,7                  |
| Puglia                | 2.066                       | 3                      | 42,2                    | 1,3                   | 1,3                    | 0,2                  |
| Basilicata            | 344                         | 0,5                    | 66,7                    | 2,1                   | 0,3                    | 0,3                  |
| Calabria              | 697                         | 1                      | 24,8                    | 0,8                   | 0,1                    | 0                    |
| <b>Isole</b>          | <b>2.573</b>                | <b>3,8</b>             | <b>3,1</b>              | <b>1,6</b>            | <b>2,6</b>             | <b>0,3</b>           |
| Sicilia               | 1.643                       | 2,4                    | 52,5                    | 1,7                   | 2,4                    | 0,4                  |
| Sardegna              | 930                         | 1,4                    | 42,4                    | 1,3                   | 0,1                    | 0,1                  |
| <b>ITALIA</b>         | <b>67.750</b>               | <b>100</b>             | <b>100</b>              | <b>3,2</b>            | <b>100</b>             | <b>0,7</b>           |

Fonte: Istat, Conti economici regionali; Rilevazione sull'innovazione nelle imprese; Rilevazione sulla ricerca e sviluppo intra-muros in Italia

Nelle regioni del Centro e del Mezzogiorno si segnalano, invece, le buone performance innovative dell'Abruzzo (3,7 per cento) e del Lazio (3,2 per cento) e, per contro, quelle più scarse di Calabria (meno dell'uno per cento), Puglia e Sardegna (1,3 per cento).

Anche sul versante della spesa per R&S si osservano considerevoli disparità territoriali, che riflettono le differenze fra i "sistemi di ricerca" regionali, nel confronto Nord-Sud. Le regioni del

Nord mostrano, comunque, una maggiore variabilità di questo indicatore rispetto a quella dell'indicatore di innovazione. Il Piemonte risulta essere la regione a più alta intensità di R&S (1,7 per cento). La Lombardia, che si colloca al secondo posto con l'1 per cento del suo valore aggiunto investito in R&S, conferma un impegno delle imprese nella ricerca più consistente che in altre regioni a forte intensità manifatturiera (come il Veneto, che destina alla R&S soltanto lo 0,4 per cento del valore aggiunto prodotto). Nel Centro, il Lazio è la regione più attiva nell'innovazione, ma l'incidenza della spesa in R&S sul valore aggiunto è inferiore a quella nazionale.

Il caso del Lazio è emblematico della necessità di interpretare gli indicatori di spesa per R&S delle imprese con la cautela resa necessaria dalla complessità e dalla diversità dei sistemi regionali di ricerca. In contesti dove esiste un forte ruolo della ricerca pubblica, gli indicatori di ricerca privata sono insufficienti a cogliere le potenzialità complessive del sistema. In sintesi, se per l'innovazione le imprese possono “fare da sole”, ciò non è altrettanto possibile per quanto riguarda lo sviluppo di contesti di ricerca avanzati, dove l'iniziativa pubblica riveste ancora un ruolo centrale.

Nel Mezzogiorno quasi tutte le regioni (a eccezione della Campania, che è in linea con la media nazionale) mostrano bassi livelli relativi di spesa in R&S.

#### **B.4 La Lombardia: la vasta rete base delle piccole imprese e il ruolo di riferimento delle imprese medio grandi**

Riteniamo importante riportare e analizzare, a scopo divulgativo e di confronto rispetto alle tematiche che emergono dalla interlocuzione diretta con i testimoni privilegiati e con le imprese realizzato per questo Rapporto "Mantova Innovazione" 2009, alcuni concetti chiave citati nel POR Regione Lombardia<sup>10</sup> (Programma Operativo Regionale 2007/2013) inerenti il tema dell'innovazione che risulteranno certamente utili nella fase di elaborazione dei dati e di interpretazione degli stessi al fine di confrontare lo stato di fatto e l'allineamento rispetto alla programmazione regionale impostata prima del 2007 per il periodo 2007/2013.

Nel documento regionale vengono in particolare sottolineati temi centrali anche per questa ricerca:

*Il POR promuove la creazione del contesto adatto allo sviluppo della ricerca e dell'innovazione in tutte le sue forme: prodotto, processo, servizio, modelli di business, ICT, processi gestionali.*

Le PMI esistenti devono essere supportate nello sforzo innovativo.

Il POR è chiaro nel sostenere il potenziamento degli investimenti in innovazione in tutte le sue forme, dai prodotti e processi, ai servizi integrativi dell'offerta, ai modelli di business, ai processi logistici e di integrazione con il mercato, in modo che le PMI locali possano competere sempre più sulle attività ad elevato valore aggiunto.

Pur essendo questi strumenti finalizzati alla competitività delle PMI è sottolineato chiaramente che *le imprese grandi o medio grandi sono attori funzionali allo sviluppo del sistema della ricerca e dell'innovazione. Se promotrici di una strategia fortemente votata all'innovazione e al contempo improntata alla collaborazione con gli altri attori locali, possono agire da traino contribuendo alla crescita delle università e dei centri di ricerca a loro vicini, portando una domanda sofisticata di conoscenza e mettendo in gioco significativi investimenti in innovazione; analogamente, possono contribuire allo sviluppo dei servizi avanzati locali, in quanto portatrici di sfide competitive di frontiera; dall'altro lato, possono contribuire allo sviluppo innovativo delle PMI che fanno parte del loro indotto.*

*E' quindi importante valorizzare il contributo delle imprese medio grandi, purché orientate all'innovazione ed allo sviluppo dei propri processi innovativi, in collaborazione con gli attori locali (università, centri di ricerca, servizi avanzati, PMI) al fine di favorire gli sviluppi del sistema innovativo locale.*

Dal Rapporto emerge che è proprio in questa direzione che si stanno muovendo alcune grandi

---

<sup>10</sup> Le risorse che il POR Competitività mette a disposizione a livello regionale per il periodo di riferimento è di circa 532 milioni di € + 100 milioni di € su tutto il territorio regionale

imprese mantovane sia in ambito di innovazione incrementale che strategica, nel rapportarsi al mondo della conoscenza e della Università e che sarà questa la direzione che sarà opportuno percorrere anche da parte della piccola e media impresa seppur con strumenti e modalità diverse di interazione con il mondo della conoscenza.

L'analisi preliminare del documento di programmazione, evidenzia come la Lombardia si presenti oggi come Regione ad elevata densità di attori operanti nel sistema della ricerca e dell'innovazione. Tuttavia si sottolinea anche che *alla densità degli attori non corrisponde ancora una adeguata qualità delle connessioni tra le imprese e chi offre servizi di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico.*

*Al fine di rendere possibili le azioni di cui sopra, occorrerà agire con attenzione sul fronte della governance dei processi di ricerca e innovazione e sul potenziamento del sistema della conoscenza.*

Le priorità di intervento in ambito di ASSE 1 (Innovazione ed economia della conoscenza) sono considerate le seguenti:

*1.1 Promuovere, sostenere la ricerca e l'innovazione per la competitività delle imprese lombarde, attraverso la valorizzazione del sistema lombardo della conoscenza, che si sviluppa in:*

- sostegno agli investimenti in ricerca e sviluppo innovativo e tecnologico a supporto della competitività delle imprese lombarde;
- sostegno alla crescita collaborativa ed innovativa delle imprese.

*1.2 Rafforzare la capacità di governance per migliorare la competitività del sistema lombardo della conoscenza. Intensificare, semplificare e innovare le relazioni tra gli attori del sistema, che si sviluppa in:*

- sostegno alla semplificazione dei rapporti tra imprese, sistema delle conoscenze e PA;
- sostegno alla società dell'informazione in aree affette da digital divide.

Ricerca, collaborazione fra imprese e centri di ricerca, *governance* utile a meglio programmare ed utilizzare le risorse che sono messe a disposizione e che debbono essere perseguite, sono sostanzialmente le parole chiave che si è deciso di utilizzare per interpretare i contenuti emersi durante la ricerca per la realizzazione di questo Rapporto “Mantova Innovazione” 2009.

Essendo le priorità di intervento così direzionate, anche gli strumenti del POR vanno in questa direzione. Il sistema della conoscenza risulta naturalmente centrale per la crescita delle imprese.

*Sebbene le imprese regionali abbiano un ruolo primario nella ricerca e nell'innovazione, il valore complessivo dei loro investimenti è ancora contenuto (circa lo 0,8% del PIL), ancora lontano dal parametro europeo pari al 3% del PIL regionale. E' quindi fondamentale promuovere una maggiore intensità e qualità di investimento in ricerca e innovazione da parte delle imprese lombarde al fine di generare nuovi prodotti, processi e servizi che potenzino la loro capacità competitiva sui mercati. Tale azione di potenziamento concerne sia le PMI che le imprese di dimensioni medio – grandi. L'innovazione si sviluppa sempre più attraverso un'intensa collaborazione tra reti di partner, che portano competenze e asset tra loro complementari per lo sviluppo di soluzioni complesse, essenziali in un contesto, quale quello lombardo, caratterizzato da una diffusa presenza di imprese di dimensioni medio piccole e altrettanto denso di attori che offrono servizi per l'innovazione.*

*Esistono in particolare ampi margini di miglioramento nello sviluppare relazioni efficaci tra imprese e centri di ricerca. Obiettivo è quello di creare le condizioni favorevoli affinché le relazioni tra imprese innovative, università, centri di ricerca, imprenditori, servizi all'innovazione e finanziari, nascano e si sviluppino.*

*Occorre innovare i sistemi della governance intesa come la capacità di tutti gli attori di sistema, pubblici e privati, di individuare priorità, operare autonomamente all'interno di visioni condivise, facendo sinergia di sforzi e risorse ove opportuno.*

I temi d'intervento prioritari in materia di ricerca e innovazione nel medio periodo seppur soggetti a continuo vaglio e adeguamento costituiscono un'indicazione preziosa su quelli che nel momento della programmazione regionale erano considerati di grande rilevanza: *nuovi materiali, biotecnologie, ICT, arredamento e design, tessile, moda.*

Vi sono, inoltre, temi con valenza trasversale quali: *mobilità sostenibile, energia, valorizzazione territoriale, salute, ambiente.*

A dimostrazione che le tematiche di interesse dell'asse 1 del POR Competitività in ambito di innovazione intersechino anche altri ambiti della programmazione, si segnalano alcune sinergie, rispetto all'articolazione del POR Occupazione e del Programma di Sviluppo Rurale della Regione Lombardia<sup>11</sup>.

*POR Occupazione*<sup>12</sup>: principale ambito di sinergia tra il POR Competitività ed il POR Occupazione risulta essere l'attenzione allo sviluppo dell'economia della conoscenza. Alcuni obiettivi del POR

---

<sup>11</sup> Le aree di sinergia sono identificate con riferimento agli obiettivi specifici e misure dei diversi strumenti di programmazione. Gli elementi di demarcazione si ispirano ai criteri individuati nel QSN 2007-2013

<sup>12</sup> Le risorse che il POR Occupazione mette a disposizione a livello regionale per il periodo di riferimento 800 milioni di €



Occupazione, Asse IV Capitale Umano, sono concepiti in sinergia con l’obiettivo operativo del presente POR dedicato al “Sostegno agli investimenti in ricerca e sviluppo innovativo e tecnologico a supporto della competitività delle PMI”.

*Piano di Sviluppo Rurale*<sup>13</sup>: analogamente, il Piano di Sviluppo Rurale nell’ambito dell’Asse Competitività riserva alla diffusione di processi innovativi presso le imprese agricole un ruolo centrale al fine del miglioramento della competitività del settore; in particolare le esigenze di sviluppo delle filiere del sistema agroalimentare potranno trovare un sostegno puntuale nell’ambito del FEASR, mentre il FESR potrà contribuire allo sviluppo di sistemi innovativi integrati e supportare la ricerca in ambiti di interesse per il settore agroalimentare, forestale e dell’acquacoltura.

*FEP*: per ciò che concerne il FEP, sinergie e complementarità sono previste per gli interventi previsti nell’Asse 2 “acquacoltura, pesca nelle acque interne, trasformazione e commercializzazione dei prodotti della pesca e dell’acquacoltura” ed Asse 3 “Misure di interesse comune”, così come previsto dal Reg. CE n. 1198/2006, con particolare riferimento a progetti pilota.

*VII Programma Quadro di Ricerca* approvato dal Parlamento Europeo il 18 dicembre 2006. Tale Programma, attivabile per progetti a livello regionale, è il principale strumento di finanziamento per sostenere la ricerca europea attraverso il raggiungimento di obiettivi come: rafforzare le basi scientifiche e tecnologiche dell’industria, favorire la competitività internazionale e promuovere le azioni di ricerca nella Comunità Europea. “Promuovere la partecipazione di un’ampia gamma di imprese, centri di ricerca e università, incluse le PMI”, costituisce un elemento condiviso con il POR Competitività.

#### *Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione – Parte FESR Regione Lombardia*

Infine, ambito ulteriore di raccordo tra i diversi strumenti di programmazione (FESR, FSE, FEASR e FEP) e progettazione (FESR Cooperazione VII PQ di ricerca), trasversale agli assi in cui risulta articolato l’impianto strategico, è rappresentato dall’attenzione riservata allo sviluppo di strumenti funzionali a garantire alla regione una adeguata capacità di *governance*, al fine di comprendere le diverse esigenze e potenzialità di sviluppo, la mobilitazione delle risorse locali, e stimolare ed accompagnare i territori nello sviluppo di network tra gli attori locali e di forme di progettazione integrata”.

Fra le principali fonti sopra citate, un ruolo particolarmente significativo in materia di innovazione è ricoperto dal PSR (Piano di Sviluppo Rurale 2007/2013)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Le risorse che il PSR mette a disposizione a livello regionale per il periodo di riferimento sono 900 milioni di €

<sup>14</sup> [http://www.agricoltura.regione.lombardia.it/admin/rla\\_Documenti/1-3289/psr\\_18\\_sett\\_rev\\_1-02.10.08.pdf](http://www.agricoltura.regione.lombardia.it/admin/rla_Documenti/1-3289/psr_18_sett_rev_1-02.10.08.pdf)

Anche se nel contesto della ricerca è emerso, in particolare dalla testimonianza di alcune Associazioni di categoria che operano in ambito agricolo e agro alimentare industriale, come l'attuale Piano abbia sostanzialmente mutato la propria natura rispetto ai precedenti più concentrati sull'innovazione intesa, soprattutto, come acquisto di macchinari per il rinnovo del “parco macchine” delle aziende interessate, il Piano mantiene comunque argomenti e indicazioni assolutamente inerenti il tema dell'innovazione, le quali risulteranno certamente utili anche ai fini della presente ricerca.

In estrema sintesi gli Assi del PSR sono:

*Asse I: Miglioramento della Competitività del settore agricolo e forestale*

*Obiettivo generale:* accrescere la competitività del settore agricolo e forestale sostenendo la ristrutturazione, lo sviluppo e l'innovazione.

*Strategia:* favorire la piena consapevolezza delle dinamiche di mercato e una maggiore propensione all'innovazione ed integrazione della filiera.

*Obiettivi specifici inerenti l'innovazione:*

- valorizzare i giovani imprenditori;
- adeguare e sviluppare le infrastrutture;
- innovare il processo e il prodotto;

*Fabbisogni (inerenti l'innovazione):*

- integrazione di filiera: comprimere i costi di transazione che gravano sulla filiera per aumentare la competitività dell'intero sistema nel mercato interno e internazionale;
- filiera corta: ravvicinare i cittadini consumatori alla dimensione produttiva agricola locale e fornire così opportunità di maggiore reddito ai produttori;
- utilizzo delle risorse idriche: stimolare l'uso più razionale della risorsa idrica; favorire una diversificazione colturale e l'innovazione di processo;

*Asse II: Attivare lo sviluppo agricolo e forestale sostenibile migliorando l'ambiente e valorizzando il paesaggio rurale*

*Obiettivo generale:* valorizzare l'ambiente e lo spazio naturale sostenendo la gestione del territorio.

*Strategia:* promuovere uno sviluppo agricolo e forestale sostenibile in armonia con la tutela della biodiversità, la valorizzazione del paesaggio e lo sviluppo di fonti energetiche rinnovabili.

*Obiettivi specifici (inerenti l'innovazione):*

---

Guida rapida:

[http://www.agricoltura.regione.lombardia.it/admin/rla\\_Documenti/1-3289/guida\\_rapida\\_al\\_psr\\_2007\\_2013.pdf](http://www.agricoltura.regione.lombardia.it/admin/rla_Documenti/1-3289/guida_rapida_al_psr_2007_2013.pdf)

- realizzare sistemi verdi territoriali per la fitodepurazione e la creazione di corridoi ecologici tramite gli aiuti agroambientali;
- realizzare sistemi verdi territoriali per conservare e migliorare l'ambiente e il paesaggio, potenziare la produzione di biomasse legnose in pianura ecc..
- diffondere le pratiche agricole a basso impatto fornendo aiuti agroambientali e la compensazione dei maggiori oneri.

*Fabbisogni (inerenti l'innovazione):*

- Nitrati in agricoltura: riduzione
- garanzia di copertura dei terreni con colture no food: in collegamento con la priorità di produzione aziendale di bio energie.

*Asse III: Migliorare la qualità della vita e promuovere la diversificazione dell'economia rurale*

*Obiettivo generale:* migliorare la qualità della vita nelle aree rurali e promuovere la diversificazione delle attività economiche.

*Strategie:* garantire la permanenza delle popolazioni nelle zone svantaggiate potenziando il contributo dell'agricoltura al miglioramento della qualità della vita e la diversificazione dell'economia.

*Obiettivi specifici (inerenti l'innovazione):*

- sostenere lo sviluppo integrato e multifunzionale delle attività agricole;
- sviluppare il turismo rurale;
- sviluppare la produzione di energie da fonti rinnovabili e i servizi connessi.

*Fabbisogni (inerenti l'innovazione):*

- Diversificazione delle attività o pluriattività nel settore agricolo: bioenergie, servizi di ricettività turistica, servizi alla popolazione e agli enti locali, servizi per migliorare le infrastrutture a fini turistici e ricreativi

*Asse IV: Attuazione dell'approccio Leader*

*Obiettivo generale:* costruire la capacità locale di occupazione e diversificazione.

*Strategia:* integrare gli aspetti agricoli nella attività di sviluppo e accrescere l'efficacia e l'efficienza della *governance* locale.

*Obiettivi specifici (inerenti l'innovazione):*

- sviluppare la produzione di energie da fonti rinnovabili e i servizi connessi diversificando in

attività non agricole;

*Fabbisogni (inerenti l'innovazione):*

- conservazione e avviamento di attività rurale e agroforestali, storiche e innovative, imperniata sull'attività agricola.

In particolare evidenza risulta nel PSR il tema delle Agro energie che è stato definito di interesse trasversale il cui sviluppo interseca tutti gli Assi di intervento. Le misure attraverso cui avviare iniziative sono:

- a) misure per sostenere interventi per la produzione di energie rinnovabili da riutilizzare all'interno dell'azienda;
- b) misure per interventi per la produzione di energia da destinare alla vendita del mercato;
- c) misure per utilizzare le energie rinnovabili attraverso l'attivazione di impianti di sfruttamento di biomasse e risorse naturali.

*L'attuale PSR ha messo in campo nuovi strumenti come*

*il Piano aziendale di sviluppo:* documento che descrive l'azienda nei suoi elementi essenziali e specifici dell'attività, le strategie e gli obiettivi;

*i Pacchetti di misure:* prevedono l'azione combinata da parte dell'impresa agricola, secondo un unico progetto, a diverse misure. Utile per il raggiungimento degli obiettivi congiunti;

*il Progetto concordato:* persegue uno o più obiettivi comuni a diversi beneficiari che vengono da esse assunti ed esplicitati. Potranno essere di filiera e d'area. Questi ultimi sono volti a rispondere agli interessi economici e sociali allargati del sistema rurale attraverso l'integrazione degli attori pubblici e privati del territorio.

Dalle testimonianze raccolte, risulta che di questi ultimi esistono già interessanti esperienze avviate in provincia di Mantova che valorizzano il nuovo approccio di cui si diceva in precedenza, anche se l'importanza del rinnovo dei macchinari e della tecnologia risulta essere ancora tema cardine dell'innovazione in ambito agricolo e in senso più ampio, in ambito agro alimentare industriale.

## **B.5 Programma integrato interistituzionale Regione – Camere di Commercio per lo sviluppo, l'innovazione e la competitività del sistema lombardo**

Sottolineiamo come fatto centrale di ricerca e di azione pratica il dato che più forte è la “coalizione” tra soggetti diversi, più forte è l'efficacia della innovazione e la sua evoluzione in fattore di competitività di sistema. Parliamo di coalizione tra istituzioni e pubblico – privato in base a obiettivi chiari, precisi e una gestione operativa semplice e puntuale.

Richiamiamo a questo punto evocandone alcuni aspetti chiave propri della sussidiarietà e integrazione tra istituzioni e società organizzata, l'Accordo di Programma quinquennale Regione-Camere di Commercio della Lombardia.<sup>15</sup>

Esso può essere assunto sia nella forma di coalizione interistituzionale, sia nella forma di rapporto tra istituzioni e mondo economico e sociale, data la natura di frontiera pubblico – privata delle Camere di Commercio.

E' anche significativo il riferimento dell'Accordo di Programma alla dimensione europea, cui esplicitamente si ispira:

*considerato che appare indispensabile per il sistema lombardo operare efficacemente nella direzione indicata dall'Obiettivo strategico dell'Unione Europea per il 2010 secondo la strategia di Lisbona, Regione Lombardia e Sistema Camerale Lombardo condividono una visione complessa del ruolo che le istituzioni sono chiamate a svolgere per agevolare lo sviluppo economico del territorio. Esse cioè ritengono di dovere offrire le migliori condizioni per operare ai singoli soggetti economici e nello stesso tempo di dover tutelare le condizioni di attrattività e benessere del territorio stesso. Le Camere di Commercio Lombarde si pongono come naturale rete di riferimento istituzionale della Regione sul territorio in materia di sviluppo economico e attività produttive.*

Questo è l'incipit dell'Accordo di Programma che recita successivamente:

- all'art. 2, riconoscendo come prioritari lo sviluppo della competitività delle imprese anche attraverso il supporto alla innovazione, la Regione Lombardia e il Sistema Camerale si impegnano a costruire un quadro strategico programmatico comune al fine di incrementare le sinergie e di realizzare una addizionalità delle risorse messe a disposizione dai rispettivi sistemi.

---

<sup>15</sup> Fonte: Accordo di Programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo fra Regione Lombardia e Sistema Camerale Lombardo (2006/2010)

- L'Accordo si sostanzia attraverso un *programma d'azione suddiviso su 7 Assi di cui il primo e più cospicuo dal punto di vista economico riguarda proprio l'innovazione*<sup>16</sup>:

Sottolineiamo ancora una volta la complessità del termine innovazione come testimoniato in parecchi passaggi di questa ricerca e come dice esplicitamente l'Accordo:

*il termine innovazione non si intende limitato all'innovazione tecnologica, ma si stende a elementi quali le competenze gestionali, le capacità di cambiamento organizzativo, lo sviluppo di tecniche manageriali avanzate e di eccellenze nell'innovazione imprenditoriale.*

Si attivano pertanto strumenti che consentano alle imprese di individuare e realizzare i processi dell'innovazione tecnologica, organizzativa e gestionale più adeguati alle loro esigenze, rafforzare le competenze e la capacità del proprio capitale umano nella gestione dei processi innovativi, utilizzare adeguati strumenti finanziari per la realizzazione di progetti innovativi, allearsi ed aggregarsi con altre imprese per dare vita ad economie di scala (cluster) ed interfacciarsi più facilmente con le fonti di innovazione; verrà prestata particolare attenzione a dottorati di ricerca, allo scambio di ricercatori con realtà estere e alle attività di brevettazione universitaria, tutela dei brevetti e nascita di spin off universitari.

Tra il 2006, il 2007 e il 2008 la Regione Lombardia si impegnava a stanziare 115,15 milioni di €, il Sistema Camerale 87,15 milioni di €, altri soggetti 4,5 milioni di € per un totale del triennio di 206,80 milioni di €<sup>17</sup>.

Per l'Asse 1 Innovazione la cifra stanziata inizialmente per il 2006 era di 28,7 milioni di € di cui 16,5 milioni di € dalla Regione Lombardia e 12,2 milioni di € dal Sistema Camerale.

*Dalla tabella sotto riportata risulta che, complessivamente nel triennio 2006/2008, per l'Asse 1 a consuntivo risultano impegnati 73,3 milioni di €, (ovvero il 42,4% del totale) di cui l'87,6% risultano portati a realizzo.*

---

<sup>16</sup> Il secondo riguarda l'Internazionalizzazione, il terzo Promozione del Territorio e Ambiente, il quarto Modernizzazione ed efficienza dell'azione amministrativa, il quinto Interventi per Artigianato e Micro Impresa, il sesto Promozione dell'Attrattività del Mercato Lombardo, il settimo Sistema Infrastrutturale

<sup>17</sup> I piani finanziari prevedevano effettivamente uno stanziamento per il triennio 2006/2008 di 199 milioni di € di cui a consuntivo risulta ne siano stati impegnati su diversi progetti e attività l'87% ovvero 173 milioni di € (Fonte Regione Lombardia e Unioncamere: Relazione sulle attività 2008 presentata il 23 gennaio 2009)

**Tabella 2. Risultati per Assi al 15 dicembre 2008 (cumulato 2006/2008)**

|               | Milioni impegnati | % sul totale | % realizzo  |
|---------------|-------------------|--------------|-------------|
| <b>Asse 1</b> | 73,3              | 42,4         | 87,6        |
| <b>Asse 2</b> | 43,5              | 25,1         | 88,9        |
| <b>Asse 3</b> | 14,7              | 8,5          | 64,8        |
| <b>Asse 4</b> | 2,0               | 1,2          | 42,5        |
| <b>Asse 5</b> | 26,0              | 15,1         | 103,2       |
| <b>Asse 6</b> | 12,5              | 7,2          | 102,2       |
| <b>Asse 7</b> | 0,8               | 0,5          | 49,6        |
| <b>Totale</b> | <b>172,8</b>      | <b>100,0</b> | <b>86,8</b> |

Le attività dell'Accordo di Programma hanno coinvolto tutti i territori provinciali. Per circa 117 milioni di euro è possibile ad oggi attribuire esattamente la ricaduta territoriale (azioni locali, bandi già chiusi con individuazione del territorio di appartenenza delle imprese, ecc..)<sup>18</sup>

*Dalla tabella si evidenzia invece il totale cumulato relativo ai diversi Assi, fra il 2006 e il 2008 per Provincia; si può vedere come alla provincia di Mantova risulta assegnata la cifra di € 5.880.000, ovvero il 5% del totale<sup>19</sup> generale.*

**Tabella 3. Totale per provincia lombarda (cumulato 2006/2008)**

|                          | Regione       | Camera di C.  | Altri        | Totale       | (%)          |
|--------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Bergamo</b>           | 6,287         | 5,141         | 0,303        | 11,732       | 10,0         |
| <b>Brescia</b>           | 7,555         | 4,138         | 0,726        | 12,419       | 10,6         |
| <b>Como</b>              | 3,167         | 3,763         | 0,365        | 7,295        | 6,2          |
| <b>Cremona</b>           | 2,270         | 1,218         | 1,240        | 4,728        | 4,0          |
| <b>Lecco</b>             | 2,805         | 3,593         | 0,540        | 6,937        | 5,9          |
| <b>Lodi</b>              | 0,890         | 0,569         | 0,285        | 1,7444       | 1,5          |
| <b>Monza<br/>Brianza</b> | 1,757         | 1,565         | -            | 3,322        | 2,8          |
| <b>Mantova</b>           | 2,864         | 2,449         | 0,567        | 5,880        | 5,0          |
| <b>Milano</b>            | 22,087        | 17,311        | 2,298        | 41,695       | 35,5         |
| <b>Pavia</b>             | 2,931         | 1,653         | 2,270        | 6,854        | 5,8          |
| <b>Sondrio</b>           | 2,295         | 1,384         | 0,306        | 3,985        | 3,4          |
| <b>Varese</b>            | 5,199         | 4,534         | 0,977        | 10,710       | 9,1          |
| <b>Totale</b>            | <b>60,108</b> | <b>47,316</b> | <b>9,876</b> | <b>117,3</b> | <b>100,0</b> |

<sup>18</sup> Fonte Regione Lombardia e Unioncamere: Relazione sulle attività 2008 presentata il 23 gennaio 2009

<sup>19</sup> Di cui 2.864.000 € dalla Regione Lombardia, 2.449.000 dalla CCIAA e 567.000 € da altre fonti

A livello regionale le attività svolte sull'Asse 1 si sono concentrate sia sulla gestione delle attività e dei progetti approvati negli anni precedenti, sia sull'avvio di nuovi progetti regionali e locali fra cui:

- Gestione delle attività di rendicontazione del Bando innovazione 2006;
- Azioni e progetti in tema di attrazione del capitale umano;
- Pubblicazione del Bando Sicurezza, Energia ed Ambiente caratterizzato dal rapporto fra Innovazione, Energia e Sostenibilità;
- Pubblicazione e gestione del Bando *Innovaretail*;
- Definizione di tre tipologie di voucher;
- Attività di promozione di accordi internazionali nelle aree dove la Regione ha attivato relazioni finalizzate alla collaborazione per lo sviluppo innovativo;
- Progetti innovativi locali (a Mantova, il progetto MAIN - Mantova *Innocenter*);
- Sostegno al capitale di rischio attraverso il progetto “*Seed capital*”;
- Bando servizi innovativi per favorire la nascita di nuove imprese di servizi innovativi e l'aggregazione di imprese nella logica del global service.

**Tabella 4. Fonte Regione Lombardia e Unioncamere 2008: Tabella delle risorse destinate ad ogni singola azione Asse 1<sup>20</sup> in Regione Lombardia**

|                            | <b>Descrizione iniziativa</b>                   | <b>Regione</b> | <b>CdC</b>   | <b>Altri</b> | <b>Totale</b> |
|----------------------------|---|----------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Linea di intervento</b> | <b>Milioni di €<br/>Totale Asse 1</b>           | <b>15,520</b>  | <b>7,455</b> | <b>0,730</b> | <b>24,035</b> |
| 1.1                        | Bando Innovaretail                              | 4,450          | 2,225        | -            | 6,675         |
| 1.1                        | Bando Voucher REACH                             | 1,480          | 0,600        | -            | 2,080         |
| 1.3                        | Progetto “Tecno Scouting”                       | 0,280          | 0,280        | -            | 0,560         |
| 1.1                        | Rete “Innovation Promoter” (MI, MB)             | 0,050          | 0,050        | -            | 0,100         |
| 1.3                        | Borse di studio per ingegneri (CO, LC)          | 0,160          | 0,800        | -            | 0,960         |
| 1.1                        | Voucher per la competitività                    | 0,650          | 0,650        | -            | 1,300         |
| 1.1                        | Voucher Accompagnamento 7° Programma quadro     | 1,000          | 0,500        | -            | 1,500         |
| 1.1                        | Innovation Circus (Incluso TITE – Tech IT Easy) | 0,100          | 0,050        | 0,150        | 0,300         |
| 1.7                        | Progetto Novosibirsk                            | 0,550          | 0,150        | -            | 0,700         |
| 1.1                        | Mantova Innocenter                              | 0,240          | 0,090        | 0,230        | 0,560         |

<sup>20</sup> La tabella non comprende il Bando 2007



|     |                                       |       |       |       |       |
|-----|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1.3 | Attrazione capitale umano             | 0,530 | 0,530 | -     | 1,060 |
| 1.7 | Promozione Accordi istituzionali      | 1,200 | 0,200 | -     | 1,400 |
| 1.5 | Bando servizi innovativi              | 2,220 | 1,110 |       | 3,330 |
| 1.1 | Progetto bio – nano tecnologie        | 0,270 | 0,270 | 0,350 | 0,890 |
| 1.6 | Seed capital                          | 2,500 | -     | -     | 2,500 |
| 1.2 | Monitoraggio efficacia Bando Brevetti | 0,060 | 0,060 | -     | 0,120 |

**Tabella 5. Fonte Camera di Commercio di Mantova: Tabella delle risorse già impegnate per la provincia di Mantova per progetto (ASSE 1) – Regione e Camera di Commercio di Mantova**

| <b>Iniziativa</b>                                    | <b>Totale per Mantova</b> |
|--|---------------------------|
| Bando innovazione 2006                               | € 690.965,00              |
| Bando Innovaretail 2008                              | € 360.000,00              |
| Bando Innovazione 2008                               | € 525.000,00              |
| MAIN 2009/2010                                       | € 350.000,00              |
| Bando Reach 2008                                     | € 20.000,00               |
| Bando Imprese Innovative – aggregazione imprese 2009 | € 150.000,00              |
|  |                           |
| <b>Totale per Mantova</b>                            | <b>€ 2.095.965,00</b>     |

Del totale 775.482,50 provengono dalla Camera di Commercio di Mantova, 1.320.482,50 dalla Regione Lombardia e da altri soggetti pubblici (Provincia di Mantova, Politecnico di Milano) e privati (Confindustria Mantova)<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Dalla tabella riassuntiva risultano impegnati altri complessivi 310.000 € da altri enti locali per il Bando Innovazione 2008 e per Main 2009/2010

## **B.6 Linee e strumenti di competitività per le imprese e per il territorio in Lombardia<sup>22</sup>**

Altro strumento fondamentale alla contestualizzazione del tema "innovazione" è la Legge Regionale 1/2007 , che afferma al punto 1 dell'art. 1 che in conformità alla normativa comunitaria e nell'ambito delle competenze regionali di cui alla parte II, titolo V, della Costituzione persegue la crescita competitiva del sistema produttivo e del contesto territoriale e sociale che lo accoglie e lo alimenta.

La Regione Lombardia , in ambito di Ricerca e Innovazione, dichiara di sostenere

All'art. 1 punto b:

- i processi di ricerca, con una particolare attenzione al capitale umano, favorendo la crescita delle capacità innovative nei settori dell'alta tecnologia ed in quelli tradizionali, con particolare attenzione alla sostenibilità dello sviluppo;
- la ricerca applicata, l'innovazione tecnologica ed il trasferimento tecnologico anche attraverso la collaborazione tra centri di ricerca pubblici e privati, università, imprese, settori produttivi e merceologici;
- lo sviluppo precompetitivo e l'innovazione organizzativa;
- la collaborazione con la costituenda Agenzia nazionale per l'innovazione favorendone la rapida implementazione e operatività.

Al punto d) in ambito di Mercato e Internazionalizzazione:

- la capacità delle imprese di sviluppare e ampliare le proprie prospettive di mercato;
- l'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale, consolidando nel territorio l'attività di ricerca e sviluppo e favorendo la collaborazione non delocalizzativa con le imprese straniere;
- la tutela della proprietà intellettuale e la sensibilizzazione dei consumatori;
- la tutela e la promozione dei prodotti tipici locali e delle produzioni industriali del sistema delle imprese della Lombardia anche a livello internazionale;

Al punto f) in ambito di Competitività del Territorio:

- lo sviluppo delle reti infrastrutturali e logistiche, telematiche ed energetiche;
- lo sviluppo di parchi tecnologici e l'insediamento delle imprese;
- l'attrazione di investimenti ed iniziative imprenditoriali atte a consolidare i sistemi territoriali.

---

<sup>22</sup> Fonte Regione Lombardia: L.R. 1/2007 Strumenti di competitività per le imprese e per il territorio della Lombardia

Al punto g) in ambito di sostenibilità dello sviluppo:

- l'uso ottimale delle risorse ambientali e territoriali, lo sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili, la riduzione degli impatti ambientali e dei consumi energetici;
- lo sviluppo della responsabilità sociale e della funzione sociale delle imprese.

Gli strumenti previsti sono di carattere fiscale, relativi al credito, ad agevolazioni, a finanza innovativa, alla promozione delle migliori pratiche e realtà imprenditoriali lombarde, e informazione. Le indicazioni prioritarie per lo sviluppo delle azioni e gli indicatori atti a verificarne l'efficacia sono determinati dalla Giunta regionale, nell'ambito del documento di programmazione economico-finanziaria regionale (DPEFR).

### **B.7 “...riconosce e promuove...”**

E' opportuno sottolineare lo spirito significativo dell'intimo riferimento alla natura autonomistica della cultura italiana, esaltata esplicitamente in questo articolo che dice in modo chiaro che la legge non crea, non inventa, non impone ciò che “naturalmente”, per impostazione culturale e storica, per tipicità nazionale e territoriale, per vita profonda, carsica del nostro paese c'è di per sé e si alimenta di questo suo carattere. La legge, riconosce e promuove ciò che sussiste anzi ciò che le pre esiste, la vitalità multiforme della società. E' un chiaro richiamo all'art 5 della Costituzione Italiana, “...riconosce e promuove le autonomie locali...”

Si parla qui in particolare di distretti economici e industriali in cui le imprese si aggregano in modo caratterizzato, mirato, aderente alla qualità dei territori.

All'art. 4 si specifica che:

- La Regione riconosce, promuove e favorisce la libera aggregazione delle imprese in distretti, finalizzata alla crescita collaborativa attraverso lo sviluppo di interazioni rivolte alla condivisione di risorse e conoscenze, all'innovazione, all'internazionalizzazione, all'organizzazione e alla logistica. Si intendono per distretti le aggregazioni di imprese secondo legami di affinità che possono avere carattere tematico - settoriale, territoriale o congiunto, ovvero altro specifico legame di correlazione. Ai distretti possono aderire liberamente le imprese industriali, artigianali, cooperative, della distribuzione, dei servizi, edili, turistiche, agricole e agroalimentari.

- La Giunta regionale definisce i requisiti per l'accreditamento dei distretti in coerenza con quanto disposto dall'articolo 1, comma 366, della legge 23 dicembre 2005, n. 266 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2006)) tenendo conto:

- a) della rappresentatività del distretto a livello settoriale o territoriale;
- b) del numero delle imprese aderenti e del fatturato complessivo;
- c) della disponibilità di patrimonio scientifico e tecnologico condivisibile;
- d) dell'integrazione di risorse e funzioni tra le imprese aderenti.

- Nell'ambito delle competenze e delle azioni regionali per la competitività i distretti accreditati possono, in particolare:

- a) promuovere azioni e programmi destinati prioritariamente allo sviluppo dell'innovazione e dell'internazionalizzazione delle imprese aderenti, nonché di servizi di sviluppo aziendale, anche a carattere logistico, al sistema distrettuale, nonché alla sostenibilità ambientale, con particolare riferimento ai crediti ambientali, alla riduzione delle emissioni inquinanti ed al risparmio energetico;
- b) presentare, a nome del distretto ovvero delle imprese associate singole o aggregate, richieste di accesso alle agevolazioni previste dalle leggi regionali, nazionali o da disposizioni comunitarie gestite dalla Regione, nonché effettuare presso lo sportello unico, per conto delle imprese associate, gli adempimenti relativi ai procedimenti amministrativi relativi agli insediamenti produttivi;
- f) promuovere lo sviluppo di azioni a carattere interregionale a sostegno di azioni di filiera sovraregionali nel campo dell'innovazione e dell'internazionalizzazione;
- g) promuovere iniziative per la riconversione produttiva ed occupazionale nei casi di crisi interne ed esterne al distretto, orientando e coordinando l'intervento delle imprese aderenti.

### **B.8 European Innovation Scoreboard (EIS): un nuovo modello europeo di indicatori**

Il Modello ha l'obiettivo di valutare la capacità di un territorio di creare innovazione. E' stato elaborato dalla Commissione Europea (Direzione Generale per la Ricerca) e si basa sull'utilizzo di un set di indicatori selezionati per la loro capacità di rappresentare il processo innovativo.

Per effettuare la comparazione tra una territorio e l'altro si devono quindi per prima cosa rilevare gli indicatori che compongono l'EIS.

Successivamente si procede alla “normalizzazione” dei valori per riportarli ad una scala comune. Per normalizzare i dati si procede quindi ad una standardizzazione per cui i valori saranno tutti riferiti ad un periodo comune e in un'unica scala di misura.

Il valore di un indicatore per la regione X viene reso uguale alla sua proporzionale distanza tra il valore più basso e quello più alto osservato.

Ogni valore di ciascun indicatore per la regione i è rimesso in scala, usando l'equazione:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\text{range}(x_j)} = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\max(x_j) - \min(x_j)}$$

Dove  $x_{ij}$  rappresenta il valore dell'indicatore j della regione i.

Per ottenere il valore normalizzato di questo indicatore, viene sottratto a tale dato il valore più basso dell'indicatore j riscontrato nel complesso delle regioni.

Successivamente si divide il risultato con la differenza tra il valore massimo e quello minimo osservati per l'indicatore in questione.  $y_{ij}$  è quindi il valore dell'indicatore “normalizzato” per la regione i.

Quindi, la regione con il valore di questo indicatore più basso avrà in questo modo il valore dell'indicatore “normalizzato” pari a 0 (capacità innovativa più bassa), la regione con il valore più alto avrà l'indicatore pari a 1 (capacità innovativa più alta).

Ogni indicatore, così “normalizzato”, viene successivamente moltiplicato per il peso assegnatogli<sup>23</sup>.

L'indice sintetico è quindi costruito sommando tutti gli indicatori così ottenuti, moltiplicandoli ciascuno per  $w_j$  che rappresenta il peso assegnato all'indicatore j nell'indice sintetico, e  $Y_{ij}$  è uguale al valore dell'indicatore “normalizzato” per la regione i.

<sup>23</sup> La scelta dei pesi da utilizzare risulta sempre complessa in generale si attribuiscono pesi uguali agli indicatori giudicati simili

$$SII_i = \frac{\sum_{j=1}^m q_j Y_{ij}}{\sum_{j=1}^m q_j}$$

L'applicazione di una Metodologia come quella utilizzata della Commissione Europea richiede una attenta selezione degli indicatori da scegliere.

Gli indicatori definiti nell'ultima versione pubblicata “*Rethinking the European Innovation Scoreboard: A new Methodology for 2008/2010*”<sup>24</sup> sono stati suddivisi in tre categorie:

- **Enablers:** diviso in *Risorse Umane e Finanziamenti e supporto*;
- **Firm activities:** diviso in *Investimenti aziendali, Connessioni e imprenditorialità, Troughputs (IPR)*<sup>25</sup>;
- **Outputs:** diviso in *Innovatori e Effetti economici*.

Il Modello è in continua evoluzione ed essendo riferito alla comparazione fra nazioni non si può piegare all'esigenza di adattamento ad una situazione territoriale come quella mantovana o altre.

Tuttavia abbiamo giudicato di rilevanza, ai fini di questo primo organico rapporto in ambito di innovazione a livello provinciale, sottoporre, all'attenzione dei soggetti economici selezionati come testimoni privilegiati per la fase qualitativa e successivamente al campione di imprese estratto per la fase quantitativa, una lista di indicatori che si riferiscono al Modello EIS sui quali chiedere una loro opinione relativamente all'importanza di ognuno di essi per l'economia mantovana in senso prospettico, non quindi rispetto allo “Status quo” che viene invece sondato efficacemente nel corso dell'intervista “*face to face*”.

Gli indicatori proposti sono:

1. Collegamento tra imprese e Centri di Ricerca Pubblici e/o Privati;
2. Risorse umane con lauree scientifiche;
3. Risorse umane impiegate nei settori medium e high tech;
4. Risorse umane costantemente formate (*long life learning*);
5. Finanziamenti e Supporto alle imprese (Pubblici e privati)
6. Finanziamenti e Supporto ai Centri di ricerca (Pubblici e privati);

---

<sup>24</sup> Pubblicata nel settembre 2008 dall'UNU – MERIT – *Maastricht Economic and Social Research and training centre on Innovation and Technology, Maastricht University*

<sup>25</sup> *Intellectual Property Rights* generati dai processi di innovazione

7. Utilizzo delle imprese della rete internet;
8. Investimenti in Ricerca e Sviluppo (delle aziende *in House*);
9. Investimenti in Ricerca e Sviluppo (delle aziende non *in House*);
10. Proprietà intellettuale (Marchi, Brevetti ecc.);
11. Spesa per Innovazione di Prodotto/Processo/Servizio *High tech*;
12. Spesa per Innovazione di Prodotto/Processo/Servizio *non High tech* (Organizzazione, Marketing ecc.);
13. Esportazioni e Internazionalizzazione;
14. Riduzione dell'uso di materiali ed utilizzo di energia.

Di seguito (C.2) la lista dei testimoni privilegiati ai quali è stato sottoposto un questionario specifico che conteneva anche questo *panel* sul quale si è richiesto il loro giudizio rispetto al posizionamento in ordine di importanza da 1 (meno importante) a 5 (più importante) di ogni item.

## C. Terza parte: Mantova

### C.1 Comparazione dei dati innovazione - competitività territoriale

Riteniamo necessario anticipare alcuni dati proposti dall'Istituto G. Tagliacarne (Fondazione dell'Unioncamere per la promozione della cultura economica) in una nostra rielaborazione mirata alle tematiche della innovazione collegata alla competitività e alla capacità di rete:

**Tabella 6. Innovazione e competitività territoriale** (Fonte Istituto Tagliacarne. Elaborazioni Sinopsis Lab)

| 1) Infrastrutture economiche - Totale   | anno | MANTOVA | Lombardia | Italia |
|---|------|---------|-----------|--------|
| Indice generale infrastrutture economiche (materiali, telematiche, immateriali)   | 2007 | 64,3    | 111,9     | 100,0  |
| Indice generale infrastrutture economiche (materiali, telematiche, immateriali)   | 2001 | 72,3    | 107,3     | 100,0  |
| 2) Infrastrutture sociali - Totale  | anno | MANTOVA | Lombardia | Italia |
| Indice di dotazione di infrastrutture sociali (cultura, qualità della vita, istruzione, ricerca, università, sanità e sociale ) | 2007 | 75,3    | 119,4     | 100,0  |
| Indice di dotazione di infrastrutture sociali (cultura, qualità della vita, istruzione, ricerca, università, sanità e sociale)  | 2001 | 82,9    | 124,2     | 100,0  |
| 3) Infrastrutture economiche e sociali – Totale di sintesi (1 e2)   | anno | MANTOVA | Lombardia | Italia |
| Indice generale infrastrutture (economiche e sociali) (indice di sintesi complessiva: infrastrutture economiche e sociali)      | 2007 | 67,6    | 114,1     | 100,0  |
| Indice generale infrastrutture (economiche e sociali) (indice di sintesi complessiva: infrastrutture economiche e sociali)      | 2001 | 75,5    | 112,4     | 100,0  |
| 1) <u>Infrastrutture economiche – Dati incorporati</u>  |      |         |           |        |
| Indice di dotazione della rete stradale   | 2007 | 69,5    | 84,7      | 100,0  |
| Indice di dotazione della rete stradale   | 2001 | 75,9    | 82,2      | 100,0  |
| Indice di dotazione della rete ferroviaria  | 2007 | 51,2    | 78,1      | 100,0  |
| Indice di dotazione della rete ferroviaria  | 2001 | 87,7    | 84,3      | 100,0  |
| Indice di dotazione di impianti e reti energetico - ambientali  | 2007 | 163,7   | 154,5     | 100,0  |
| Indice di dotazione di impianti e reti energetico - ambientali  | 2001 | 152,8   | 165,4     | 100,0  |
| Indice di dotazione delle strutture e reti per la telefonia e la telematica   | 2007 | 84,4    | 131,9     | 100,0  |
| Indice di dotazione delle reti bancarie, servizi avanzati e servizi vari  | 2007 | 78,4    | 160,0     | 100,0  |
| Indice di dotazione delle reti bancarie, servizi avanzati e servizi vari  | 2001 | 87,0    | 143,1     | 100,0  |
| 2) <u>Infrastrutture sociali – Dati incorporati</u>   |      |         |           |        |
| Indice di dotazione di strutture culturali, sociali e ricreative  | 2007 | 85,2    | 117,5     | 100,0  |
| Indice di dotazione di strutture culturali, sociali e ricreative  | 2001 | 91,5    | 100,7     | 100,0  |
| Indice di dotazione di strutture per l'istruzione, la ricerca e l'Università  | 2007 | 67,8    | 105,6     | 100,0  |
| Indice di dotazione di strutture per l'istruzione, la ricerca e l'Università  | 2001 | 71,3    | 117,7     | 100,0  |
| Indice di dotazione di strutture sanitarie  | 2007 | 72,8    | 135,3     | 100,0  |
| Indice di dotazione di strutture sanitarie  | 2001 | 85,8    | 154,4     | 100,0  |



Si ricava da questo quadro<sup>26</sup> di dati una serie di considerazioni fortemente collegate alle opinioni e alle preoccupazioni avanzate (v. A.2.7) dagli imprenditori e dai soggetti economici da noi interpellati nel corso di questa ricerca. Per la nostra lettura e la nostra interpretazione di questi dati rimandiamo alle tesi interpretative e alle considerazioni generali (A.2.8).

## **C.2 I testimoni privilegiati: le associazioni, le rappresentanze intermedie, i sistemi di impresa, i centri servizi. L'approfondimento qualitativo**

Abbiamo calato i riferimenti e i metodi di fondo delle nostre modalità di ricerca all'interno del corpo vivo della comunità economica di Mantova attraverso il contatto diretto e intenso con:

- **I Testimoni privilegiati:** rappresentanze economiche e corpi intermedi; associazioni; rappresentanze di distretto, di territorio, di infrastruttura, di “coalizione” territoriale.
- **Un campione** altamente rappresentativo **delle imprese mantovane.**
- Imprenditori e soggetti economici mantovani del ***Sinopsis Innovation Board.***

A partire dalla fine del mese di Novembre 2008, la Camera di Commercio di Mantova ha inviato ad una lista di testimoni privilegiati, proposti da Sinopsis Lab e successivamente condivisi con la stessa Camera di Commercio, l'invito a sottoporsi ad una intervista utile ai fini della ricerca intrapresa. Di seguito si riporta la lista delle realtà contattate e una sintesi delle questioni più significative emerse durante i colloqui guidati.

| <b>Referente intervistato</b> | <b>Soggetto giuridico</b>                       | <b>Ruolo</b> | <b>Data dell'intervista</b> |
|-------------------------------|---|--------------|-----------------------------|
| 1) Isalberto Badalotti        | Associazione Mantovana Allevatori (AMA)         | Direttore    | 11 dicembre 2008            |
| 2) Francesco Rossi            | Centro-Studi Confindustria Mantova              | Referente    | 15 dicembre 2008            |
| 3) Alessandro Dotti           | Mantova Export                                  | Direttore    | 15 dicembre 2008            |
| 4) Massimo Salvarani          | Confederazione Nazionale Artigianato (CNA)      | Direttore    | 15 dicembre 2008            |
| 5) Francesco Merisio          | Centro Servizi Calza (Distretto della Calza)    | Direttore    | 16 dicembre 2008            |
| 6) Cesare Stevan              | Politecnico di Milano Polo regionale di Mantova | Prorettore   | 18 dicembre 2008            |

<sup>26</sup> La tabella non contiene i dati relativi a porti e aeroporti, e appunto in riferimento a realtà come Mantova richiamano considerazioni integrate differenziate; riguardo all'item “Indice di dotazione delle strutture e reti per la telefonia e la telematica” l'Istituto ha fornito solo il dato 2007

|   |   |  |                  |
|---|---|--|------------------|
| 7) Marco Zanini                                     | Promoimpresa  | Responsabile operativo   | 18 dicembre 2008 |
| 8) Stefano Gorni                                    | Centro Tecnologico Arti e Mestieri Srl  | Direttore  | 29 dicembre 2008 |
| 9) Giovanni Tosi                                    | Centro Servizi Florovivaismo Srl  | Presidente   | 8 gennaio 2009   |
| 10) Giovanni Acerbi                                 | Associazione Piccole e Medie Imprese (API)  | Direttore  | 19 gennaio 2009  |
| 11) Gianmario Carniel                               | CRIL Srl – (Distretto del Legno)  | Vice Presidente  | 21 gennaio 2009  |
| 12) Fabrizio Canuti                                 | IES Spa   | Referente  | 22 gennaio 2009  |
| 13) Maurizio Lotti                                  | Valdaro Spa   | Presidente   | 23 gennaio 2009  |
| 14) Daniele Melegari                                | Consorzio Progress & Competition  | Presidente   | 28 gennaio 2009  |
| 15) Elisabetta Poloni                               | Confederazione Italiana Agricoltori (CIA)   | Presidente   | 20 marzo 2009    |
| 16) Benedetta Graziano                              | Comune di Mantova   | Assessore alla Informatizzazione e alla innovazione amministrativa | 20 marzo 2009    |
| 17) Davide Cornacchia                               | Confesercenti   | Responsabile   | 20 marzo 2009    |
| 18) Gianluigi Zani                                  | Coldiretti  | Presidente   | 24 marzo 2009    |
| 19) Sergio Cattelan<br>Daniele Sfulcini             | Confagricoltura   | Presidente e Direttore   | 2 aprile 2009    |
| 20) Francesco Caprini                               | Lega Cooperative  | Coordinatore Provinciale   | 25 marzo 2009    |
| 21) Maurizio Ottolini                               | Confcooperative   | Presidente   | 26 marzo 2009    |
| 22) Nicola Dal Dosso                                | Unione Commercio e Turismo  | Direttore  | 22 aprile 2009   |
| 23) Giancarlo Leoni                                 | Provincia di Mantova  | Dirigente Area Gestione territorio e Infrastrutture                | 14 aprile 2009   |
| 24) Enzo Zanca                                      | Unione Provinciale Artigiani (UPA)  | Presidente   | 2 aprile 2009    |
| 25) Elio Bondioli                                   | Consulta Economica d'Area destra Po – sinistra Secchia                            | Presidente   | 19 aprile 2009   |
| 26) Maria Pia Sirini<br>Antonio Federici            | Consulta d'area viadanese casalasca   | Presidente<br>Direttore  | 28 aprile 2009   |
| 27) Luigi Gualerzi                                  | Comitato Interprofessionale mantovano   | Membro del Coordinamento   | 30 aprile 2009   |
| <b>Relatori al <i>Sinopsis Innovation Board</i></b> |   |  |                  |
| 28) Edi Bondioli                                    | Bondioli & Pavesi. Territorio <i>Oltrepò Mantovano</i> . Distretto metalmeccanico |  | 15 novembre 2008 |

|                                     |   |                          |                  |
|-------------------------------------|---|--------------------------|------------------|
| 29) Alberto Bottoli                 | Impresa Bottoli<br>Territorio <i>Mantova Centrale</i>                       |                          | 15 novembre 2008 |
| 30) Giulio Freddi                   | Freddi Dolciaria<br>Territorio <i>Alto Mantovano</i>                        |                          | 15 novembre 2008 |
| 31) Luigi Gozzi                     | Gruppo Mauro Saviola<br>Territorio <i>Oglio - Po</i><br>Distretto del legno |                          | 15 novembre 2008 |
| <b>Attori del lavoro</b>            |   |                          |                  |
| 32) Francesco Iurato                | UIL   | Segretario Provinciale   | 21 aprile 2009   |
| 33) Aldo Menini                     | CISL  | Segretario Provinciale   | 21 aprile 2009   |
| 34) Massimo Marchini                | CGIL  | Segretario Provinciale   | 22 aprile 2009   |
| <b>Coesione e Impresa sociale</b>   |   |                          |                  |
| 35) Davide Boldrini                 | C.A.S.A San Simone – Agape<br>Onlus   | Direttore                | 26 marzo 2009    |
| 36) Paolo Galeotti                  | SOL. CO. Mantova  | Presidente               | 18 aprile 2009   |
| 37) Francesco Caprini <sup>27</sup> | Lega Cooperative<br>Ambito Impresa sociale                                  | Coordinatore Provinciale | 25 marzo 2009    |
| 38) Maurizio Ottolini <sup>28</sup> | Confcooperative<br>Ambito Impresa sociale                                   | Presidente               | 26 marzo 2009    |

Rispetto agli indicatori sopra riportati ricavati sulla base delle indicazioni del Modello EIS, i testimoni privilegiati intervistati, posizionano le *priorità* in ambito di innovazione secondo questo ordine:

**Tabella 7.**

| Indicatore  | Punti <sup>29</sup> |
|---|---------------------|
| Collegamento tra imprese e Centri di Ricerca Pubblici e/o Privati | <b>116</b>          |
| Risorse umane costantemente formate (long life learning)          | <b>114</b>          |
| Riduzione dell'uso di materiali ed utilizzo di energia            | <b>113</b>          |
| Esportazioni e Internazionalizzazione                             | <b>105</b>          |

<sup>27</sup> Lega Cooperative è considerata sia nella parte della tabella che riassume i testimoni privilegiati incontrati per il mondo dell'impresa che per la parte relativa alla coesione sociale e all'impresa sociale

<sup>28</sup> Confcooperative è considerata sia nella parte della tabella che riassume i testimoni privilegiati incontrati per il mondo dell'impresa che per la parte relativa alla coesione sociale e all'impresa sociale

<sup>29</sup> Per ogni item i testimoni privilegiati potevano scegliere un valore da 1 a 5

|  |            |
|--|------------|
| Utilizzo delle imprese della rete internet   | <b>103</b> |
| Spesa per Innovazione di Prodotto/Processo/Servizio High tech                                      | <b>103</b> |
| Finanziamenti e Supporto ai Centri di ricerca (Pubblici e privati)                                 | <b>102</b> |
| Investimenti in Ricerca e Sviluppo (delle aziende in House)  | <b>99</b>  |
| Spesa per Innovazione di Prodotto/Processo/Servizio non High tech (Organizzazione, Marketing ecc.) | <b>96</b>  |
| Investimenti in Ricerca e Sviluppo (delle aziende non in House)                                    | <b>96</b>  |
| Finanziamenti e Supporto alle imprese (Pubblici e privati)   | <b>92</b>  |
| Risorse umane impiegate nei settori medium e high tech   | <b>90</b>  |
| Proprietà intellettuale (Marchi, Brevetti ecc..)   | <b>77</b>  |
| Risorse umane con lauree scientifiche  | <b>76</b>  |

Fra i profili possibili di analisi del contenuto dei questionari in profondità realizzati, si è optato per evidenziare sotto forma di SWOT Analysis i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce/rischi che sono stati evidenziati dagli interlocutori privilegiati rispetto al tema, relativamente alle seguenti macro aree poste al centro del ragionamento da Sinopsis Lab:

- *Capacità di governance in tema Innovazione;*
- *Opportunità e Fondi;*
- *Rapporto Impresa – Ricerca.*

### **C.2.1 Capacità di *governance* in tema di innovazione**

Dalla interlocuzione con i testimoni privilegiati risulta sostanzialmente condivisa la mancanza di una sufficiente capacità di *governance* in ambito di innovazione in provincia di Mantova.

#### Esempi positivi

- Ob. 2 dei territori Basso Mantovano e Destra Secchia (2000/2006).
- Internazionalizzazione: ottima sinergia rilevata tra Mantova Export, Camera di Commercio, Provincia di Mantova, Unione industriali.
- Cooperazione: “Progetto di razionalizzazione del comparto lattiero caseario in provincia di Mantova” diventato modello a livello nazionale anche per altri comparti.
- La Comunità Europea ha finanziato la costituzione dell'Agencia Agire che è l'Agencia per le Energie Rinnovabili (per la gestione intelligente delle risorse energetiche). Il bando promuoveva la costruzione di Agenzie locali con lo scopo di sostenere progetti di *governance* sulla base di un programma quinquennale di azioni specifiche sul territorio. L'Agencia nasce anche come strumento operativo e stimolatore dei diversi soggetti coinvolti, con il ruolo di catalizzatore delle sinergie e traduzione delle politiche pubbliche in progetti operativi. I soggetti pubblici mantengono il ruolo di promotori di politiche naturalmente.

#### Principali rilievi critici

- Servirebbe un diverso assetto istituzionale, punti unitivi di comando, celerità nel dare risposte ai fabbisogni arretrati di infrastrutturazione materiale e immateriale.
- Manca di una precisa *governance*. Manca un “soggetto” in grado di collegare tutte le realtà e le risorse per riuscire a coordinarsi meglio. Chi sarebbe titolato per fare questo potrebbe essere la Camera di Commercio.
- Le istituzioni mantovane dovrebbero riferirsi maggiormente ai Centri di servizio che stanno dentro le imprese ogni giorno e che si sono occupati storicamente del tema innovazione e ancora oggi lo fanno o lo dovrebbero fare in modo sempre più consolidato. In altri paesi europei il sostegno ai centri di servizio per l'innovazione non è stato assicurato solamente nella fase di avvio. Questo soprattutto quando parliamo di innovazione strategica. Un Centro servizi non può vivere in questo quadro solo con i fondi che assicurano i privati per i

servizi che è in grado di svolgere direttamente per loro. I fondi pubblici sono fondamentali, naturalmente in una ottica in cui anche questi si debbano conquistare.

- Serve un centro intermedio fra le imprese e le istituzioni ruolo che viene ricoperto dai Centri servizi che andrebbero rafforzati e migliorati anche nella loro qualità di interlocutori privilegiati delle istituzioni.

## **S (Strenght)<sup>30</sup> Punti di forza**

### **1) Centro Tecnologico Arti e Mestieri Srl**

L'esperienza più significativa è stata quella in ambito di Ob. 2 dei territori Basso Mantovano e Destra Secchia nel sesennio 2000/2006. La migliore degli ultimi 20 anni. Con l'Ob. 2 ci fu una buona cabina di regia mantovana che riuscì a farsi carico dell'analisi dei bisogni del sistema produttivo locale e di una revisione dei primi bandi che uscirono a favore dei soggetti economici in modo che potessero essere maggiormente corrispondenti ad aspettative e a situazioni concrete delle aziende in quel momento.

### **2) CIA**

Oggi il PSR 2007/2013 ha stimolato le aziende, differentemente dal periodo 2000/2006 in cui agivano in maniera individuale, a sviluppare progetti in termini di commercializzazione insieme. Oggi ci sono i “Progetti concordati” in cui ad esempio alcune aziende si mettono d'accordo per favorire la vendita diretta, con laboratori aziendali, piccoli macelli ecc....che producono e si organizzano insieme per vendere direttamente al consumatore accorciando la filiera.

### **3) Comune di Mantova**

Abbiamo lavorato su un nuovo modo di fare innovazione in ambito di amministrazione pubblica dal punto di vista organizzativo. Abbiamo iniziato con lo sportello virtuale del cittadino, sportello che possono usare cittadini e imprese che vogliono relazionarsi con il Comune anche da casa o dal lavoro, senza doversi recare allo sportello: abbiamo lavorato con gli sportelli dell'edilizia, dell'anagrafe e dei servizi demografici ecc... che fino al 2005 venivano erogati face to face o tramite telefono, oggi vengono erogati tramite sportello virtuale.

In questo senso abbiamo agito sulla *governance* dell'ente per poter mettere a disposizione questi servizi in modo trasversale.

### **4) Confcooperative**

In provincia di Mantova negli anni scorsi abbiamo promosso un progetto che è diventato un

<sup>30</sup> Le frasi contenute in tabella sono state ricavate dalle interviste con i testimoni privilegiati che per la maggior parte, dopo esplicita richiesta e autorizzazione, sono state registrate e rimangono a disposizione della CCIAA di Mantova.

modello in Italia, di razionalizzazione dei comparti produttivi del Grana Padano e del Parmigiano Reggiano, fatto attraverso una approfondita analisi. Oggi sono rimasti 40 caseifici per arrivare alla conclusione che se ce ne fossero 6 o 7 avremmo sicuramente una fase di produzione più razionale e competitiva con costi di produzione molto minori. Questo che si chiamava “Progetto di razionalizzazione del comparto lattiero caseario” è diventato un modello anche per altri territori anche nel comparto eno vitivinicolo. Stiamo proponendo queste risposte nuove alle esigenze che il mercato richiede.

### **5) Mantova Export**

In ambito di internazionalizzazione, ormai ci muoviamo a quattro in modo egregio, Mantova Export, con la Provincia, l'Unione industriali e la CCIAA. Recentemente abbiamo portato insieme alla CCIAA, che è eccezionale da questo punto di vista per la competenza delle persone che vi lavorano, un gruppo di imprenditori in Sud Africa. Gli imprenditori della nostra zona se c'è l'opportunità vanno ovunque.

## **W (Weaknesses) Punti di debolezza**

### **1) Centro Studi - Confindustria**

C'è scarsa propensione dell'impresa a rivolgersi ad enti esterni in ambito di innovazione. Ci sono ancora relazioni molto scarse. Ciononostante CCIAA, Comune e Provincia stanno attenti ai bandi e cercano di promuoverli sul territorio mantovano. La difficoltà sta nel fatto che questi bandi cercano di mettere da subito in collegamento o Distretti o gruppi di imprese che generalmente qui in provincia si muovono ancora in modo preponderante in maniera autonoma.

### **2) Confagricoltura**

Nelle iniziative che si sono fatte in ambito di innovazione ad es. per l'allargamento dei mercati, si avverte la mancanza di una precisa *governance*. Manca un soggetto in grado di mettere insieme tutte le realtà e le risorse per riuscire a coordinarsi meglio.

Chi sarebbe titolata per fare questo potrebbe essere la Camera di Commercio visto che comprende produttori agricoli, commercianti, industriali che dovrebbe promuovere e coordinare tutte le iniziative.

La mancanza generalizzata di *governance* fa sì che anche chi va verso l'estero in modo non coordinato rischi poi di farsi concorrenza a vicenda e di non rafforzare invece il sistema perché ognuno fa per sé attraverso iniziative singole e sporadiche.

L'importanza di un coordinamento che vede tutti gli attori seduti ad uno stesso tavolo favorirebbe il mettersi d'accordo e l'organizzarsi.

### **3) Confesercenti**

A Mantova città il discorso del Distretto del commercio, per una miglior *governance* fra ente pubblico e comparto del commercio, non è ancora stato colto pienamente, anche se è stato siglato a fine gennaio 2009.

Il problema principale è la non accessibilità del centro, segnale non positivo anche in funzione turistica. La realizzazione del Distretto è in attesa comunque della certificazione della approvazione dello stesso da parte della Regione.

### **4) Promoimpresa**

In ambito di *governance* sull'innovazione c'è una certa confusione. Esiste una "Commissione camerale per l'Innovazione e l'internazionalizzazione" che si occupa anche di internazionalizzazione, tema sul quale si sono invece raggiunti ottimi risultati.

In questa Commissione siedono sia rappresentanti dell'Università, che delle Associazioni di categoria, che rappresentanti camerali.

Abbiamo inoltre avviato un progetto per la creazione di un centro di innovazione a Mantova (progetto "Mantova *Innocentre*"), ovvero una iniziativa che si svilupperà ed esaurirà nell'arco del biennio 2009/2010 (finanziato dall'Asse 1 ADP, promosso dalla Camera di Commercio e dal Politecnico rispetto alle esigenze di alcune aziende).

E' un progetto che vale 560.000 € finanziati per la sua durata, oltre la quale dovrà sostenersi con i propri mezzi.

Esiste da un paio di anni il servizio di "*Innovation Point*" presso Promoimpresa, frutto di un progetto lombardo volto a creare presso le Camere di Commercio uno sportello che tratti i temi legati all'innovazione.

Recentemente è stato costituito l'*Hub* per l'Innovazione su proposta della Provincia che dovrebbe fungere da laboratorio per l'esame di tutte le opportunità che sono offerte dall'Asse 1 del POR Competitività, dalla L.R. 1/2007, dall'ADP e sulla base delle quali sviluppare iniziative comuni fra i soggetti coinvolti.

La cosa che si riscontra è che su alcuni tavoli ci sono certe figure, su altri altre e su altri altre ancora.

Quindi non c'è una *governance* ben chiara ancora in materia di innovazione. C'è ancora qualche aggiustamento da fare.

Sono tavoli a metà tra il tecnico e il politico. Le iniziative sulla innovazione andrebbero gestite da chi coltiva la conoscenza.



### **5) Provincia di Mantova**

Una debolezza del sistema della *governance* anche in ambito di ricerca è la mancanza di contatti fra i Centro di Servizio per l'innovazione, l'Università e le Istituzioni.

In questo senso è mancata una politica pubblica a differenza di quello è successo in altre Regioni come l'Emilia Romagna ad esempio. In altri paesi europei il sostegno ai centri di servizio per l'innovazione non è stato assicurato solamente nella fase di avvio. Questo soprattutto quando parliamo di innovazione strategica. Un Centro servizi non può vivere in questo quadro solo con i fondi che assicurano i privati per i servizi che è in grado di svolgere direttamente per loro. I fondi pubblici sono fondamentali, naturalmente in una ottica in cui anche questi si debbono conquistare e non sono assicurati a prescindere dai risultati.

### **6) Valdarò Spa**

a) Servirebbe un diverso assetto istituzionale, un unico quadro di comando, celerità nel dare risposte ai fabbisogni arretrati di infrastrutturazione materiale e immateriale.

b) L'innovazione è la summa di tutta una serie di questioni che devono essere messe in piedi. La Valdarò da sola non può fare nulla perchè gestiamo un PIP che si basa su una normativa del '75 che faceva riferimento a piccole aree. Valdarò da sola è 2 milioni di metri quadri + 1.600.000 m quadri dei privati = 3 milioni 600.000 metri quadri.

Le linee politiche e strategiche, le interlocuzioni con la Regione e con il Governo sono mansione della politica con la p maiuscola, ma su questo non si sta ragionando a sufficienza.

Potremmo offrire molto di più tra l'altro in un contesto economico in cui le difficoltà andrebbero affrontate in ottica di innovazione per fare nuovi investimenti e risparmi (come ad es. quello che potrebbe essere fatto fornendo di pannelli per la produzione di energia elettrica i tetti dei capannoni che sono e saranno realizzati).

## **O (Opportunities) Opportunità**

### **1) Centro Tecnologico Arti e Mestieri Srl**

- POR Competitività.

-Accordo di Programma fra Unioncamere e Regione Lombardia.

- Legge Regionale 1/2007.

Le istituzioni mantovane dovrebbero appoggiarsi di più alle strutture che stanno sul territorio e che stanno dentro le imprese ogni giorno. Questo significa che bisognerebbe ascoltarsi e confrontarsi di più, con più dati alla mano per ascoltarsi. Così le iniziative potrebbero aderire meglio alle

esigenze del territorio.

Gli altri soggetti a cui riferirsi oltre al Centro Tecnologico Arti e Mestieri sono il Centro servizi calza e il CRIL di Viadana. I soggetti in fase di costituzione dovrebbero essere trasversali a questi centri.

Dovrebbero collaborare con queste altre strutture radicate sul territorio per sviluppare i propri progetti.

## **2) CIA**

Oggi l'agricoltura mantovana non può pensare di essere globalizzata, ma è sicuramente una agricoltura di grandi produzioni in grandi quantità che dovrebbe trovare maggior sinergia rispetto al “Marchio Territoriale” al concetto di Mantova provincia rinascimentale, provincia d'acqua, colline, territori di Ligabue.

## **3) Confesercenti**

Nel mese di agosto 2008 la Regione Lombardia ha approvato il primo Bando per promuovere i Distretti del Commercio per la competitività, e l'innovazione dei sistemi distributivi nelle aree urbane della Lombardia. Questo implica capacità di *governance* tra l'ente pubblico e il comparto.

Il capofila del progetto che intende perseguire i fondi deve presentare un Accordo di Distretto a conferma di tutti gli aderenti pubblici e privati e un programma di intervento strutturato secondo macro aree d'azione ammissibili (Comunicazione e marketing, Promozione e Animazione, Interventi strutturali di qualificazione urbana, Accessibilità e Mobilità, Sicurezza, Gestione di servizi in comune).

L'Accordo di Distretto prevede la figura di un manager specificatamente dedicato a coordinare la realizzazione del programma di intervento.

Il primo progetto andato in porto è quello del “Distretto diffuso del commercio” di Guidizzolo, Cavriana, Solferino, Goito, Medole. Coinvolge circa 50 commercianti su 1.000 presenti nel territorio del Distretto dal punto di vista di migliorare la capacità attrattiva dei punti vendita con la piena collaborazione delle amministrazioni pubbliche che hanno garantito molta attenzione al tema della accessibilità per il commercio. E' una innovazione del modo di pensare rispetto all'investimento da fare sulla città e del commercio in città.

## **4) Consulta economica d'area destra Po – sinistra Secchia**

Serve un centro intermedio fra le imprese e le istituzioni ruolo che viene ricoperto dai Centri servizi che andrebbero rafforzati e migliorati anche nella loro qualità di interlocutori privilegiati delle istituzioni.

**5) Provincia di Mantova**

La Comunità Europea ha finanziato la costituzione dell'Agenzia Agire che è l'Agenzia per le Energie Rinnovabili (per la gestione intelligente delle risorse energetiche). Il bando promuoveva la costruzione di Agenzie locali con lo scopo di sostenere progetti di *governance* sulla base di un programma quinquennale di azioni specifiche sul territorio. L'Agenzia nasce anche come strumento operativo e stimolatore dei diversi soggetti coinvolti, con il ruolo di catalizzatore delle sinergie e traduzione delle politiche pubbliche in progetti operativi. I soggetti pubblici mantengono il ruolo di promotori di politiche naturalmente.

**6) Unione Commercio e Turismo**

In ambito di *governance* sono stati fatti accordi recenti per la costituzione di una cabina di regia tra imprenditoria e pubblica amministrazione per poter sviluppare i centri commerciali naturali ovvero il centro storico della città rispetto alla accessibilità, all'arredo urbano, ai posteggi, alla sicurezza, al marketing territoriale ecc. Abbiamo significativi esempi a livello europeo da cui trarre esempi e abbiamo ora una linea regionale e finanziamenti utili per andare in questa direzione. Le istituzioni oggi sembrano sensibili a queste tematiche.

**T (Threats) Minacce-Rischi****1) IES Spa**

In ambito energetico, anche le migliori tecnologie fanno fatica a radicarsi sul nostro territorio. Quando si parla di innovazione in questi ambiti si viene interpretati male, perchè non si parla di aumentare la produzione che è fissata da parametri ministeriali che difficilmente possono essere toccati, ma quello che noi facciamo per innovare è migliorare l'ambiente e la qualità del prodotto.

In momenti di crisi energetica e di prezzi dei prodotti che vanno alle stelle l'industria sta cercando di studiare prodotti nuovi che diminuiscano i consumi e migliorino l'ambiente. Se questo processo è ritardato tutta la comunità ne soffre.

C'è scarsa competenza degli organi di controllo sui miglioramenti tecnologici e troppa burocrazia che ritarda anche i risultati più urgenti che si devono ottenere. Chi è adibito al controllo è spesso male informato sulle innovazioni in questi ambiti. Tutto ciò che è nuovo viene visto con grande diffidenza e sospetto.

Poi, siccome in Italia nel sistema pubblico la responsabilità pesa tutta sui funzionari, spesso si incappa in ritardi eccessivi rispetto ai tempi del mercato. Questo è un problema nazionale ed è un forte elemento di rallentamento del processo dell'innovazione.

## **C.2.2 Opportunità e Fondi**

Le opportunità e i fondi a disposizione sono generalmente ben conosciuti e sfruttati attraverso il supporto delle Associazioni di categoria, di Promoimpresa, dei Centri di servizio e delle istituzioni preposte. Le azioni in ambito di innovazione si sviluppano generalmente all'interno delle singole aziende e delle singole realtà in maniera incrementale e sulla base dell'esperienza diretta e del contatto con altri operatori del settore come principale punto di riferimento.

Si rileva una richiesta, soprattutto da parte dei Centri Servizi di una maggiore integrazione con le istituzioni anche al fine di meglio coordinarsi per la ricerca di fondi da destinare al lavoro con le imprese e per le imprese, specificatamente in ambito di innovazione.

### Esempi positivi

- Singoli allevatori si sono raggruppati in Cooperative per riutilizzare deiezioni e cereali per produrre biogas ed energia. Significativi in ambito di innovazione sono due impianti, di due grosse cooperative, di produzione di energia da grassi animali e da oli vegetali. Questo consentirà l'autoproduzione di energia e la vendita dei sottoprodotti. Uno è in fase di ultimazione e uno di costruzione.
- L'esperienza maggiormente positiva in ambito di finanziamenti che è stata fino ad ora realizzata è stata quella dell'obiettivo 2 che si è conclusa e che ha visto per la verità due periodi distinti; il primo in cui le aziende non hanno saputo cogliere pienamente le opportunità che c'erano nonostante un grosso impegno burocratico per le aziende, e il secondo triennio (anche grazie al Centro Tecnologico che si è fatto carico dello svolgimento di tutte le pratiche) in cui invece i contributi sono stati ottenuti in conto capitale dalle imprese con piena soddisfazione.
- La IES sta investendo più di 200 milioni di € in nuovi impianti che sono in grado di produrre prodotti a specifica europea dal 1° 1° 2009. Inoltre è autoproduttore di energia per il proprio stabilimento, ossia il 50% di energia elettrica e il 100% del vapore di cui abbiamo necessità è autoprodotta con la nostra centrale. Con un processo di co generazione riuscirebbe a raddoppiare e quindi non solo a soddisfare il 100% delle esigenze dell'azienda ma anche a produrre di più da cedere in rete.
- In ambito di distribuzione è stato il sistema di distribuzione automatica del latte. Gli allevatori se vendono il proprio latte alla grande distribuzione prendono al litro 30 centesimi, se lo mettono in un distributore a cui accede direttamente il consumatore

prendono 1 euro al litro. Si annulla la filiera di intermediari da chi lo pastorizza a chi lo distribuisce e quindi c'è più guadagno. I consumatori risparmiano fino a 50 centesimi al litro.

- Nel settore della zootecnia si trovano i giovani. Giovani tutti diplomati e tanti sono laureati soprattutto in Ingegneria. Questa preparazione culturale permette loro di porre attenzione anche a tematiche nuove di possibile business anche come crescita personale.
- In ambito di Commercio si sottolinea l'importanza dei “Distretti del Commercio”, già finanziati con un primo bando per promuovere competitività e innovazione dei sistemi distributivi nelle aree urbane.
- In ambito formativo si segnala l'iniziativa denominata “Net for Mec”<sup>31</sup>, corsi organizzati dalla Regione Lombardia per portare dipendenti delle aziende e di Confindustria a formarsi per imparare a leggere e tradurre i bandi in risorse finanziarie.
- In ambito di trasporto sull'acqua delle merci, si segnala la *Pipeline* costruita a Viadana per il trasporto sull'acqua delle merci in alternativa ad altre modalità. I fondi utilizzati sono stati di carattere regionale e le imprese pagano l'utilizzo della struttura tramite una concessione.
- Sempre in ambito di navigazione interna, con l'Obiettivo 2 furono realizzate le banchine fluviali sul canale oltre che il Porto di Valdarò su cui si continua a investire con finanziamenti ad hoc come testimonia ad esempio la recentissima inaugurazione del Magazzino di stoccaggio granaglie o lo spintore innovativo finanziato con fondi regionali.
- In ambito di Edilizia sta nascendo una Fondazione per l'Housing sociale.

#### Principali rilievi critici

- Necessaria maggiore attenzione alla fase di progettazione da parte delle PMI nella fase di costruzione degli strumenti di finanziamento. Uno dei limiti riscontrati è che si interessano dei finanziamenti solo quando escono i bandi.
- Come Centro servizi bisognerebbe riuscire ad accedere a finanziamenti di qualunque natura per la ricerca, che vadano al di là del finanziamento dell'azienda per il singolo servizio di cui necessita.
- Spesso risultano scarsamente frequentate le fonti di finanziamento possibile. Si richiama ad esempio, che in ambito di innovazione una potenziale interessante fonte di finanziamento, che viene generalmente poco sfruttata, è la Fondazione Cr Verona che trova difficoltà

---

<sup>31</sup>Allargamento e consolidamento del network per la ricerca e l'innovazione nella ricerca meccanica in Lombardia:  
Sito: [www.netformec.it](http://www.netformec.it)

enorme a distribuire le proprie risorse sulla ricerca perchè non c'è domanda. Non proviene domanda né dalla impresa, né dalla Università. Su 5 milioni all'anno destinati alla ricerca, la Fondazione ne riesce a spendere si e no 1.

- Le opportunità maggiori del nuovo sesennio di finanziamenti europei saranno in ambito energie rinnovabili (fotovoltaico e solare termico, materiali per l'edilizia compatibili con l'ambiente), risparmio dei carburanti, utilizzo di motori ibridi, utilizzo delle biomasse per produrre energia.
- Pensiamo allo spreco di risorse per fare una facoltà di veterinaria in ogni regione! Se si facessero poli di eccellenza si potrebbero razionalizzare le risorse e si potrebbe investire di più in ambito di ricerca e innovazione con risultati proficui anche per il contesto sociale generale e non solo per questo nostro settore produttivo
- In questo momento congiunturale anche per il settore del commercio il problema principale, o la minaccia in caso negativo, è il credito. Bisogna riuscire a premiare chi reagisce alla crisi investendo, e per investire le imprese vanno sostenute e premiate.
- Uno degli esempi più significativi che sono avvenuti in provincia di Mantova è stato il caso della Wella che è andata via da Castiglione. Quando sono venuti gli americani della Procter&Gamble con i quali abbiamo parlato, loro dovevano decidere se concentrare tutto a Castiglione o in Lorena. Avevano bisogno di 40.000 mq di terreno. Castiglione voleva 150 € al mq, mentre il Lorena glieli hanno dati a 2 € al mq. Quindi con 80.000 € in Lorena hanno avuto il terreno e lo stabilimento lo hanno fatto gratis. Poi l'energia in Francia la pagano il 30% in meno che non in provincia di Mantova e il costo del personale è 10% in meno.

## **S (Strenght) Punti di forza**

### **1) AMA**

a) L'AMA di Mantova generalmente non fa direttamente domande per ottenere finanziamenti in ambito europeo, ma ce ne avvaliamo come sistema nazionale o regionale perchè si ha più peso nel fare determinate richieste. Ad esempio l'assistenza tecnica che si fa alle aziende per portare innovazione nelle singole aziende è fatto attraverso un finanziamento che in parte è avallato dalla UE ma è stato fatto come sistema regionale di Associazioni provinciali che si sono messe insieme per perseguire questo specifico fine.

Normalmente a livello provinciale si fa ricorso a finanziamenti provinciali e della Camera di Commercio, per alcune ricerche particolari che interessano principalmente il sistema locale. Ad esempio è stata fatta una ricerca per studiare le caratteristiche qualitative delle carni di suino.

Quelle di carattere provinciale sono ricerche di minore entità che tuttavia servono per un fine specifico.

L'AMA rendiconta le spese dal punto di vista amministrativo seguendo le modalità dovute rispetto ai singoli finanziamenti e poi i risultati vengono portati agli allevatori o attraverso una rivista specifica che viene fatta dai nostri tecnici trimestralmente che serve per aggiornarli sui fatti più salienti del comparto, oppure attraverso incontri e convegni nella nostra sede dove gli allevatori vengono ad ascoltare relatori su tematiche specifiche.

Per cercare di rispettare l'ambiente e utilizzare meglio certe risorse a disposizione, sono state introdotte nuove culture di comportamento al fine di produrre energia sostenibile. Singoli allevatori si sono raggruppati in Cooperative per riutilizzare deiezioni e cereali per produrre biogas ed energia. A Bagnolo nel Macello Cooperativo di cui siamo soci, partirà un sistema per sfruttare i grassi animali che prima non venivano utilizzati per creare energia da vendere per fare anche business in queste forme.

b) Pensiamo agli allevatori che hanno pensato e sviluppato il sistema di distribuzione automatica del latte. Questa è stata una idea degli allevatori che hanno visto che se vendono il proprio latte alla grande distribuzione prendono al litro 30 centesimi, se lo mettono in un distributore a cui accede direttamente il consumatore prendono 1 euro al litro che è una bella differenza. Si annulla la filiera di intermediari da chi lo pastorizza a chi lo distribuisce e quindi c'è più guadagno. D'altro canto i consumatori risparmiano fino a 50 centesimi al litro.

Per ora la Coldiretti sulla base di una propria ricerca dice che è il 5% il latte che viene distribuito così. In Provincia di Mantova ce ne sono circa 28.

c) Nel settore della zootecnia si trovano i giovani. Giovani tutti diplomati e tanti sono laureati soprattutto in Ingegneria. Questa preparazione culturale permette loro di porre attenzione anche a tematiche nuove di possibile business anche come crescita personale.

In questo settore penso davvero che la ricerca potrebbe favorire processi di vera coesione sociale a livello locale ma anche internazionale. Pensiamo che ci sono 1 miliardo di persone che nel mondo muoiono di fame e qui in Europa ci limitano la produzione; questa è una stortura del nostro mondo che andrebbe migliorata anche per realizzare progressi dal punto di vista culturale.

## **2) Centro Tecnologico Arti e Mestieri Srl**

Le aziende con cui lavora il Centro Tecnologico in cui sono state colte meglio le opportunità innovative, sono soprattutto le aziende metalmeccaniche. In questo settore sono state colte.

Le innovazioni sono state di prodotto, di processo produttivo (innovazione dei sistemi informatici e informativi), e poi in l'innovazione ambito organizzativo. Si è cominciato a guardare alla

innovazione del lavoro come elemento strategico che può essere governato dalla azienda. Non è più importante solo il prezzo della materia prima (che l'azienda non governa) ma si può riuscire a innovare dall'interno mettendo a punto nuovi prodotti, organizzando meglio i dati e le informazioni o il processo produttivo e l'organizzazione del lavoro (reparti e persone).

Il ruolo del Centro è stato quello di valutare la consistenza e l'efficacia dei processi innovativi nati da idee imprenditoriali e esperienze pilota già sperimentate che sono stati impostati insieme. Abbiamo poi avuto il ruolo di ricercare le risorse economiche a sostegno del progetto e il *know how* adeguato per guidare il progetto.

### **3) Confagricoltura**

Vista l'attuale crisi l'opportunità più significativa è quella dell'apertura di nuovi mercati dove si possa spendere qualcosa di più per i nostri prodotti che sono di alta qualità e di alto costo.

Anche la tematica delle bioenergie rappresenta un settore innovativo, forse l'unico insieme al concetto di riduzione della filiera come ampliamento delle competenze del settore agricolo.

### **4) Consulta d'area viadanese casalasca**

Abbiamo realizzato un progetto per l'apertura di nuove imprese dando dei supporti dal punto di vista tecnico, guidandoli in questo cammino dal punto di vista burocratico. Abbiamo partecipato per questo al progetto Saturno della Regione Lombardia. Questa esperienza è stata particolarmente gradita, hanno aperto 15 imprese nuove.

### **5) Consulta economica d'area destra Po – sinistra Secchia**

L'esperienza maggiormente positiva in ambito di finanziamenti che è stata fino ad ora realizzata è stata quella dell'obiettivo 2 che si è conclusa e che ha visto per la verità due periodi distinti; il primo in cui le aziende non hanno saputo cogliere pienamente le opportunità che c'erano nonostante un grosso impegno burocratico per le aziende, e il secondo triennio (anche grazie al Centro Tecnologico di cui siamo soci che si è fatto carico dello svolgimento di tutte le pratiche) in cui invece i contributi sono stati ottenuti in conto capitale dalle imprese con piena soddisfazione. Nel secondo triennio abbiamo saputo utilizzare tutto quanto era possibile utilizzare con questi fondi.

### **6) Ies Spa**

Da circa tre anni siamo partiti con un processo di innovazione impiantistica rivolta al miglioramento della qualità dei prodotti dal punto di vista ambientale, ovvero rispetto alla emissione prodotta nella combustione dei prodotti che noi bruciamo. Questo processo di innovazione ha richiesto un forte impegno da parte dell'azienda sotto il profilo delle autorizzazioni, processo molto complesso che coinvolge molti enti centrali, regionali e locali, che poi si traduce in



investimento. Noi oggi stiamo investendo più di 200 milioni di € in nuovi impianti che sono in grado di produrre prodotti a specifica europea dal 1 1 2009. Questo è l'investimento più grande che stiamo facendo, ma non è l'unico.

Sulla capacità di utilizzo degli scarti, la IES è stata la prima in Italia a produrre il bitume modificato che viene steso sulle strade anti rumore, slittamento aquaplaning già nei primi anni 90. Oggi siamo i secondi produttori in Italia e siamo riusciti a trasformare l'olio combustibile in bitume. Abbiamo perciò scarti zero. Tutto ciò che viene raffinato da una molecola di petrolio viene utilizzato ai fini commerciali e pertanto siamo riusciti a migliorare la produzione degli asfalti tradizionali portando in Italia un grande processo innovativo che è stato quello di amalgamare il bitume con il polimero per creare il bitume modificato che è oggi largamente utilizzato.

### **7) Promoimpresa**

Promoimpresa rispetto a tutta la vecchia programmazione dei Fondi strutturali ha sviluppato attività molto concrete e positive in ambito di innovazione; nel triennio 2006/2008 è importante sottolineare gli strumenti messi a disposizione dall'Accordo di Programma tra Regione Lombardia e Sistema Camerale soprattutto dall'Asse 1, specificamente dedicato all'innovazione, che si interseca all'Asse 1 del nuovo POR competitività 2007/2013; strumenti questi che hanno già previsto azioni specifiche sulle quali abbiamo lavorato e stiamo lavorando. Il vecchio bando 2006 che ha finanziato circa 700.000 € ad una ventina di aziende mantovane e il nuovo aperto un mese fa che è sulle branche energia, sicurezza sul lavoro e tutela ambientale e attribuisce risorse per oltre 650.000 € per la sola provincia di Mantova, sono due opportunità molto concrete su cui abbiamo lavorato.

Queste sono le strumentazioni che usiamo a piene mani e riguardano il sostegno finanziario.

Poi abbiamo lanciato alcune iniziative nuove come “Artigiana” fiera che si svolge a Mantova e “Opportunità Ambiente” che si svolge a Ostiglia da due anni, seminari e iniziative di disseminazione di conoscenza che hanno a che fare con l'eco progettazione, prodotti innovativi ecc... che si sposano con il tema innovazione.

L'ADP di cui dicevo è una procedura negoziata che mette insieme istituzioni (in questo caso il sistema camerale) e la Regione, lasciando aperta la porta all'ingresso ad altre istituzioni quali i Comuni e le Province e si basa su due elementi: quello della sussidiarietà per cui la Regione mette a disposizione denaro, ma si avvale di soggetti attuatori sui singoli territori (Camere di Commercio, Comuni, Province ecc), e il principio di addizionalità perchè alle risorse messe a disposizione dagli enti locali la Regione raddoppia o triplica i fondi messi a disposizione a livello locale.

Lo fa attraverso alcuni assi; l'ADP 2006/2010 ha messo a disposizione 206 milioni di € in tutta la

Regione nell'ultimo triennio. I canali di finanziamento sono 2: i bandi regionali cui concorrono i singoli territori, oppure quello delle iniziative locali dove i singoli territori candidano progetti di particolare valore che vengono vagliati dal Comitato di vigilanza dell'ADP che è paritetico fra Camera e Regione.

### **8) Provincia di Mantova**

Per quanto riguarda il tema della navigazione interna parliamo di uno dei fronti dell'innovazione perchè far girare le merci sull'acqua non è affatto semplice, ma bisogna organizzare una catena logistica complessa, che ha diversi segmenti non abituati a lavorare con l'acqua. La Provincia sta facendo un lavoro di facilitatori, oltre che di costruzione o adeguamento delle infrastrutture che compete all'istituzione. Inoltre abbiamo avuto la delega dalla Regione di svolgere la funzione di autorità portuale al Porto di Valdaro e negli altri porticcioli.

La progettazione e realizzazione della *Pipeline* di Viadana e gli allacciamenti aziendali con le aziende interessate dimostrano che il metodo è utile per fare in modo che anche questo diventi una modalità di trasporto concorrenziale e questo è possibile se c'è un buon rapporto con le imprese. I fondi utilizzati sono stati di carattere regionale e le imprese pagano l'utilizzo della struttura tramite una concessione.

## **W (Weaknesses) Punti di debolezza**

### **1) API**

L'attenzione delle imprese iscritte all'API rispetto agli strumenti di finanziamento diventa forte quando escono i bandi.

Ma la fase di progettazione non interessa alle aziende. A quella fase lavora maggiormente l'associazione che la singola impresa. Anche quando ci sono da presentare le linee del POR si fa fatica.

Quando invece si presenta il bando la cosa diventa più semplice. Questo è il limite, perchè le aziende arrivano alla fine.

### **2) CNA**

Quando dobbiamo lavorare su tematiche relative all'innovazione il CNA ha difficoltà a impattare l'interesse delle imprese.

Ci sono circa 14.000 imprese iscritte all'albo delle imprese artigiane; se questo dato lo disaggregiamo, più della metà operano nel settore e nell'indotto delle costruzioni dove l'artigiano è il titolare dell'impresa individuale, poi ci sono gli impiantisti e i serramentisti. Parliamo in questo caso di circa 7.500/8.000 imprese che ruotano intorno a questo comparto. Poi abbiamo oltre

1.000 aziende di trasporto che sono tutte in conto terzi, fra cui alcune minimamente strutturate e altre no. Poi abbiamo i servizi alle persone, parrucchieri e gli estetisti, che sono 1.600 circa. Noi abbiamo cioè imprese in cui trovo difficile parlare di innovazione di processo o di prodotto, tranne che per quelle in ambito di edilizia per il risparmio energetico.

Le aziende più interessate al tema innovazione possono essere quelle del settore metalmeccanico, che sono però un numero limitato rispetto alle 14.000 di cui si diceva.

Quando le aziende ci chiedono qualcosa, chiedono se c'è una forma di finanziamento. Non richiedono un supporto tecnico sul prodotto che vogliono sviluppare. Chiedono solo se ci sono filoni di finanziamento cui si può accedere. Questo è un limite per noi.

### **3) Confagricoltura**

La mancanza di risorse per l'acquisto di tecnologie e la crisi attuale, fanno sì che il credito diventi ancor più importante. Se le due risorse insieme scarseggiano la debolezza diventa effettiva anche in ambito di innovazione e non solo.

### **4) Confcooperative**

Una delle esigenze del sistema agroalimentare è la razionalizzazione della produzione e la valorizzazione del prodotto.

Sono stati fatti alcuni interventi per portare il prodotto dal caseificio al consumatore per rendere grandi cooperative autonome rispetto al mercato, che essendo di dimensioni contenute mostrano la corda perchè il mercato è vasto.

Va concentrata di più l'offerta, razionalizzare gli impianti di confezionamento e diventare interlocutori più forti nei confronti della grande distribuzione.

Oggi il mondo cooperativo si propone con troppi interlocutori nei confronti della grande distribuzione organizzata che invece si è concentrata in 5 centrali acquisti che uniscono i grandi marchi di distributori (circa 40).

Stiamo lavorando perchè le grandi cooperative di conferimento e confezionamento dei prodotti lattiero caseari si concentrino per essere determinanti sul mercato con un quantitativo di prodotto che possa superare il 30% del Parmigiano Reggiano e il 30% del Grana Padano.

Rispetto all'accorciamento della filiera bisogna superare le attuali debolezze, bisogna razionalizzare la filiera ossia ridurre i soggetti che aggiungono di volta in volta valore alla filiera.

### **5) CRIL Srl**

Il Cril appoggia la propria attività quasi esclusivamente sulla vendita di servizi alle aziende che ne sono interessate che operano nel distretto del legno e all'esterno dell'ambito geografico comunque in settori similari.

I privati che utilizzano i servizi che fornisce il CRIL non sono interessati a finanziare solo la ricerca perchè hanno bisogno di risultati concreti per il loro singolo caso e per le loro singole necessità.

Bisognerebbe riuscire ad accedere a finanziamenti di qualunque natura per la ricerca, che vadano al di là del finanziamento dell'azienda per il singolo servizio di cui necessita e per il quale attiva la relazione con il CRIL.

## **6) Provincia di Mantova**

a) Una debolezza del nostro sistema è quella di essere molto bravi nella innovazione di carattere incrementale (nuove macchine, stare al passo con la tecnologia ecc.), ma di non investire a sufficienza nell'innovazione di tipo strategico (innovazione strutturale di prodotto, di processo, di cambio del proprio ruolo nel sistema ecc.). Questo imporrebbe alle imprese grandi investimenti ad alto rischio e per questo le imprese non si avventurano.

b) Nel settore dei trasporti il tema dell'innovazione non ha grandi fondi spendibili su questo. Ci sono molti fondi che spingono all'utilizzo di combustibili non tradizionali (ad es. idrogeno per la propulsione degli autobus). Sul lato del trasporto merci, stiamo lavorando per trovare fondi per incentivare l'utilizzo dell'acqua come alternativa alla strada. Ma il problema è che i trasporti su gomma, su ferro e tramite il mare sono tutti assistiti dallo Stato e quindi hanno prezzi competitivi. Ma per quanto riguarda la navigazione interna non ci sono particolari tutele e stimoli. Questo andrebbe considerato certamente come un tema da affrontare anche in ambito di innovazione.

c) Per quanto riguarda la funzionalità del sistema ferroviario per le merci anche attraverso l'allacciamento di imprese private che in aree industriali utilizzano i binari per trasportare le proprie merci, l'impressione è che le Ferrovie dello Stato, su questo settore, stiano in realtà disincentivando l'utilizzo di questa modalità.

## **7) Unione Commercio e Turismo**

Di innovazione nel terziario si parla da poco tempo e se ne parla pochissimo. Quindi di strumenti per l'innovazione delle imprese dei nostri comparti, della PMI in generale, sono scarsi. L'unico, o il primo, bando che è stato fatto su misura per le imprese del terziario in ambito di innovazione è Innovaretail che ha avuto una ottima adesione e partecipazione.

## **8) Valdarò Spa**

Una delle più grandi debolezze riguarda il tema della mancanza di ricerca e sviluppo.

Pensiamo alla ricerca. Sul nostro territorio, come sugli altri, la Fondazione Cr Verona trova difficoltà enorme a distribuire le proprie risorse specificamente assegnate alla ricerca perchè non c'è domanda.

Non proviene domanda né dalla impresa, né dalla Università. Su 5 milioni all'anno la Fondazione

ne riesce a spendere sì e no 1.

Il problema è di essere attrezzati culturalmente, di avere le idee.

A Mantova ad esempio tra Valdaro e l'Università non c'è alcun rapporto, nonostante ci abbiamo provato. A nostro avviso l'Università dovrebbe relazionarsi maggiormente con il sistema produttivo perchè è il proprio lavoro di relazionarsi con le imprese e contribuire alla ricerca.

La responsabilità è non solo dell'Università ma di chi la finanzia che non è riuscito a costituire un quadro definito.

L'Università in un sistema che funziona dovrebbe offrirsi al sistema delle imprese per fare ricerca. Manca il sistema, manca la responsabilità.

Ognuno nel proprio ambito deve sapersi assumere il ruolo che gli è stato assegnato.

## **O (Opportunities) Opportunità**

### **1) AMA**

In ambito zootecnico il settore di maggiore interesse è quello della produzione di energia alternativa attraverso l'utilizzo ed il trattamento delle deiezioni animali.

Nel PSR sono stati già passati 3 o 4 progetti (Pegognaga, Borgoforte, Bagnolo) per ottenere certificati verdi.

Ci sono gruppi industriali che si propongono per raccogliere per 15 anni le deiezioni, utilizzando loro impianti al fine di produrre e vendere energia. In particolare un gruppo piemontese si è già proposto.

Il liquame che una volta era rifiuto è visto come una possibilità di business.

### **2) Centro Studi Confindustria**

Confindustria Mantova in ambito formativo ha aderito al progetto *Net for Mec* finanziato dalla Regione Lombardia: abbiamo cercato di portare gli operatori che nelle imprese hanno diretto collegamento con l'innovazione per imparare a leggere e tradurre i bandi per poi tradurli in risorse finanziarie. C'è continuità con un progetto di Confindustria regionale in cui i funzionari interni si formano su queste materie. Questo serve per abituare noi stessi e gli omologhi dentro le imprese a ragionare in questi termini.

### **3) Centro Tecnologico Arti e Mestieri Srl**

Le aziende con cui lavora il Centro Tecnologico in cui sono state colte meglio le opportunità innovative, sono soprattutto quelle metalmeccaniche. Le innovazioni sono state di prodotto, di processo produttivo (innovazione dei sistemi informatici e informativi), e in ambito organizzativo.

Si è cominciato a guardare alla innovazione del lavoro come elemento strategico che può essere governato dalla azienda. Non è più il prezzo della materia prima (che l'azienda non governa) e basta ma io posso riuscire a innovare dall'interno mettendo a punto nuovi prodotti, organizzando meglio il processo (dati e informazioni) o processo produttivo e l'organizzazione del lavoro (reparti e persone). Il ruolo avuto è stato quello di valutare la consistenza e l'efficacia dei processi innovativi nati da idee imprenditoriali e esperienze pilota già sperimentate che sono stati impostati insieme e di ricercare le risorse economiche e il Know how adeguato per guidare il progetto.

I settori che potranno svilupparsi maggiormente sono quelli detti in precedenza e quello alimentare. Coniugando ad esempio prodotti tipici tradizionali con nuovi metodi di lavorazione da un lato.

Dall'altro la proposta come marchio, come *brand image*, come visibilità di prodotti di un territorio, attraverso la costruzione di nuove reti di commercializzazione.

La cosa più importante è la mentalità, l'approccio e la cultura poi le tecnologie sono tutte a disposizione. Ma è la capacità di sapere quali sono le conoscenze di cui ho bisogno e di utilizzo di queste conoscenze per arrivare ad obiettivi di innovazione.

#### **4) CIA**

L'opportunità più significativa per il mondo dell'agricoltura è il ritorno dell'opinione pubblica verso il mondo agricolo, la produzione di generi alimentari e l'aspetto ambientale e territoriale (storia, ambiente, cultura). La fonte più significativa dal punto di vista economico è il PSR 2007/2013 che si occupa anche di questi argomenti.

Il PSR è tendenzialmente aziendale, ma se si fanno azioni rivolte al risparmio energetico e dell'acqua o a recuperi di fabbricati particolari, ti da maggiore possibilità di ottenere finanziamenti.

Nel 2000/2006 c'era molta attenzione dal punto di vista del rinnovamento tecnologico, oggi si comincia a ragionare in termini di commercializzazione in comune.

A Mantova i “Progetti concordati” già approvati con il PSR 2007/2013 sono stati 3 (su un numero di progetti presentati di 10/12) da parte di gruppo e Consorzi già attivi.

La CIA non ha presentato direttamente progetti concordati.

#### **5) Comune di Mantova**

La maggior parte dei fondi che il Comune investe in ambito di innovazione tecnologica sono risorse proprie.

Tuttavia ci sono stati progetti importanti a livello regionale sull'E democracy e il sistema interno di gestione dei dati (SIT ecc..) e fondi a livello nazionale come il progetto People (che non ha sortito però grossi risultati per problemi di coordinamento con altri comuni nazionali).

In ambito di innovazione tecnologica i fondi più significativi spesi dal Comune riguardano la stesura di 90 Km di fibra ottica che permettono un potenziale di collegamento di 12.000 famiglie nella zona centrale della città. Questo per l'accesso alla banda larga e alla società della conoscenza.

Il motore dello sviluppo è l'infrastruttura su cui bisogna continuare a investire (accesso a connettività attraverso fibra ottica e Wi fi). Questo lavoro produce risultati che portano a trovare attrattivo quell'insediamento o quella zona anche per gli insediamenti produttivi. Questo è stato fatto con Tea Net che fa parte del Gruppo Tea.

Alle zone fuori dal centro ci si arriverà tramite rete Wi fi e Wireless, cosa già allo studio.

Altro forte investimento è stato fatto sulla C.I. Elettronica.

### **6) Confcooperative**

In ambito di utilizzo di fondi per nuove opportunità le più significative sono due impianti, di due grosse cooperative, di produzione di energia da grassi animali e da oli vegetali. Questo consentirà l'autoproduzione di energia e la vendita da sottoprodotti. Sono il Consorzio Latterie Virgilio (Bagnolo S. Vito presso il Macello dei Suini) e l'Unipeg. Sono due grandi impianti in fase uno di ultimazione e uno di costruzione.

### **7) Confesercenti**

Il primo bando che finanzia i Distretti del Commercio in Lombardia, mette a disposizione 22.500.000 € per il territorio regionale.

### **8) Ies Spa**

La IES è autoproduttore di energia per il nostro stabilimento, ossia il 50% di energia elettrica e il 100% del vapore di cui abbiamo necessità è autoprodotta con la nostra centrale.

Con un processo di co generazione riusciremmo a raddoppiare e quindi non solo a soddisfare il 100% delle esigenze dell'azienda ma anche a produrre di più da cedere in rete.

### **9) Lega Cooperative**

Rispetto al tema della casa, così attuale proprio in questi giorni, visto che c'è una forte crescita delle persone che sono nella situazione intermedia fra chi si può permettere la casa di proprietà in totale autonomia e chi non se la può permettere assolutamente e che quindi viene garantito, seppur non completamente, dal sistema pubblico per soddisfare il proprio bisogno di casa, si è deciso di costituire una Fondazione per l'Housing Sociale che è in corso di costruzione, per studiare l'innovazione di prodotto e di processo nel settore.

Questo soprattutto per aiutare chi non ha tutti i soldi necessari per pagare ciò che il mercato gli chiede, ma ha bisogno di un supporto per arrivarci.

I soci sono il Movimento cooperativo di abitazione e il Movimento Cooperativo di Produzione lavoro.

E' necessario innovare sul versante dell'interazione fra pubblico e privato perchè ci sia un nuovo modo di finanziamento da parte di entrambi. Questo deve garantire un giusto compenso al privato e deve consentire un rigenerarsi delle risorse che il pubblico mette a disposizione migliorando anche il prodotto sulla base delle vere necessità dei nuclei famigliari interessati e tenendo conto della localizzazione, delle risorse e del risparmio energetico.

### **10) Promoimpresa**

Rispetto agli indirizzi regionali e alle linee di finanziamento che ci sono, i settori più interessanti sui quali ci saranno opportunità maggiori saranno quelli delle energie rinnovabili (fotovoltaico e solare termico, materiali per l'edilizia compatibili con l'ambiente). Ci sarà molto spazio anche per quello che riguarda l'*automotive*, nel risparmio dei carburanti, l'utilizzo di motori ibridi ecc...

Anche in campo agricolo si stanno sviluppando tecniche di utilizzo delle biomasse per produrre energia.

### **11) Valdaro Spa**

Rispetto alla funzione che la Valdaro sta svolgendo, si propone di offrire a chi intende produrre innovazione, territorio, aree, infrastrutturazione di incentivazione ai loro insediamenti.

Ormai è convincimento generale che la logistica e la mobilità delle merci non è più un servizio di cui le imprese si servono, ma è diventato elemento costitutivo del costo di produzione. Alcune delle imprese che si sono ultimamente insediate a Mantova a Valdaro, ad es. la Thun, fanno rendere conto di come la logistica abbia assunto la funzione di innovazione del processo produttivo.

Valdaro si propone con le proprie aree di offrire tutte le opportunità perchè le iniziative nel settore della logistica possano trovare accoglienza a Mantova e trovare le opportunità di cui gli imprenditori sottolineano la necessità. Noi siamo in grado di assistere le aziende che intendono insediarsi a Valdaro dal punto di vista organizzativo. Per le imprese che si insediano, con fatiche burocratiche incredibili, facciamo assistenza presso gli uffici pubblici dai quali devono passare le pratiche. Inoltre gestiamo le aree in modo da poter rendere interessante il prezzo per chi decide di verificare una possibilità di insediamento a Valdaro rispetto ad altri luoghi attrezzati.

## **T (Threats) Minacce/Rischi**

### **1) AMA**

Pensiamo allo spreco di risorse fatte per fare una facoltà di veterinaria in ogni regione!



Se si facessero poli di eccellenza si potrebbero razionalizzare le risorse e si potrebbe investire di più in ambito di ricerca e innovazione con risultati proficui anche per il contesto sociale generale e non solo per questo nostro settore produttivo.

## **2) Comitato Interprofessionale mantovano**

Per il mondo delle professioni, a differenza delle PMI e delle grandi aziende non esiste alcuna forma di sostegno economico all'innovazione. Nessun finanziamento a supporto nemmeno dello start up di attività di persone giovani.

## **3) Confagricoltura**

Il PSR che riguarda l'agricoltura è finalizzato soprattutto ad una concezione ideologica dell'agricoltura come custode del paesaggio fondamentalmente.

E' giusto conservare il territorio e il paesaggio, però l'agricoltura come produzione che compete sul mercato ci rimette.

Decidendo che in sostanza si indirizzano tutte le risorse verso il comparto ambientale e che non si finanziano più gli acquisti di macchine agricole su cui si è basata fino ad oggi la modernizzazione tecnologica del sistema e la riduzione della fatica fisica degli agricoltori, l'agricoltura produttiva rimane a secco e non ha più le risorse per poter innovare.

La scelta si spiega con il fatto che invece della delocalizzazione, in ambito agricolo si tende a far diminuire la produzione e a far acquistare i prodotti all'estero laddove costa meno sia la manodopera che il prodotto finale.

Importando i prodotti dall'estero dove c'è meno regolamentazione si arriva a rischiare di inquinare il mercato.

Ad es., qui non si producono OGM, ma poi si comprano perchè sono contenuti nelle cose prodotte ad esempio in sud America.

Il rischio è che la produzione in Europa riducendosi così radicalmente secondo quel disegno che noi intravediamo, arrivi a non coprire le necessità.

## **4) Confesercenti**

In questo momento congiunturale il problema principale è il credito.

Bisogna premiare chi reagisce alla crisi investendo, e per investire le imprese vanno sostenute e appunto premiate.

## **5) Consulta economica d'area destra Po – sinistra Secchia**

Uno degli esempi più significativi che sono avvenuti in provincia di Mantova è stato il caso della Wella che è andata via da Castiglione. Quando sono venuti gli americani della Procter&Gamble

con i quali abbiamo parlato, loro dovevano decidere se concentrare tutto a Castiglione o in Lorena. Avevano bisogno di 40.000 mq di terreno. Castiglione voleva 150 € al mq, mentre il Lorena glieli hanno dati a 2 € al mq. Quindi con 80.000 € in Lorena hanno avuto il terreno e lo stabilimento lo hanno fatto gratis. Poi l'energia in Francia la pagano il 30% in meno che non in provincia di Mantova e il costo del personale è 10% in meno. Queste sono le minacce per l'innovazione e non solo. E non si stava parlando di andare in Cina, ma della differenza che una impresa trova per insediarsi tra l'Italia e la Francia.

## **6) Lega Cooperative**

Il tema della casa è un tema sociale di primissimo rilievo che se viene affrontato come lo sta affrontando il Governo con il Piano casa con la sopra elevazione delle villette, non sarà assolutamente risolto, ma diverrà ulteriore fattore di rischio.

Dal piano decennale della casa del 1978 non c'è stato più un piano coordinato a livello nazionale sul tema della casa.

In Lombardia i soldi ci sono a livello regionale, ma si sbagliano le iniziative.

Pensiamo al fallimento delle politiche relative al canone moderato.

## **7) UPA**

Ciò che può mettere a rischio il perseguimento di azioni in ambito di innovazione e non solo è certamente il problema del credito.

Il mondo artigiano è anche organizzato attraverso un sistema di mutuo aiuto che garantisce per tutti gli iscritti nei confronti delle banche che prestano il denaro a chi lo investe nella propria attività, ma negli ultimi tempi il problema del credito è sicuramente molto sentito.

A Mantova mediamente il 50% delle aziende che aprono chiudono entro tre anni, certamente anche per mancanza di preparazione tuttavia il tema del credito è molto delicato anche in un sistema come il nostro.

### **C.2.3 Rapporto Impresa – Ricerca**

E' percepita dalla quasi totalità degli interlocutori privilegiati la mancanza di connessione fra mondo delle imprese e il mondo della ricerca, a parte alcuni casi particolari (come ad esempio il nuovo corso di Meccatronica progettato insieme fra Università di Pavia e 5 grandi imprese mantovane<sup>32</sup>).

I principali motivi evidenziati:

- Mantova risulta carente nella presenza di infrastrutture avanzate di conoscenza e di ricerca scientifica.
- Il trasferimento tecnologico è troppo costoso per le aziende almeno per le PMI, che sono la gran parte, le quali preferiscono innovare all'interno attraverso un processo incrementale anzichè rivolgersi all'esterno e quindi anche all'Università per farsi sostenere nella ricerca e nel successivo trasferimento dei risultati.
- I nostri cervelli giovani vanno via perchè da altre parti li pagano meglio. L'impresa che da molti punti di vista è molto brava a fare il proprio mestiere, ritiene di essere sufficientemente preparata al proprio interno e risparmia sull'impiego di risorse esterne. Questo rischia di portare al fallimento, perchè se non si investe sulle proprie capacità di innovazione interna, le conseguenze sono molto negative.

#### Esempi positivi

- Studi ideati e promossi dalla Camera di Commercio, realizzati dal Politecnico di Milano, in partnership con le Istituzioni pubbliche in merito ai due progetti di Marketing territoriale strategico sull'Alto Mantovano e sull'Oltrepò Mantovano.
- Ricerche che l'AMA sviluppa tramite convenzioni con Università partner e di cui pubblica e promuove i risultati, tramite incontri e pubblicazioni periodiche.
- Ricerche, a livello di Distretto industriale della Calza, che il CSC (Centro Servizi Calza) svolge in area tecnologica, in Laboratorio (test di qualità con particolare attenzione alla nocività dei prodotti, studi sul risparmio energetico e sullo smaltimento dei rifiuti). Il CSC si avvale anche della collaborazione di Università prestigiose come il Politecnico di Milano, la Fondazione Università di Mantova, l'Università Cattolica, la Bocconi oltre a Istituti di Ricerca come l'ENEA.
- Collaborazione, in ambito di Design, dell'UPA con il Politecnico di Milano.

---

<sup>32</sup> Il percorso è stato realizzato da Confindustria Mantova, Università di Pavia insieme a Marcegaglia, Bondioli & Pavesi, Raccorderie Metalliche, Gruppo Mauro Saviola, Iveco.

- Progetto del Centro Servizi Florovivaismo (con Camera di Commercio di Mantova e Provincia) con il CNR di Bologna, particolarmente innovativo per la qualificazione delle alberature ai fini della mitigazione del clima ambientale e del miglioramento della qualità dell'aria.
- Progetti del CRIL, a livello di Distretto Industriale del Legno: Riutilizzo rifiuti in legno (con Gruppo Saviola e Gruppo Frati); Pall Ok (con Assoimballaggi); Ri utilizzo dei rifiuti a fini energetici (con Rilegno ed Enel).

#### Principali rilievi critici

- Ragionare su progetti specifici finalizzati ad avvicinare il mondo dell'impresa, grande, ma soprattutto media e piccola, al mondo della ricerca in una analisi comparata delle eccellenze locali, e anche prendendo spunto da altre esperienze e territori che in questo hanno già dimostrato buoni risultati.
- In quest'area sarebbero necessari Master o Corsi di alta formazione anche post diploma ad esempio per Tecnici della programmazione della produzione. Questi dovrebbero essere naturalmente corsi finanziati. Al momento non vengono realizzati, ma potrebbero costituire una opportunità.

#### **S (Strenght) Punti di forza**

##### **1) AMA**

Come sistema dell'Associazione Allevatori si stanno sviluppando ricerche che si fanno principalmente tramite convenzioni con Università.

Principalmente i partner universitari sono lombardi ed emiliani. Il nostro mondo si avvale del braccio scientifico che fa ricerca che è l'Università.

Recentemente abbiamo presentato alla Regione un progetto con la Provincia che riguarda l'abbattimento dei nitrati nelle deiezioni, si farà, se verrà finanziato, con il coinvolgimento della Facoltà di Ingegneria che c'è qui a Mantova.

Abbiamo internamente laureati in veterinaria e in agraria che forniscono i dati e i campioni di analisi a quelli che poi svolgono la ricerca perchè questo non è di nostra diretta competenza.

I risultati, una volta ottenuti, vengono poi portati all'attenzione degli allevatori.

##### **2) Centro Servizi Calza Srl**

La più importante iniziativa del Centro Servizi Calza in ambito di ricerca, riguarda l'area

tecnologica con l'attività del Laboratorio.

Dal 1992 il Centro Servizi Calza è accreditato presso il SINAL (Sistema Nazionale di Accreditamento dei Laboratori) che lo qualifica come organismo operante secondo un sistema di qualità definito dalla norma UNI-CEI-EN-ISO/EC-17025.

Le analisi effettuate dal laboratorio sono particolarmente importanti poiché consentono la realizzazione di test di qualità con particolare attenzione alla nocività dei prodotti.

Le aziende del distretto si rivolgono al laboratorio per i test sui tessuti sia sui propri prodotti che sui prodotti concorrenti, in particolare si analizzano i prodotti che arrivano da Paesi esteri, spesso meno severi sull'applicazione delle norme di qualità e non nocività dei prodotti.

Il laboratorio svolge inoltre un'importante ruolo nello studio del risparmio energetico e sullo smaltimento dei rifiuti.

Per queste attività di responsabilità sociale il CSC si avvale della collaborazione di Università prestigiose come il Politecnico di Milano, la Fondazione Università di Mantova, l'Università Cattolica, la Bocconi oltre a Istituti di Ricerca come l'ENEA.

### **3) Politecnico di Milano**

Con la Camera di Commercio sono stati fatti studi e ricerche legati al marketing territoriale che possono a buon diritto essere analogizzate con quelle svolte in partnership con le imprese di carattere industriale.

Qui se dobbiamo misurare i risultati ottenuti qualche successo possiamo dire di averlo ottenuto sia per quanto riguarda l'alto mantovano, sia per l'Oltrepò.

In quelle esperienze poi sono venute fuori tutte le problematiche comprese quelle dell'impresa, le imprese agricole, di trasformazione, le imprese industriali ecc...che sono aiutate a presentare i propri prodotti con tutta la loro storia e il loro contesto, per rendere concorrenziale la produzione di un'area piuttosto quelle di un'altra.

### **4) Promoimpresa**

C'è lo sportello innovazione chiamato "*Innovation Point*" fondato 2 anni fa come punto di una rete più complessa che fa capo a Milano dove opera L"*Innovation Hub*" che fa parte della "*European Enterprise Network*", rete sostituiva degli *Euro Info Center*.

Questi sono uffici territoriali e Promoimpresa è parte di questa rete.

Promoimpresa è l"*Innovation Point di Mantova*"; a Milano c'è la regia.

Promoimpresa dopo la fase divulgativa rispetto alle opportunità, gestisce una pre istruttoria di questi bandi.

Un tema di cui si parla sempre quando si affronta l'argomento innovazione è quello dei brevetti e dal momento che la Camera gestisce anche questa parte della materia, è opportuno parlare anche di questo rispetto al ruolo che abbiamo a livello provinciale.

Per quanto riguarda i Brevetti ci sono 2 tipologie: quelli presentati dalle aziende che riguardano una innovazione incrementale di un macchinario già esistente che vengono depositati, seguono l'iter e vanno a buon fine presso l'azienda che li ha sviluppati. Gli altri che a volte si perdono nel tempo, sono buone idee presentate dal singolo che arriva alla fase prototipale, ma che poi non ha le risorse per riuscire a promuovere e vendere la sua idea presso aziende che siano interessate ad acquistarla.

Qui ci sarebbe spazio per lavorare come Camera di Commercio attraverso le nostre reti per vedere, con i dovuti accorgimenti (perchè i brevetti depositati in Italia vanno protetti rispetto agli altri paesi) come riuscire a farli conoscere a chi potrebbe essere davvero interessato in Italia a quelle singole idee brevettate e prototipali per acquisirle e metterle in produzione.

In Provincia fra i brevetti industriali e per marchio i depositi sono circa 180 all'anno; in realtà quelli relativi a invenzioni sono 70 o 80 di cui la metà sono invenzioni di persone fantasiose e l'altra metà possono avere applicazioni industriali e la maggior parte di questi sono sviluppati per le aziende.

I costi per le aziende non sono ingenti, anche perchè la parte di preparazione fino alla dimostrazione della novità rispetto a quello che l'impresa già produce è svolta all'interno dell'azienda.

L'idea si presenta con il modulo di domanda e l'allegato tecnico (da compilare da quest'anno anche in inglese); poi la Commissione ministeriale (Ministero sviluppo economico) se riscontra elementi di novità e nulla dice, valida il brevetto che ha una durata ventennale.

## **5) UPA**

In ambito di Design c'è una proficua collaborazione con il Politecnico di Milano, inoltre l'Associazione ha da molti anni deciso di sostenere la formazione continua degli artigiani iscritti con corsi finanziati attraverso il FSE relativamente a tematiche quali bioedilizia, energia sostenibile, bio pittura, geotermia e fotovoltaico.

Due anni fa si organizzò anche una Fiera chiamata "Artigiana" proprio sulle nuove modalità di costruire e abitare relativamente a queste tematiche.

**W (Weaknesses) Punti di debolezza****1) API**

A Mantova non si riescono a creare collegamenti fra imprese e centri di ricerca pubblici e privati. Per quanto riguarda l'Università è un problema di tempo per avvicinarsi al mondo dell'impresa (PMI).

Per la piccola impresa nel manifatturiero su 4.000 imprese 3.500 hanno meno di 15 dipendenti. Queste non credo abbiamo mai avuto un rapporto con l'Università. Non c'è proprio collegamento. C'è un problema di comunicazione prima di tutto. L'Università è vista come lontana.

Il problema comunque è prettamente culturale, perchè non è nemmeno vero che le piccole e medie imprese non impieghino personale formato a livello universitario.

Forse l'idea di creare connessioni fra la ricerca fatta a livello universitario e la innovazione fatta dalle aziende, potrebbe essere realizzata con progettualità che permetta di inserire persone giovani e alla fine del percorso universitario nelle aziende su progetti specifici.

**2) Centro Studi Confindustria**

L'integrazione in ambito di innovazione tra impresa e università a Mantova è molto bassa con responsabilità maggiori da parte del mondo accademico perchè i pensatori dovrebbero proporsi all'impresa secondo il linguaggio dell'impresa.

L'imprenditore e i collaboratori non sono in grado di entrare in ricerche universitarie.

Loro sottopongono un problema concreto e chi ha competenze specifiche in materia può dare un contributo.

L'accademico deve sapere il linguaggio dell'impresa, c'è scollamento tra l'Università e l'impresa.

**3) Centro Tecnologico Arti e Mestieri**

Rispetto al rapporto tra l'impresa e il mondo della conoscenza in provincia di Mantova c'è da considerare che c'è una Università giovane che fa fatica ancora a strutturare se stessa e quindi a collegarsi al territorio e quindi non c'è ancora questa tradizione di scambio tra mondo della conoscenza e mondo imprenditoriale.

Questo rapporto è tutto da costruire quantomeno a livello di ricadute visibili sul territorio e su settori diversi.

Bisognerebbe aumentare i contatti e le esperienze che mettono in comune i due soggetti.

Il mondo delle imprese come spazio in cui è possibile sperimentare attività che il mondo della ricerca può intuire e trovare un contatto diretto tra questi due soggetti.

Gli strumenti di contatto dovrebbero essere più di uno.

Dovrebbero esserci le aziende che si aprono al mondo dell'Università e viceversa e ci dovrebbe

essere la possibilità di avere persone che sono ancora dentro al loro percorso di studio che siano finalizzate a raggiungere determinati obiettivi aziendali per un determinato periodo di tempo.

#### **4) CIA**

In agricoltura, un punto di debolezza della nostra provincia è la quantità di nitrati.

L'Italia è in infrazione rispetto all'utilizzo di liquami per concimare. Oggi in provincia di Mantova ad esempio si usano 340 unità, mentre la legge europea dice che non se possono usare più di 170.

Questo vuol dire che metà delle aziende dovrebbero chiudere.

L'unica soluzione è trovare un sistema che ci consenta di utilizzare questo liquame facendo meno danni.

Produrre biogas ad esempio non risolve il problema dei nitrati (non riduce la quantità di prodotti chimici che c'è nel liquame).

Per risolvere questo problema bisogna fare più ricerca.

Oggi c'è l'ERSAF (Ente regionale sviluppo agricolo della Regione), poi ci sono molte ditte private che puntano a creare e vendere impianti, poi c'è il CRPA di Reggio Emilia (è un problema che ha soprattutto la Pianura Padana).

Per quanto riguarda l'Università so che ci stanno lavorando l'Università di Agraria di Milano, il Polo Tecnologico di Lodi, mentre l'Università di Mantova non mi risulta avere progetti sul campo attualmente, almeno credo.

#### **5) Consorzio Progress & Competition**

A mio avviso si deve fare innovazione sui processi produttivi perchè queste tipologie di innovazione sfociano anche sull'innovazione di prodotto.

I processi produttivi, trattandosi di beni di largo consumo, hanno bisogno di essere verticalizzati, e verticalizzando si diminuiscono i costi aumentando di conseguenza la competitività. Parlando di processi industriali contenuti e brevi va individuato bene quale possa essere questa tipologia di innovazione.

Anche rispetto alla innovazione di prodotto va fatta una ricerca.

Per il futuro le imprese avranno bisogno di un sostegno per l'innovazione.

Come Presidente di *Progress & Competition* credo sia fondamentale puntare sull'innovazione del processo di produzione.

Se questo porta alla innovazione di prodotto tanto meglio. Qui forse si innesta lo spazio per migliorare rispetto al rapporto con l'Università.

#### **6) CRIL Srl**

I privati che utilizzano i servizi del Cril non sono interessati a finanziare solo la ricerca.



Bisognerebbe riuscire ad accedere a finanziamenti di qualunque natura. Sarebbe importante che ci fosse un ente pubblico per aiutare le piccole realtà a poter attingere a questi fondi.

Ad oggi non ci sono supporti, conosciuti dal Cril, utili per preparare la parte burocratica per la ricerca fondi.

### **7) Unione Commercio e Turismo**

Il punto del rapporto fra impresa e ricerca è centrale per il tema dell'innovazione in provincia di Mantova. Le associazioni in questo possono avere un ruolo di primo piano, se supportate dagli imprenditori che ne hanno interesse, nel portare al tavolo della discussione la conoscenza delle caratteristiche dei propri associati e canalizzare così le loro necessità in ambito di innovazione nel luogo giusto, laddove si dovrà discutere su quali percorsi intraprendere.

Ad esempio per quanto riguarda un nostro settore di particolare interesse che è quello del turismo, la proposta di introdurre strategie formative inerenti percorsi di alta formazione ci parrebbe una buona idea quella di realizzare corsi per manager del settore turismo. Oggi come oggi queste tipologie di professionalità che servirebbero allo sviluppo innovativo in un settore di nostro diretto interesse, non vengono sfornati né dalla scuola né dalla Università.

## **O (Opportunities) Opportunità**

### **1) Centro Servizi Florovivaismo Srl**

Con la Camera di Commercio e la Provincia stiamo portando avanti un progetto con il CNR di Bologna, particolarmente innovativo ed importante per qualificare le alberature per la mitigazione del clima ambientale e il miglioramento della qualità dell'aria.

Questo è importante perché consentirà di dire agli Enti pubblici che tipo di piante sono maggiormente proficue in un determinato territorio, ad esempio in una zona molto trafficata si potranno piantare piante con un maggior potere di abbattimento delle polveri sottili. Tutto questo sarà documentato (la ricerca si concluderà all'inizio del 2010) da studi scientifici. È fondamentale anche in relazione al Protocollo di Kyoto.

A partire dalla fine del 2007 si è lanciato il marchio "Plantaregina", del quale possono beneficiare le imprese che rispettano un disciplinare di produzione da noi emanato.

Il marchio "Plantaregina", il nuovo marchio commerciale, rappresenta sia l'eccellenza della produzione delle aziende associate, sia la qualità delle piante coltivate nell'area di Canneto sull'Oglio.

Il marchio è anche un marchio territoriale perché identifica la qualità di produzione del territorio che comprende tre province Mantova, Cremona e Brescia.

## **2) Comitato Interprofessionale mantovano**

Da alcuni anni esiste un Master proposto dall’ITC Pitentino per diplomati in ragioneria al quale hanno partecipato ogni anno circa 20 studenti che non volevano proseguire facendo l’Università al fine di acquisire pratica con il mondo del lavoro con 400 ore di aula e 200 di stage presso studi professionali o aziende in ambito di contabilità. La cosa è andata bene e per alcuni anni è stata gestita dall’Istituto in collaborazione con la Camera di Commercio di Mantova, la Provincia, l’Ordine dei Commercialisti e dei Consulenti del lavoro. Oggi il Master è stato preso in gestione dall’Enaip che essendo riconosciuto come ente formativo dalla Regione lo ha fatto diventare parte della sua attività e i fondatori del Master iniziale stanno per dare vita ad una seconda iniziativa, in autonomia rispetto alla prima, figlia delle precedenti esperienze positive, anche negli esiti di *placement* registrati per gli studenti che vi hanno partecipato.

## **3) Consulta d’area viadanese casalasca**

La Consulta sta collaborando con l’Università Cattolica di Piacenza – Facoltà di Economia per creare un Osservatorio economico sul territorio ed essere quindi di supporto alle aziende. Questo è un territorio interprovinciale con coesione economica e sociale, ma ha comunque bisogno di supporti per le imprese che sono principalmente piccole e medie. L’Osservatorio nasce per capire quali sono le difficoltà e i bisogni che le imprese hanno rispetto a diverse tematiche (credito, lavoro, informatica, risorse umane etc.) e da questa verifica andare a proporre soluzioni e supporti, stimoli. Il progetto è nato in questi mesi dopo un percorso di tre anni e si sta per firmare una convenzione tra Università Cattolica e Consulta interprovinciale viadanese casalasca. Partecipano al progetto i Comuni di Viadana e Casalmaggiore, le Camere di Commercio di Cremona e Mantova e la banca di Credito Cooperativo di Rivarolo Mantovano. Il fine è fare emergere i bisogni delle imprese, suggerire corsi, master da realizzarsi sulle basi appunto delle necessità emerse e valutare i problemi principali che risultano avere le imprese. A settembre 2009 saranno presentati i primi risultati che interesseranno gli imprenditori.

## **4) Consulta economica d’area destra Po – sinistra Secchia**

Le piccole e medie imprese fanno ricerca con team di lavoro e con i propri fornitori. La ricerca è un processo incrementale. L’Università, come l’esperienza di Meccatronica dimostra, può essere utile per certi tipi di imprese. La ricerca va vista più nel senso del miglioramento dei processi aziendali, più che nel senso del rinnovamento di un prodotto.

Il Centro tecnologico può essere un buon tramite per sviluppare ricerca di tipo incrementale, anche l’Università potrebbe avere un ruolo significativo anche in questo ambito.

In quest’area sarebbero necessari Master o Corsi di alta formazione anche post diploma ad esempio per Tecnici della programmazione della produzione. Questi dovrebbero essere

naturalmente corsi finanziati. Al momento non vengono realizzati, ma potrebbero costituire una opportunità.

### **5) CRII Srl**

Il Cril è una società che si basa sulle attività dei due laboratori che possiede: analisi chimiche e laboratorio di prove tecnologiche su imballaggi in legno. Le aziende che devono fare queste attività si rivolgono al Cril, come anche Rilegno.

Ora ci sono tre progetti sviluppati nel corso dell'ultimo biennio e pensati in precedenza.

Il primo riguarda l'utilizzo dei rifiuti in legno che prima andavano in discarica e che oggi vengono utilizzati per la produzione di pannelli; qui entrano in gioco il gruppo Saviola e il gruppo Frati che sono riusciti a sostituire l'utilizzo di legno vergine oltre il 90% con rifiuto legnoso;

il secondo progetto è stato fatto con Assoimballaggi e si chiama Pall ok ed è relativo alla ottimizzazione degli imballaggi in legno intesi come Pallet che formano l'80% degli imballaggi in legno come massa e volume. Questo progetto è importante ai fini della sicurezza perchè un imballaggio ben progettato e costruito contribuisce a che non si verifichino incidenti in cui si fanno danni alle cose e soprattutto alle persone; il terzo progetto è quello dell'utilizzo di rifiuti a fini energetici, avviato da Rilegno in collaborazione con Enel per l'utilizzo dei rifiuti come combustibile delle centrali elettriche.

### **6) Gruppo Mauro Saviola**

E' stato collaudato un pontile (Banchina commerciale *Pipeline* di Viadana), che collega per la navigazione interna sul Po attraverso il canale, Mantova e Viadana che è a servizio delle imprese.

Non c'è solo ferrovia quindi, ma essendo territorio Oglio Po abbiamo la possibilità di valorizzare le vie d'acqua e questo ci siamo impegnati a fare.

Toglieremo solo noi 80.000 tonnellate di metanolo, che è alcool puro e infiammabile, dalla strada per passarlo sull'acqua. Questo è già un piccolo contributo.

Abbiamo allo studio un raccordo ferroviario che da Casalmaggiore porta a Viadana toccando la Marcegaglia, poi tutte le altre strutture compresa la nostra.

Purtroppo siamo messi male a livello di autostrade essendo abbastanza distanti.

Un dato: il nostro distretto produce 2.500 Kg di CO<sub>2</sub> di emissioni all'anno.

La considerazione finale è che pur confermando le esigenze della provincia di Mantova validi anche per gli altri territori, il messaggio è quello che bisogna progettare un futuro di eco sostenibilità che porta a raggiungere obiettivi comuni che bisogna avere non solo in termini economici, ma anche rispetto al tema dell'etica che deve avere sempre più presente come valore chiunque produca merci e servizi privati e servizi pubblici.

## **7) Ufficio Studi Confindustria**

a) Quest'anno si farà Meccatronica che è un corso di ingegneria dell'Università di Pavia che partirà a Mantova nell'anno accademico 2009/2010 in cui i contenuti sono informatica, meccanica elettronica; le quantità delle tre vengono modulate sulla base delle necessità. Questo percorso è stato fatto da Confindustria Mantova, Università di Pavia e Iveco, Marcegaglia, Raccorderie Metalliche, Saviola e Bondioli & Pavesi.

Con i responsabili del personale di queste aziende si è cercato di contribuire a delineare i contenuti che interessano maggiormente.

Per cui se questa iniziativa andrà avanti la distanza che si diceva prima tra Università e Imprese potrebbe diminuire.

b) Come Confindustria Mantova abbiamo aderito al progetto Net for Mec finanziato dalla Regione Lombardia fatto con l'Università: in quel caso abbiamo cercato di portare gli operatori che nelle imprese hanno diretto collegamento con l'innovazione per imparare a leggere e tradurre i bandi per poi tradurli in risorse finanziarie.

C'è continuità con un progetto di Confindustria regionale in cui i funzionari interni si formano su queste materie. Questo serve per abituare noi stessi e gli omologhi dentro le imprese a ragionare in questi termini.

## **T (Threats) Minacce/Rischi**

### **1) API**

a) Negli strumenti citati, linee di finanziamento, programmi quadro e altro il tema dell'innovazione è ricorrente.

Il problema è che spesso è una innovazione molto alta rispetto alle reali capacità delle aziende.

Le PMI, l'attività di innovazione, ricerca e sviluppo la fanno quotidianamente quasi senza accorgersene.

Non hanno reale cultura rispetto alla ricerca, l'innovazione e lo sviluppo.

Gli strumenti presuppongono che ci sia già questo tipo di cultura che invece non c'è. Questo è il gap.

b) Il mondo delle PMI non sente attorno a sé un sistema che protegge, bensì un sistema che gli è ostile. Soprattutto gli aspetti burocratici.

Altro limite è che il mondo del credito oggi ha maggior cautela nell'appoggiare progetti di prototipazione.

## **2) CIA**

Dal punto di vista sociale, in un mondo agricolo che produce a livello europeo più di quanto utilizza (anche se si apre la Gazzetta oggi leggiamo che Caritas distribuisce 1.500 pasti al giorno per le mense delle persone più deboli) bisognerebbe porsi il problema di chi invece non riesce ad essere autosufficiente nel procurarsi i mezzi di sostentamento e cercare di convogliare parte delle cose prodotte in più a chi ha meno. Questa sarebbe una minaccia sociale da trasformare in opportunità.

In agricoltura quando c'è una eccedenza che è anti economica vendere perchè il prezzo è troppo basso, è inutile cercare un profitto, ma è meglio regalare a chi ne ha bisogno (mense, singole persone ecc..).

Ci vorrebbe un punto di riferimento fisso a cui fare riferimento.

Un esempio da seguire è quello del Last Minute Market di Bologna. Sarebbe un modo di dare un plus di valore sociale al nostro lavoro.

## **3) Confesercenti**

Il progetto ACT (Commercio e Città della Cultura) realizzato tra Camera di Commercio e Politecnico Milano sede di Mantova nel 2008 non ha preso in considerazione il tema dell'accessibilità.

Non ci si può lamentare se la zona della città non è viva, perchè non essendoci passaggio la zona si svuota.

## **4) Mantova Export**

Fare ricerca per innovare costa troppo. Questo è uno dei motivi per cui non c'è rapporto fra imprese e Università.

## **5) Provincia di Mantova**

I nostri cervelli giovani vanno via perchè da altre parti li pagano meglio. L'impresa che da molti punti di vista è molto brava a fare il proprio mestiere, ritiene di essere sufficientemente preparata e intelligente con i propri tecnici interni e risparmia sull'impiego di risorse esterne. Questo porta al fallimento, perchè se non si investe sulle proprie capacità di innovazione interna, è molto rischioso

## **C.2.4 Nuove risposte ai nuovi bisogni di carattere sociale e di coesione**

### **C.2.4.1 Il lavoro e l’alta formazione**

Fra i soggetti attori del mondo del lavoro e protagonisti della coesione sociale ai quali abbiamo chiesto una opinione e un confronto sulle tematiche relative all’innovazione emerse dal confronto con gli attori economici e istituzionali della provincia di Mantova, iniziamo con il segnalare la partecipazione del sindacato nelle sue espressioni più rappresentative: CGIL, CISL, UIL.

In merito al tema della innovazione essi riconoscono come in questo ambito ci sia la necessità di fare sistema, dichiarando tuttavia che fino ad ora è mancato un attore forte in grado di polarizzare la regia del sistema, oltre che la capacità di sviluppare accordi e protocolli di intesa che facilitino la *governance* nella sua effettiva operatività. La qualità delle relazioni risulta essere parte integrante del discorso, perché sulla qualità delle relazioni fra istituzioni e persone che le governano, si possono costruire meglio appropriate azioni di *governance*, al di là del lavoro che ognuno sa fare benissimo al proprio interno rispetto alle proprie singole competenze.

Relativamente al tema della connessione fra ricerca e impresa, pur avvertendosi segnali positivi come il corso universitario di Meccatronica che va nella direzione di mettere in correlazione la grande industria mantovana e il mondo della conoscenza dal quale non si può prescindere quando si parla di innovazione, rilevano la necessità di rafforzare il sistema formativo attuale rispetto al tema della innovazione in particolare nel settore industriale manifatturiero così importante nell’economia della provincia di Mantova. Bisogna pensare anche al mondo della piccola e media impresa che, come noto, rappresenta la gran parte, in percentuale, del mondo produttivo provinciale. Si registrano molte aziende che hanno bisogno di innovare per continuare a produrre e a stare sul mercato; ci sono in molti casi esempi di aziende che hanno, infatti, prodotti considerati maturi che hanno bassissimi margini di crescita, che nella situazione attuale (crisi e concorrenza globale) rischiano di non reggere più.

Alcune organizzazioni sindacali riconoscono nella Camera di Commercio il soggetto che potrebbe stimolare il fare sistema in particolare in questo ambito dell’innovazione, Camera che dovrebbe essere poi in grado di mettere intorno ad un tavolo tutti i soggetti titolati a partecipare per fare sistema nel modo migliore possibile al fine di definire le linee di lavoro e le fonti di finanziamento da poter ad esse dedicare. Altri auspicano un ruolo forte del Comune capoluogo e della Provincia.

I tre sindacati suggeriscono che, in particolare in un momento di crisi come quello congiunturale attuale, le aziende dovrebbero essere stimolate a prepararsi nel modo migliore possibile alla fase di ripresa.

Alcune delle proposte emerse (UIL) trattano della possibilità di stipulare accordi tra Associazione Industriali, Camera di Commercio, Sindacati e INPS per mantenere le persone in azienda durante i periodi di cassa integrazione al fine di tenere l'azienda pronta per la ripartenza e al tempo stesso evitare situazioni in cui il lavoratore che percepisce l'80% del proprio stipendio senza essere sul posto di lavoro si metta poi nella condizione di realizzare lavoro nero in concorrenza con gli artigiani che svolgono quelle tipologie di lavoro in chiaro (muratori, idraulici, imbianchini etc.); altri (CGIL, CISL) pensano anche a proposte tese ad arricchire il mondo della qualificazione della formazione professionale, della stagistica, del rapporto con l'Università per cui sicuramente ci sono anche le risorse a disposizione a cui attingere. Importante per questo dovrebbe essere il legame con il mondo delle imprese che devono essere le prime a comunicare quali sono le tipologie di lavoratori di cui necessitano e le tipologie di corsi che servono per coloro che devono essere riqualificati e/o inseriti ex novo. In particolare l'alta formazione va sviluppata in collegamento diretto con l'Università per la realizzazione di Master che formino risorse umane specializzate che siano in grado di inserirsi nel mondo produttivo locale sulla base di una programmazione specifica da realizzarsi prima. Anche i Centri di servizio che sono sul territorio andrebbero coinvolti in queste tipologie di percorsi perché sono soggetti profondamente inseriti nei contesti produttivi locali.

Anche le Consulte d'area andrebbero coinvolte per lo stesso motivo.

Ad oggi quello che manca è la capacità di iniziativa di chi dovrebbe essere determinato a mettere intorno al tavolo tutti i soggetti titolari per esserci e sviluppare *governance* anche su questo tema.

Risulta quindi necessario rafforzare il sistema di sviluppo che basa il suo modello sulla ricerca e sulla innovazione, ovvero sulla conoscenza di alto livello. Il fatto che in provincia di Mantova ci siano diversi contenitori che si occupano della tematica “innovazione” dimostra che è mancata una regia condivisa.

#### **C.2.4.2 Le nuove forme di povertà e il miglior utilizzo delle risorse**

Oltre al tema del lavoro, nel corso delle interviste qualitative con i soggetti privilegiati dell'economia mantovana in particolare con esponenti del mondo dell'agricoltura (AMA, CIA ecc.), sono emersi in maniera evidente due temi di fondamentale importanza nell'ottica della intersezione fra economia e coesione sociale come plus territoriale che può caratterizzare questa provincia.

Da un lato il tema delle eccedenze produttive, sia direttamente nel mondo agricolo, che a livello di distribuzione commerciale, dall'altro il tema dell'elevato bisogno sociale di sostegno, anche dal punto di vista alimentare, di una crescente fascia di popolazione residente in provincia che sta fortemente accusando la congiuntura.

A questo fine, anche sulla base dello stimolo fornito dalla più conosciuta esperienza in materia che è quella rappresentata dal “Last Minute Market” di Bologna, abbiamo chiesto l'opinione del

principale testimone privilegiato che si occupa di rispondere a questo tipo di domande di carattere sociale, ovvero *il Direttore della Casa San Simone – Agape Onlus*, che opera in rete con i servizi competenti, rispetto alla idea di integrare e sistematizzare un processo di raccolta e distribuzione delle eccedenze alimentari prodotte e non vendute, in grado di sostenere chi già opera alacremente in quel senso al fine di rispondere ai nuovi bisogni emersi negli ultimi anni e negli ultimi mesi che, come sotto dimostrato, aumentano considerevolmente in periodi di difficoltà economica generalizzata e di crisi del mondo del lavoro.

Per questo motivo si considera appropriato mettere a conoscenza il mondo economico che si è dimostrato sensibile a questo tema e chi lo potrà divenire, già attraverso questo Rapporto, di questo nuovo bisogno primario in parte collegabile alla crisi congiunturale che ha colpito e sta colpendo anche il mondo produttivo mantovano, così da verificare successivamente le eventuali modalità di intervento da suggerire e supportare in collegamento con l'organizzazione che già opera in provincia di Mantova in questo specifico ambito, se verrà ritenuto utile ed opportuno.

Di seguito quanto riportato dal Direttore in un documento realizzato originale quale contributo a questo Rapporto "Mantova Innovazione" 2009.

...Il Centro di Ascolto di C.A.S.A. San Simone accoglie e rileva un'esigenza nell'accesso ai servizi di assistenza al soddisfacimento del bisogno alimentare piuttosto marcato ed elevato.

Attualmente i servizi afferenti a quest'area sono di due tipi:

- un servizio di mensa, orientato a singoli in condizione di emarginazione che non possano o non sappiano provvedere alla preparazione del pasto;
- un servizio di fornitura di generi alimentari, per le famiglie e le persone che siano in grado e nella possibilità di provvedere alla preparazione del pasto.

L'accesso ai servizi da parte della totalità delle persone residenti avviene in accordo e col concorso dei servizi sociali pubblici, è limitato nel tempo e segue una progettualità che viene preventivamente definita col concorso della persona e della famiglia.

Seguendo la serie storica riportata nella tabella sottostante, si osserva come il bisogno alimentare riscontrato nell'ultimo quinquennio si sia assestato su livelli elevati ed abbia progressivamente visto incrementare l'erogazione dei servizi sia in termini quantitativi (numero di pasti erogati), sia in termini temporali (durata media del servizio). Ciò testimonia una crescente difficoltà, particolarmente avvertita nell'attuale congiuntura economica, nella definizione di reali sbocchi alle situazioni nei termini di opportunità per il reinserimento verso l'autonomia.



**Tabella 8 Andamento storico degli accessi ai servizi di aiuto alimentare presso C.A.S.A. San Simone**

| Settore infrastrutture economiche        | 2004           | 2005          | 2006           | 2007           | 2008           |
|--|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Servizio fornitura alimenti</b>       |                |               |                |                |                |
| Casi, famiglie                           | 349            | 312           | 432            | 285            | 399            |
| Persone raggiunte                        | 1.268          | 1.116         | 1.020          | 866            | 1.193          |
| Media nuclei                             | 3,63           | 3,58          | 2,36           | 3,04           | 2,99           |
| <b>Pasti distribuiti</b>                 | <b>89.082</b>  | <b>58.632</b> | <b>98.238</b>  | <b>94.388</b>  | <b>161.798</b> |
| Durata media di erogazione servizio (gg) | 35,13          | 26,27         | 48,16          | 54,50          | 67,81          |
| Media giornaliera di persone servite     | 122,03         | 80,32         | 134,57         | 129,30         | 221,64         |
| <b>Servizio mensa</b>                    |                |               |                |                |                |
| Persone raggiunte                        | 601            | 630           | 536            | 668            | 525            |
| <b>Pasti distribuiti</b>                 | <b>12.712</b>  | <b>23.903</b> | <b>25.203</b>  | <b>26.068</b>  | <b>21.671</b>  |
| Durata media erogazione servizio (gg)    | 21,15          | 37,94         | 47,02          | 39,02          | 41,28          |
| Media giornaliera di persone servite     | 34,83          | 32,74         | 34,52          | 35,71          | 29,69          |
| Totale persone servite                   | 1.869          | 1.746         | 1.556          | 1.534          | 1.718          |
| <b>Totale pasti distribuiti</b>          | <b>101.794</b> | <b>82.535</b> | <b>123.441</b> | <b>120.456</b> | <b>183.469</b> |

*Ciò a cui si assiste è dunque un aumento dell'intensità del disagio e della sua durata determinato anche da una crescente difficoltà delle politiche e (di riflesso) dei servizi nel dispiegare azioni efficaci per determinare percorsi di fuoriuscita dal disagio e per il reinserimento sociale.*

In Appendice 2 sono riportate nel dettaglio sia la situazione attuale che le azioni indicate come necessarie per superare le difficoltà che si potrebbero riscontrare per l'ampliamento di questo servizio sui quali si richiama l'attenzione dei soggetti che si sono dichiarati disponibili ad interessarsene durante le interviste realizzate per questo Rapporto.

Anche il Consorzio di Cooperative sociali *SOL.CO. di Mantova* rappresentante di quella parte del terzo settore che svolgendo attività di carattere imprenditoriale è più vicina a quella del mondo economico tradizionale e definibile appunto impresa sociale, per voce del Presidente ha tenuto a segnalare quanto la nuova tipologia di bisogno quale quello della fragilità personale e/o familiare causata da eventi quali la perdita temporanea del lavoro o la cassa integrazione per alcuni mesi, sia effettivamente un problema sul quale è utile cercare occasioni di conoscenza e condivisione del tema tra mondo economico e soggetti operanti nell'area della coesione sociale territoriale al fine di fornire soluzioni praticabili.

Inoltre in merito ad attività territoriali che abbiano a che fare con nuovi quartieri, nuove urbanizzazioni, prima che vengano realizzate, ha sottolineato l'importanza che all'interno della propria organizzazione si stanno sviluppando approfondite riflessioni su cosa rende unito un territorio o un quartiere ovvero quello che lo identifica, riflessioni che è necessario siano realizzate anche insieme a chi ha poi il ruolo di pianificare e di costruire.

Parlare di cosa c'è al centro del quartiere in cui si andrà a vivere prima che il quartiere venga realizzato o ristrutturato e rinnovato, può essere un tema di forte collegamento tra componenti diverse della società, che hanno a che fare sia con il mondo della coesione sociale, ma anche con il settore urbanistico ed edilizio, quello del commercio, dei servizi etc.

### **C.3 Il *Sinopsis Innovation Board***

Oltre ai testimoni privilegiati sopra menzionati che hanno aderito all'iniziativa della Camera di Commercio di Mantova concedendo la propria disponibilità a farsi intervistare, *Sinopsis Lab ha istituito nel corso del biennio 2007/2008 un "Innovation Board"* per avere una preziosa occasione di confronto diretto con gli imprenditori massimamente rappresentativi dei territori qualificati di Mantova e provincia proprio sul tema innovazione.

*Più di 40 imprenditori hanno partecipato ad entrambi i seminari* organizzati e gestiti da *Sinopsis Lab*, svoltisi in data 15 dicembre 2007 e 15 novembre 2008<sup>33</sup>.

I temi dei due seminari erano:

- *Motivazione, Risorsa e Programmazione* (15 dicembre 2007 – presso *Sinopsis Lab*);
  
- *Innovazione e Competitività dei Territori qualificati di Mantova*  
(15 novembre 2008 - incontro presso Bondioli & Pavesi di Suzzara).

*Nel primo e, in particolare, nel secondo incontro si è trattato a fondo il tema innovazione rapportato alla relazione intrinseca che la qualità del territorio su cui (pur in epoca di globalizzazione) si è radicata nel passato e oggi svolge ancora la propria attività una azienda, possa influire sulla capacità di competitività e innovazione che la stessa azienda persegue con la propria azione quotidiana anche a livello globale.*

Le relazioni presentate dai relatori intervenuti a questo secondo *workshop dell'Innovation Board* fanno parte integrante delle esperienze che qui sono messe in evidenza insieme a quelle dei citati testimoni privilegiati e degli altri significativi soggetti economici e sociali. Le due esperienze sono state utili a contestualizzare il tema innovazione con i protagonisti chiamati a realizzarla concretamente nell'ambito della propria attività quotidiana e nella loro rappresentatività nei singoli territori della provincia: Mantova Centrale, Alto Mantovano, Oltrepò Mantovano e Oglio - Po.

Si tratta in particolare delle relazioni del Cav. del Lavoro *Edi Bondioli* del territorio *Oltrepò Mantovano*, dell'Ing. *Alberto Bottoli* del territorio *Mantova Centrale*, del dott. *Giulio Freddi* del territorio *Alto Mantovano* e del Dott. *Luigi Gozzi* (Direttore Generale del Gruppo Mauro Saviola) del territorio *Oglio - Po* dalle quali si possono trarre utili indicazioni a supporto della SWOT Analysis di cui sopra.

---

<sup>33</sup> Dei seminari si trova traccia e documentazione nella sezione *Innovation Board* sul sito [www.sinopsislab.it](http://www.sinopsislab.it)

#### **C.4 Le singole imprese. L'approfondimento quantitativo**

Ulteriore passo nell'indagine svolta per questo Rapporto "Mantova Innovazione" 2009, è stato quello di interpellare direttamente il sistema produttivo mantovano riguardo ai principali aspetti di stimolo e agli ostacoli quotidiani che le imprese devono affrontare per supportare e sviluppare realmente un processo continuo di crescita dell'innovazione.

E' stata indagata, inoltre, l'importanza che le imprese attribuiscono agli indicatori principali proposti a livello europeo nel nuovo modello EIS<sup>34</sup> (*European Innovation Scoreboard*), come inizio di un percorso condiviso con le imprese (e con i testimoni privilegiati a cui sono stati sottoposti a loro volta gli stessi indicatori), al fine di contribuire a determinare e/o suggerire la costruzione nel breve periodo di un set di indicatori in grado di leggere e misurare il livello di sviluppo del *fenomeno* innovazione nel territorio mantovano.

In questa sezione si riportano i risultati della sperimentazione effettuata sul campo rispetto al grado di sensibilità e attenzione al tema dell' "innovazione" da parte del sistema produttivo mantovano ottenuto attraverso la somministrazione di uno specifico questionario strutturato ad un campione rappresentativo di imprese<sup>35</sup>.

##### **C.4.1 La procedura generale e la selezione delle imprese: la lista campionaria, le "imprese grandi", le "imprese innovative"**

L'universo di riferimento, su cui è stato basato l'approfondimento quantitativo, è stato individuato dal registro delle aziende di capitale registrate presso la Camera di Commercio di Mantova aggiornato al 10 gennaio 2009. In particolare, tale popolazione fa riferimento alle imprese che hanno presentato il bilancio 2006.

La numerosità complessiva della popolazione è risultata essere pari a 4.518.

La selezione delle imprese da coinvolgere nella rilevazione è stata realizzata direttamente dalla Camera di Commercio di Mantova sulla base di una impostazione contenutistica e metodologica preventivamente condivisa. Per l'argomento analizzato e per omogeneità con la ricerca qualitativa svolta attraverso interviste mirate a opinion leader, un obiettivo importante è stato mantenere una partecipazione all'indagine di imprese rispetto ai tre macro settori di impresa (Agricoltura, Industria e Servizi) e alla distribuzione territoriale provinciale.

Sono state predisposte tre diverse liste a cui somministrare il questionario:

---

<sup>34</sup> Illustrato nella seconda parte cap. 8 del Rapporto

<sup>35</sup> Nella Appendice I si riporta il questionario somministrato

1. Lista campionaria, a scelta casuale: è stato realizzato un piano di campionamento post stratificato;
2. Lista "imprese grandi", a scelta ragionata: sono state individuate le imprese con il fatturato maggiore;
3. Lista "imprese innovative", a scelta ragionata: sono state individuate le imprese definite innovative sulla base dell'attività brevettuale registrata dall'ufficio preposto della Camera di Commercio di Mantova.

#### Definizione lista campionaria

È stato realizzato, quindi, un campionamento post stratificato proporzionale secondo due variabili di inclusione: le "aree economiche" (prima variabile inclusione) e i "settori macroeconomici" (seconda variabile inclusione).

L'universo di riferimento delle imprese da campionare è risultato con la seguente distribuzione:

**Tabella 9**

| AREA ECONOMICA  | MACROSETTORI  | NUMEROSITA'<br>STRATI |
|---|---------------|-----------------------|
| <b>Asola - Castel Goffredo</b><br>(Distretto del Nord Ovest –<br>12 Comuni)     | Agricoltura   | 11                    |
|   | Industria     | 198                   |
|   | Servizi       | 238                   |
|   | <b>Totale</b> | <b>447</b>            |
| <b>Castiglione delle Stiviere</b><br>(Area Morenica Mantovana –<br>9 Comuni)    | Agricoltura   | 18                    |
|   | Industria     | 281                   |
|   | Servizi       | 449                   |
|   | <b>Totale</b> | <b>748</b>            |
| <b>Mantova</b><br>( <i>Mantova Centrale</i> e cintura<br>ampia - 16 Comuni)     | Agricoltura   | 57                    |
|   | Industria     | 535                   |
|   | Servizi       | 1.417                 |
|   | <b>Totale</b> | <b>2.009</b>          |
| <b>Ostiglia</b><br>( <i>Oltrepo' Mantovano</i> – Destra<br>Secchia – 17 Comuni) | Agricoltura   | 13                    |
|   | Industria     | 159                   |
|   | Servizi       | 162                   |
|   | <b>Totale</b> | <b>334</b>            |
| <b>Suzzara</b><br>( <i>Oltrepo' Mantovano</i> – Sinistra<br>Secchia – 6 Comuni) | Agricoltura   | 26                    |
|   | Industria     | 195                   |
|   | Servizi       | 212                   |
|   | <b>Totale</b> | <b>433</b>            |
| <b>Viadana</b><br>(Oglio - Po – 10 Comuni)                                      | Agricoltura   | 19                    |
|   | Industria     | 210                   |
|   | Servizi       | 318                   |
|   | <b>Totale</b> | <b>547</b>            |
| <b>Totale complessivo</b>   |               | <b>4.518</b>          |

Fonte: Elaborazione SIPE su dati Infocamere.  
Rielaborazione di Sinopsis Lab

La numerosità della lista campionaria è stata determinata pari a 354, considerando un intervallo di

confidenza nella correttezza dei risultati pari al 95% con un errore campionario previsto di 0,05; inoltre ogni strato nel campione manteneva un rapporto di proporzionalità pari a circa 8%.

La procedura di campionamento seguita è stata la seguente:

- suddivisione della popolazione in strati: area economica e macrosettore;
- ordinamento degli strati secondo l'ordine alfabetico del nome dell'impresa;
- estrazione delle imprese da ogni strato tramite un passo di campionamento pari alla numerosità dello strato divisa per la numerosità del campione dello strato, con partenza da un numero casuale;
- eliminazione delle unità in eccesso per ogni strato tramite un'estrazione casuale.

Definizione lista “imprese grandi” : sono state selezionate le 28 maggiori aziende relativamente al livello di bilancio economico.

Definizione lista “imprese innovative” : è stata creata su misura per questa indagine specifica e sono state scelte 16 imprese del territorio mantovano.

Pertanto, complessivamente sono state coinvolte nella rilevazione 398 aziende mantovane.

Il numero complessivo di imprese che hanno risposto positivamente e restituito il questionario compilato è risultato pari a 105; il tasso di risposta alla rilevazione è stato circa pari al 26% e 20 rifiuti espliciti nella partecipazione all'indagine.

La somministrazione del questionario è avvenuta attraverso invio postale del questionario accompagnato da una lettera di presentazione delle caratteristiche e finalità dell'indagine (un primo invio a tutte le imprese estratte e due momenti successivi di *recall* specifici).

Infine i questionari sono stati rispediti compilati dalle imprese a mezzo fax.

La rilevazione sul campo si è svolta nel periodo da gennaio 2009 a marzo 2009.

Segue la presentazione dei risultati emersi dall'analisi dei 105 questionari<sup>36</sup> restituiti compilati.

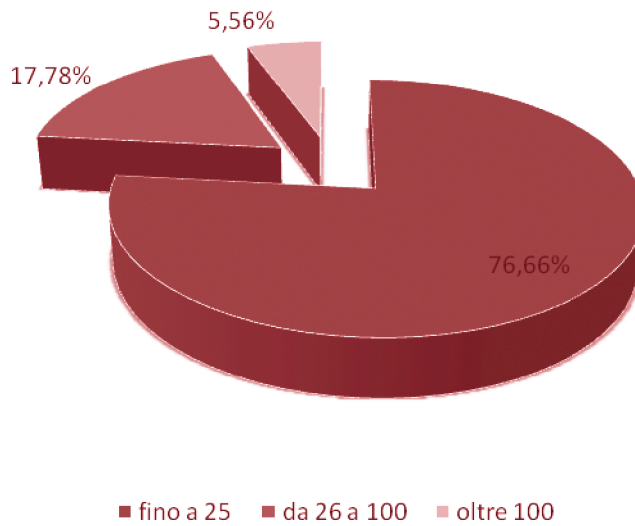
---

<sup>36</sup> Annotiamo che a questo numero si aggiungono i 40 imprenditori e soggetti economici del *Sinopsis Innovation Board*, che sono stati fonti di questa ricerca in base a particolari e quindi differenti modalità

**Caratteristiche proprie delle imprese**

**Tab. 10** Numerosità degli addetti

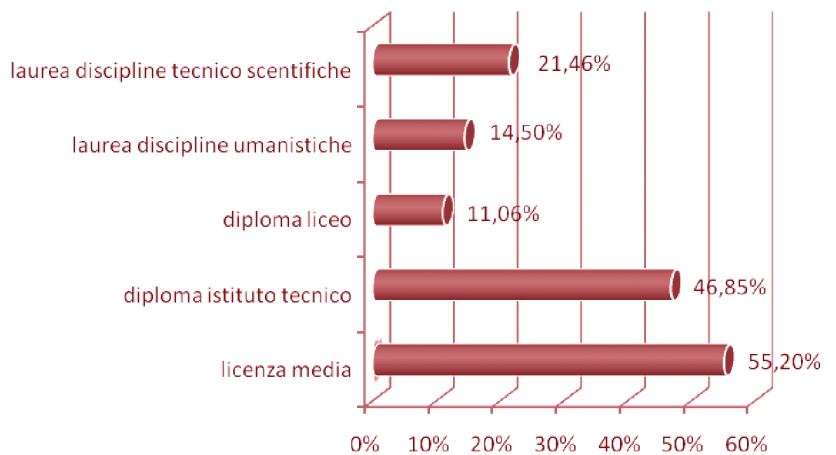
| addetti        | %              |
|----------------|----------------|
| fino a 25      | 76,66%         |
| da 26 a 100    | 17,78%         |
| oltre 100      | 5,56%          |
| <b>Totale</b>  | <b>100,00%</b> |
| <i>missing</i> | 14,29%         |



**Tab. 11** Titolo di studio

(distribuzione % media nelle aziende per singola tipologia di titolo di studio degli addetti)

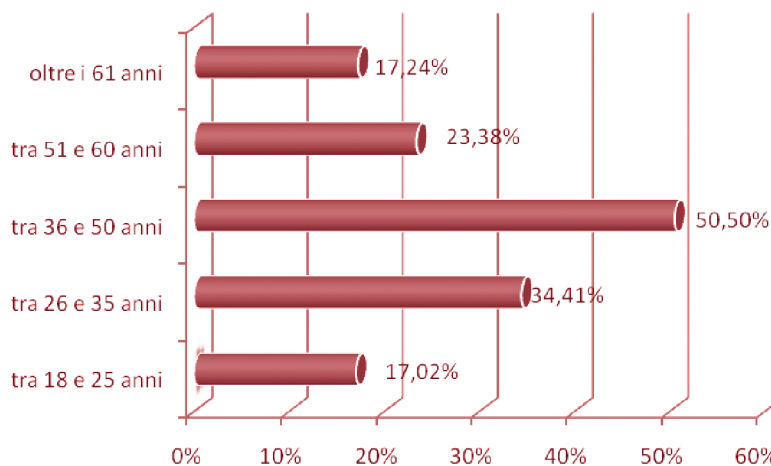
| titolo di studio                       | %      |
|--|--------|
| licenza media                          | 55,20% |
| diploma istituto tecnico               | 46,85% |
| diploma liceo                          | 11,06% |
| laurea discipline umanistiche          | 14,50% |
| laurea discipline tecnico scientifiche | 21,46% |
| <i>missing</i>                         | 6,67%  |



**Tab. 12** Età degli addetti

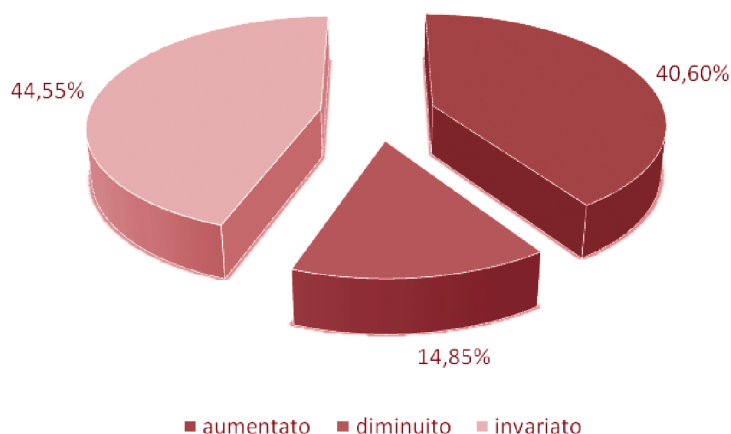
(distribuzione % media nelle aziende per fascia di età dei propri addetti)

| Composizione età | %      |
|------------------|--------|
| tra 18 e 25 anni | 17,02% |
| tra 26 e 35 anni | 34,41% |
| tra 36 e 50 anni | 50,50% |
| tra 51 e 60 anni | 23,38% |
| oltre i 61 anni  | 17,24% |
| <i>missing</i>   | 3,81%  |



**Tab. 13** Andamento dell'organico negli ultimi tre anni

| organico aziendale negli ultimi 3 anni | %              |
|--|----------------|
| aumentato                              | 40,60%         |
| diminuito                              | 14,85%         |
| invariato                              | 44,55%         |
| <b>Totale</b>                          | <b>100,00%</b> |
| <i>missing</i>                         | 3,81%          |



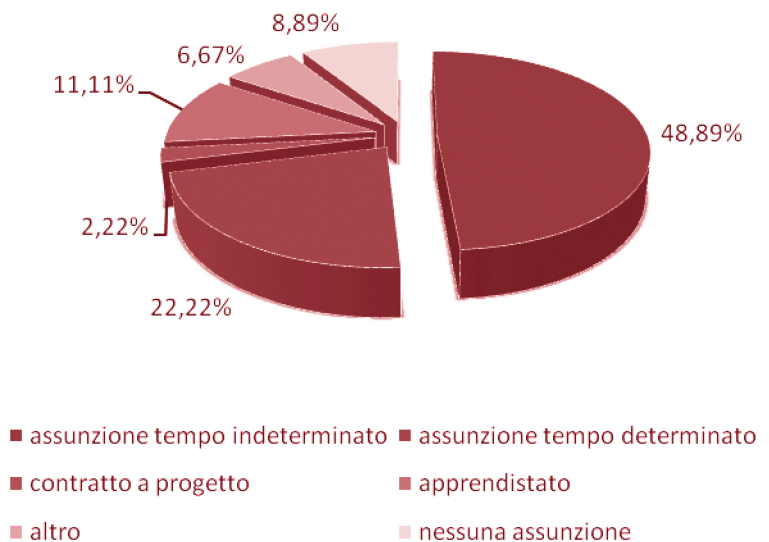


Forma contrattuale prevalente negli ultimi tre anni

In linea con quanto riportato nella pubblicazione “Mantova e i suoi territori: analisi della struttura socio economica provinciale” (Camera di Commercio di Mantova - settembre 2008) che riportava la previsione di una costante diminuzione delle assunzioni a tempo indeterminato nel periodo 2002 – 2007 fino ad arrivare sotto alla soglia del 50%, si riscontra la conferma del trend previsto anche fra le aziende che hanno partecipato a questa indagine che hanno avuto come forma contrattuale prevalente negli ultimi tre anni quella dell’assunzione a tempo indeterminato per il 48,89%.

**Tab. 14**

| <b>forma contrattuale prevalente - ultimi 3 anni</b> | <b>%</b>       |
|--|----------------|
| <b>assunzione tempo indeterminato</b>                | 48,89%         |
| <b>assunzione tempo determinato</b>                  | 22,22%         |
| <b>contratto a progetto</b>                          | 2,22%          |
| <b>apprendistato</b>                                 | 11,11%         |
| <b>altro</b>   | 6,67%          |
| <b>nessuna assunzione</b>                            | 8,89%          |
| <b>Totale</b>  | <b>100,00%</b> |
| <i>missing</i>                                       | 14,29%         |



Fra i temi emersi come prioritari in ambito di innovazione sia fra i testimoni privilegiati che fra le imprese, la formazione continua (*long life learning*) occupa un posto di significativo rilievo.

Questo aspetto è stato indagato anche attraverso il questionario inviato e, come risulta dalla tabella sottostante, fra le diverse modalità indagate utilizzate dalle imprese, le più diffuse e importanti sono le seguenti:

**Tab. 15****mezzi di formazione prevalenti utilizzati**

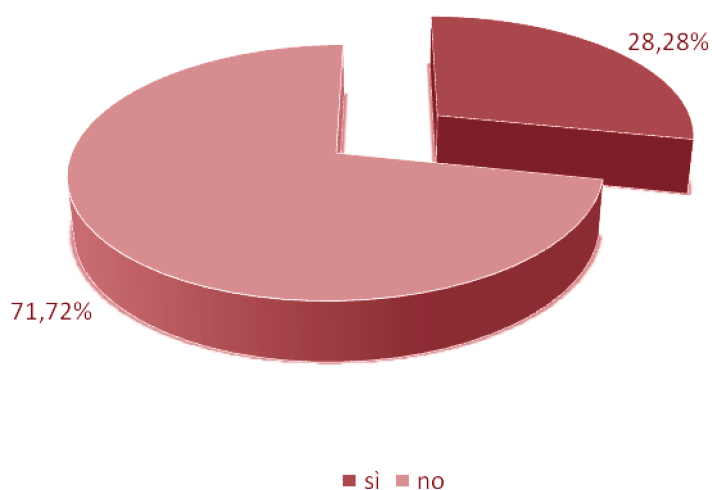
- 1 affiancamento personale più esperto
- 2 corsi esterni ogni tanto
- 3 corsi interni periodici

Dalle testimonianze dei testimoni privilegiati risulta come l’innovazione, soprattutto in ambito di piccole e medie imprese, sia un processo di carattere incrementale costantemente sviluppato nel corso della propria attività quotidiana anche in maniera trasversale tra i settori.

Si evidenzia infatti che tra le imprese analizzate circa ¼ dichiarano di avere un settore specificamente dedicato alla innovazione di processo e/o di prodotto.

**Tab. 16**

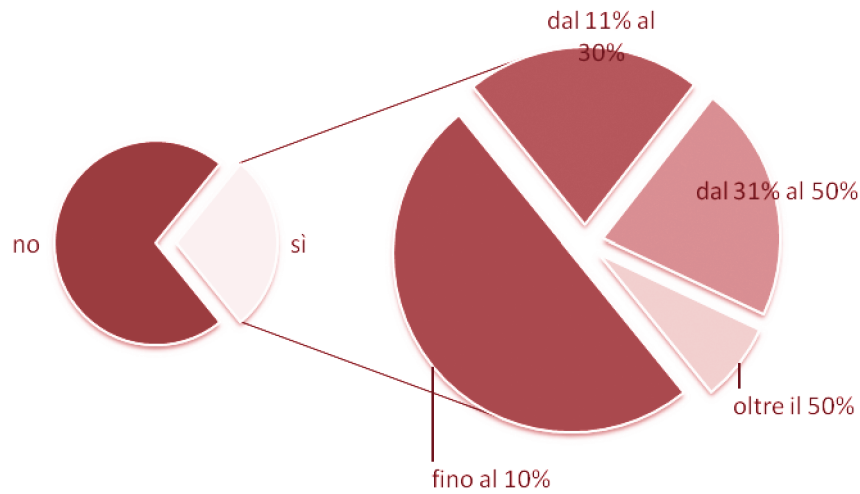
| <b>l'azienda ha un settore dedicato all'innovazione di processo/prodotto...</b> | <b>%</b>       |
|---|----------------|
| <b>sì</b>   | 28,28%         |
| <b>no</b>   | 71,72%         |
| <b>Totale</b>   | <b>100,00%</b> |
| <i>missing</i>  | 5,71%          |



Tra le imprese che hanno dichiarato di avere un settore dedicato all’innovazione l’organico complessivo dedicato risulta il seguente:

**Tab. 17**

| <b>percentuale dell'organico complessivo dedicata al settore innovazione</b> | <b>%</b>       |
|--|----------------|
| <b>fino al 10%</b>   | 50,00%         |
| <b>dal 11% al 30%</b>  | 21,43%         |
| <b>dal 31% al 50%</b>  | 21,43%         |
| <b>oltre il 50%</b>  | 7,14%          |
| <b>Totale</b>  | <b>100,00%</b> |



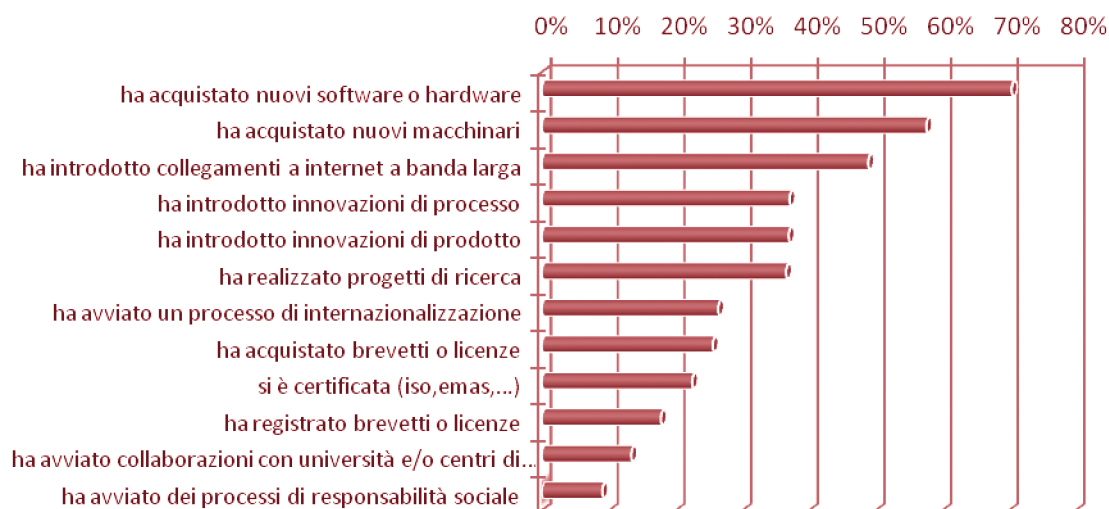
Di seguito si evidenziano le modalità attraverso le quali le imprese hanno agito negli ultimi tre anni per perseguire l’innovazione rispetto alla tipologia di azioni operative declinate.

**Tab. 18**

| negli ultimi 3 anni l'azienda ...                                     | Sì     | No     | %<br><i>missing</i> |
|---|--------|--------|---------------------|
| <b>ha acquistato nuovi software o hardware</b>                        | 70,41% | 29,59% | 6,67%               |
| <b>ha acquistato nuovi macchinari</b>                                 | 57,61% | 42,39% | 12,38%              |
| <b>ha introdotto collegamenti a internet a banda larga</b>            | 48,89% | 51,11% | 14,29%              |
| <b>ha introdotto innovazioni di processo</b>                          | 37,08% | 62,92% | 15,24%              |
| <b>ha introdotto innovazioni di prodotto</b>                          | 36,96% | 63,04% | 12,38%              |
| <b>ha realizzato progetti di ricerca</b>                              | 36,56% | 63,44% | 11,43%              |
| <b>ha avviato un processo di internazionalizzazione</b>               | 26,37% | 73,63% | 13,33%              |
| <b>ha acquistato brevetti o licenze</b>                               | 25,56% | 74,44% | 14,29%              |
| <b>si è certificata (iso,emas,...)</b>                                | 22,47% | 77,53% | 15,24%              |
| <b>ha registrato brevetti o licenze</b>                               | 17,78% | 82,22% | 14,29%              |
| <b>ha avviato collaborazioni con università e/o centri di ricerca</b> | 13,33% | 86,67% | 14,29%              |
| <b>ha avviato dei processi di responsabilità sociale</b>              | 8,99%  | 91,01% | 15,24%              |

Si evidenziano graficamente sole le % riferite ai sì:

**Tab. 19**



Si denota da questo grafico che, a conferma di quanto sopra riportato anche dai testimoni privilegiati, risulta essere preminente una modalità di innovazione intesa in senso incrementale e non strategico. Le aziende dichiarano di avere innovato negli ultimi tre anni soprattutto attraverso acquisto di software o hardware, nuovi macchinari e con i collegamenti a internet.

Tralasciando l'ultimo posto assegnato all'avvio di processi di Responsabilità sociale di impresa sentiti probabilmente ancora come un di più e non come una forma di miglior promozione del proprio prodotto e di contatto con la propria realtà sociale di riferimento, si sottolinea il posizionamento in coda alla graduatoria relativamente all'avvio di collaborazioni con università e centri di ricerca e la realizzazione di brevetti o licenze.

Intendendo la innovazione in senso prioritariamente incrementale appunto, e sostanzialmente in linea con quanto dichiarato nella risposta precedente, emerge dalle imprese come le risorse umane qualificate e propense ad innovare, le collaborazioni con clienti, le collaborazioni con i fornitori, siano considerati come gli aspetti principali in grado di favorire i processi di innovazione; mentre gli investimenti in ricerca e sviluppo, il rapporto con l'Università e i Centri di ricerca e la collaborazione con le associazioni di categoria risultano in subordine.

Tab. 20

---

**quali aspetti favoriscono i processi di innovazione**


---

- risorse umane qualificate e propense ad**
- 1 **innovare**
  - 2 **collaborazioni con clienti**
  - 3 **collaborazioni con fornitori**
  - 4 **collaborazione con altre imprese**
  - 5 **investimenti in r&s**
  - 6 **partecipazione a fiere e convegni**
  - 7 **collaborazione con Università e/o altri centri di ricerca**
  - 8 **collaborazione con Camera di Commercio**
  - 9 **collaborazione con Associazioni di Categoria**



Ma quali risultano essere i principali ostacoli alla realizzazione di strategie di innovazione più decise in senso strategico?

Anche in questo caso le imprese confermano l'opinione dei testimoni privilegiati che pongono al primo posto fra gli ostacoli all'innovazione quello dei costi eccessivi. A seguire difficoltà di carattere interno sia in ambito di risorse umane sia in ambito di organizzazione.

Apparentemente in contrasto con il primo posto assegnato alle risorse umane qualificate e propense ad innovare considerate come condizione primaria atta a favorire processi di innovazione emersa dalle risposte alla domanda precedente, viene qui inserita al secondo posto in graduatoria, dopo i costi troppo elevati, la difficoltà a reperire risorse umane qualificate quale secondo ostacolo alla

innovazione in ordine di importanza.

Questo dato potrebbe essere interpretato come la difficoltà delle imprese del territorio a trovare persone formate dal mondo della conoscenza (scuole superiori e università), accessibili a costi accettabili, da poter inserire direttamente all’interno del proprio processo produttivo.

Oppure, stante la scarsa propensione a rivolgersi all’esterno (risultante anche da alcune dichiarazioni dei testimoni privilegiati) per reperire risorse umane giudicate troppo onerose, come la propensione a tentare di innovare con il proprio personale già a disposizione dell’impresa, con il quale non è sempre possibile raggiungere il risultato voluto a causa della mancanza di formazione specifica e della mancanza di una organizzazione interna adatta.

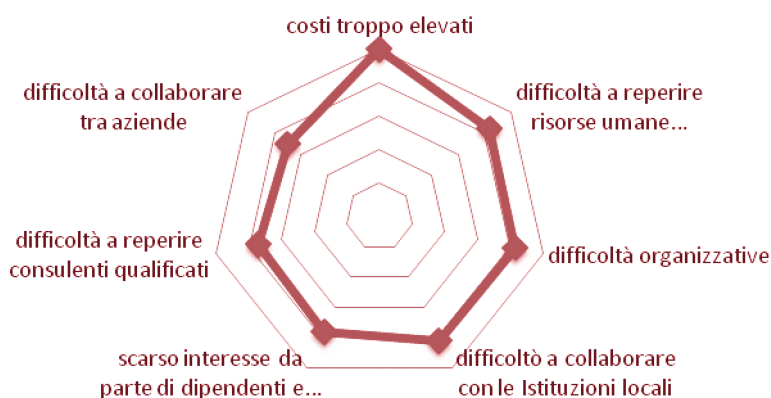
**Tab. 21**

---

**quali sono gli ostacoli all’innovazione**

---

- 1 **costi troppo elevati**
- 2 **difficoltà a reperire risorse umane qualificate**
- 3 **difficoltà organizzative**
- 4 **difficoltà a collaborare con le Istituzioni locali**
- 5 **scarso interesse da parte di dipendenti e collaboratori**
- 6 **difficoltà a reperire consulenti qualificati**
- 7 **difficoltà a collaborare tra aziende**



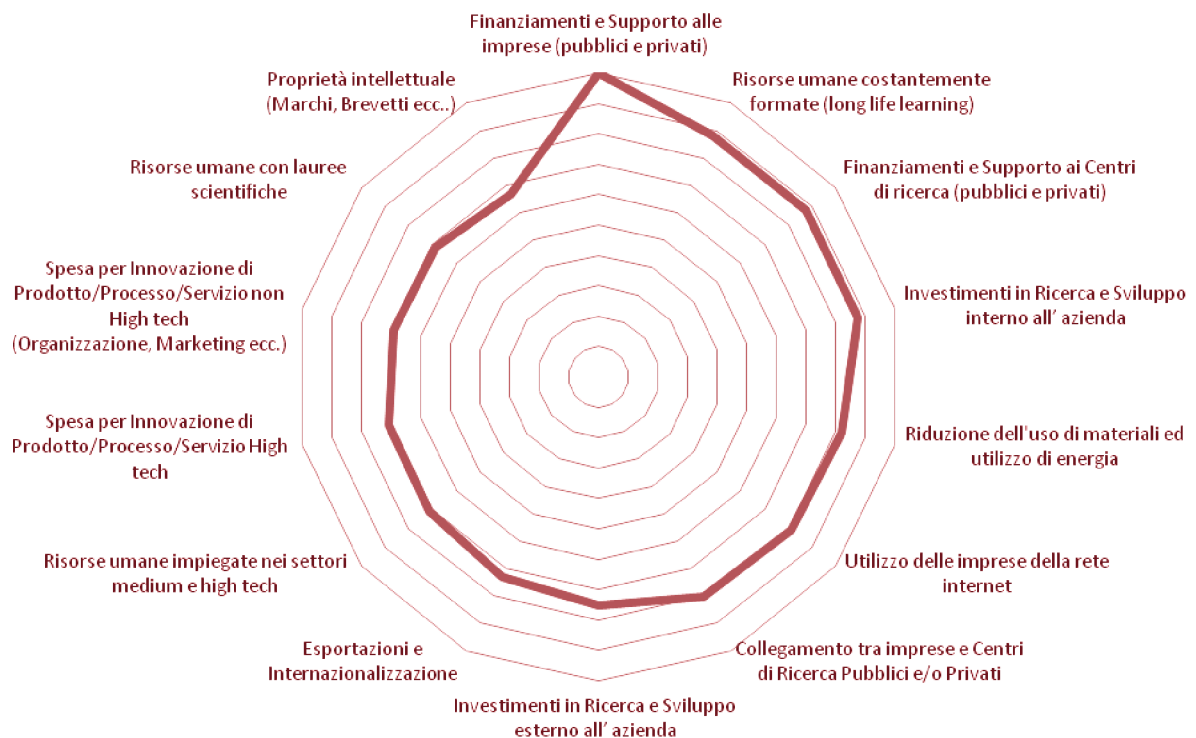
Tab. 22

---

**quali sono gli indicatori maggiormente importanti nello sviluppo dell'innovazione in un territorio**


---

- 1 Finanziamenti e Supporto alle imprese (pubblici e privati)
- 2 Risorse umane costantemente formate (long life learning)
- 3 Finanziamenti e Supporto ai Centri di ricerca (pubblici e privati)
- 4 Investimenti in Ricerca e Sviluppo interno all' azienda
- 5 Riduzione dell'uso di materiali ed utilizzo di energia
- 6 Utilizzo delle imprese della rete internet
- 7 Collegamento tra imprese e Centri di Ricerca Pubblici e/o Privati
- 8 Investimenti in Ricerca e Sviluppo esterno all' azienda
- 9 Esportazioni e Internazionalizzazione
- 10 Risorse umane impiegate nei settori medium e high tech
- 11 Spesa per Innovazione di Prodotto/Processo/Servizio High tech  
Spesa per Innovazione di Prodotto/Processo/Servizio non High tech (Organizzazione, Marketing ecc.)
- 12 Marketing ecc.)
- 13 Risorse umane con lauree scientifiche
- 14 Proprietà intellettuale (Marchi, Brevetti ecc..)



Prendendo ora in considerazione la batteria di indicatori tratti dal modello EIS, che abbiamo scelto di sottoporre ai nostri interlocutori per sapere quali siano quelli maggiormente importanti secondo loro per sviluppare l’innovazione, si ritrova significativa coincidenza tra ciò che dichiarano le imprese e quanto rilevato attraverso le interviste ai testimoni privilegiati.

Entrambi posizionano le risorse umane con lauree scientifiche e la proprietà intellettuale (Marchi e Brevetti ecc..) all’ultimo posto.

Anche per quanto riguarda la parte alta della graduatoria in ordine di importanza troviamo la formazione continua (*long life learning*) in una posizione di rilievo sia fra le imprese che fra i testimoni privilegiati.

E’ la prima posizione l’unica a variare significativamente in quanto le imprese danno più importanza ai finanziamenti a supporto delle imprese stesse e dei centri di ricerca, mentre i testimoni privilegiati preferiscono sottolineare la necessità di collegamento tra il mondo dell’impresa e il mondo della conoscenza attraverso il collegamento tra imprese e centri di ricerca pubblici e privati.

Il posizionamento dell’item riduzione dell’uso di materiali ed energia testimonia infine una significativa propensione delle imprese e dei testimoni privilegiati verso questa fondamentale e contemporanea tematica così presente sia nel dibattito a livello di opinione pubblica sia nelle opportunità e fonti di finanziamento dalle quali poter attingere di cui si è accennato all’inizio di questo Rapporto (Tab. 25).

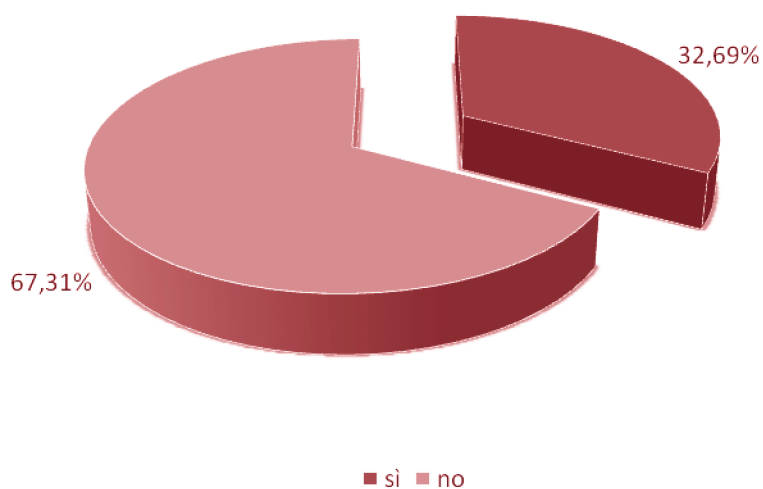
Infine abbiamo chiesto alle imprese se avessero avviato o fossero in avvio processi di internalizzazione. Essendo a pieno titolo considerati quali attività di carattere innovativo, o dal punto di vista del prodotto o, abbiamo appreso dai testimoni privilegiati, sicuramente dal punto di vista del processo per riuscire a svilupparli con successo, abbiamo inteso significativo approfondire la ricerca anche su questo argomento.

Il 32,69% delle aziende che hanno risposto al questionario ha dichiarato di avere in programma o di aver avviato tali tipologie di attività.

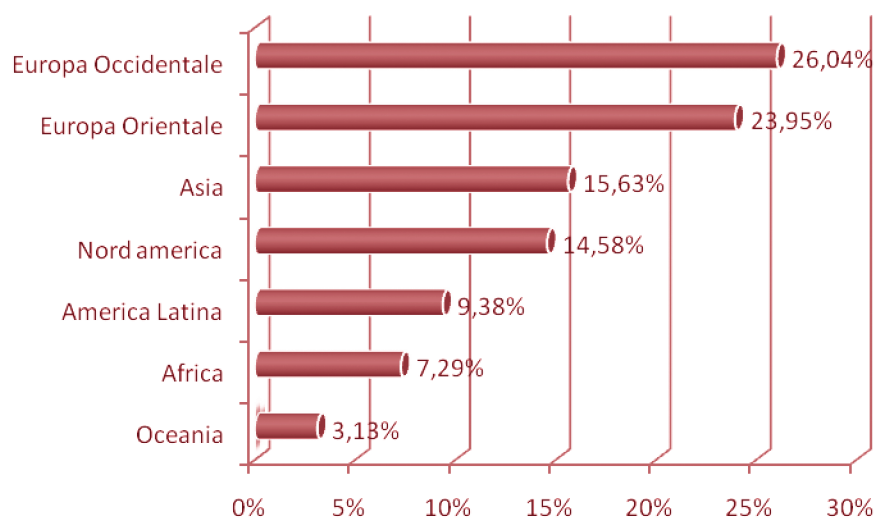
**Tab. 23**

| <b>l'azienda ha avviato o ha in programma di avviare processi di internazionalizzazione</b> | <b>%</b>             |
|---|----------------------|
| <b>sì</b>   | 32,69%               |
| <b>no</b>   | 67,31%               |
| <b>Totale</b>   | <b>100,00%</b>       |
|   | <i>missing</i> 0,95% |





**Tab. 24 Aree di internazionalizzazione**

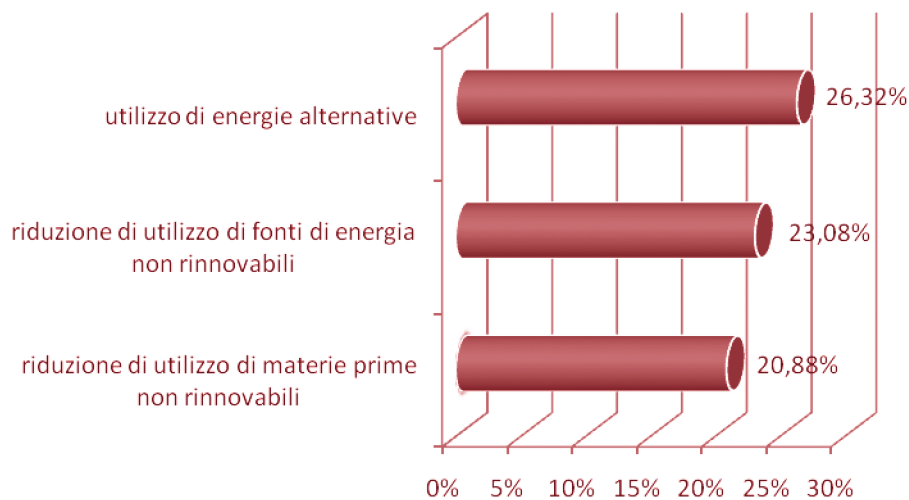


Come ulteriore conferma del dato emerso anche nella pubblicazione della Camera di Commercio “Mantova e i suoi territori”<sup>37</sup>, l’Europa occidentale e l’Europa Orientale risultano essere le mete privilegiate a tutt’oggi in merito a processi di internazionalizzazione delle imprese mantovane.

<sup>37</sup> Edita nel Settembre del 2008

**Tab. 25**

| <b>l'azienda ha avviato o ha in programma di avviare processi di</b> | <b>Sì</b> | <b>No</b> | <b>%<br/>missing</b> |
|--|-----------|-----------|----------------------|
| <b>riduzione di utilizzo di materie prime non rinnovabili</b>        | 20,88%    | 79,12%    | 13,33%               |
| <b>riduzione di utilizzo di fonti di energia non rinnovabili</b>     | 23,08%    | 76,92%    | 13,33%               |
| <b>utilizzo di energie alternative</b>                               | 26,32%    | 73,68%    | 9,52%                |



## **C.5 Conclusioni e prospettive: alcune proposte operative basate su esperienze di successo**

I temi portanti su cui stabilire le conclusioni finali di un percorso così complesso come quello affrontato dal disegno della ricerca utile alla realizzazione del presente volume, non possono che essere quelli forniti dalle “lenti” che ci siamo dati per leggere e sintetizzare in forma analitica contributi che sono stati forniti dai testimoni privilegiati e da una vasta gamma di attori del mondo economico provinciale.

Tutti questi soggetti ci hanno dato spunti di riflessione preziosi su cui basare le sintesi, le prime proposte ed, eventualmente, le prime azioni che ci sentiamo di suggerire ai decisori pubblici e privati anche al fine di rendere concreto questo studio ed evitare che diventi, anch’esso come altri, solo un testo da posizionare nello scaffale senza che nessuno ne tragga concreti spunti operativi.

Dunque:

- Capacità di *governance* in tema Innovazione;
- Opportunità e Fondi;
- Rapporto Impresa – Ricerca.

A queste lo studio realizzato, che si inserisce in un periodo congiunturale di particolare difficoltà dal punto di vista finanziario ed economico, si suggerisce di aggiungere il tema delle

- Nuove risposte a nuovi bisogni di carattere sociale *nel senso di considerare l'innovazione anche come capacità, del sistema o di parti di esso, di risposta innovativa ad analisi e contingenze di carattere socio economico rispetto alla emersione di nuovi fenomeni e bisogni considerabili congiunturali o meno, che necessitano proprio di risposte urgenti.*

Attraverso questa ricerca è emerso che un nuovo bisogno, sul quale si è trovata condivisione e interesse, è quello della migliore distribuzione dei prodotti alimentari in eccesso. Questo anche al fine di contribuire alla soddisfazione del crescente bisogno di pasti gratuiti per famiglie o singoli, anche fuoriusciti improvvisamente dal mercato del lavoro a causa di crisi che ha colpito le aziende in cui lavoravano fino a poco tempo fa, che si trovano improvvisamente in condizione di non poter più rispondere in autonomia alle proprie necessità alimentari e a quelle della propria famiglia, anche per periodi di tempo limitati.

### **C.5.1 Capacità di *governance* in tema Innovazione/Oportunità e Fondi**

*E' emerso chiaramente da questa ricerca come, a differenza dei risultati ottenuti in ambito di internazionalizzazione giudicati, in modo univoco, positivamente dai testimoni privilegiati maggiormente qualificati in materia, per quanto riguarda l'innovazione si senta la necessità di una reale capacità di governance tra istituzioni, nonché tra queste e i privati, sia a livello tecnico che a livello politico, anche per evitare eccessive parcellizzazione di azioni e di soggetti che lavorando in modo poco coordinato risultano di fatto poco efficaci.*

Questo soprattutto in un momento in cui, come si evince dalla sintesi delle caratteristiche delle principali fonti di approvvigionamento dal punto di vista economico sopra riportata, il nuovo sesennio 2007/2013 e altre opportunità messe a disposizione dal sistema nazionale, regionale e da quello camerale, favoriscono le capacità di iniziativa e richiedono in modo particolarmente forte capacità di *governance* e di coordinamento.

*A questa impressione si aggiunge l'esplicita richiesta di alcuni referenti dei "Centri di Servizio" intervistati rispetto alla necessità che i soggetti pubblici cerchino maggiore integrazione anche con loro; essi, soprattutto nei contesti in cui si è più investito nel tempo nell'integrazione con le imprese, di fatto esercitano un ruolo molto importante in quanto fortemente interrelati e collegati ad esse. Fornendo loro servizi specifici ben conoscono il livello di innovazione e le necessità di sviluppo in questo ambito e non solo, sulle quali eventualmente sviluppare azioni coordinate.*

*E' emerso altresì, come accennato in altri passaggi del volume, che il perno attorno al quale si considera più opportuno sviluppare una governance maggiormente coordinata dovrebbe essere la Camera di Commercio avendo essa al proprio interno rappresentanti di ogni categoria economica, in forte connessione con l'Università in qualità di soggetto che, coltivando la conoscenza e la ricerca, dovrebbe essere naturalmente coinvolto nell'impostazione delle politiche e delle azioni finalizzate all'innovazione nel settore privato e nel settore pubblico in qualità di partner strategico; il tutto naturalmente in stretto contatto con ogni altro soggetto interessato e interessabile in materia, di fatto gli stessi soggetti che già agiscono in maniera coordinata a livello di internazionalizzazione.*

Si ritiene che una impostazione di questo tipo sarebbe utile oltre che ad un maggior coordinamento anche ad una migliore capacità di utilizzare, a beneficio della collettività, tutte le opportunità che l'Europa, la Regione e tutti i soggetti che erogano fondi al fine dello sviluppo dell'innovazione intesa nelle sue più ampie sfaccettature, offrono.

### **C.5.2 Rapporto Impresa – Ricerca**

*Dall'analisi realizzata emerge chiaramente come, nonostante alcune iniziative di punta sopra riportate, sia ancora troppo ampio lo iato tra il mondo dell'impresa e quello della conoscenza e della ricerca.*

A parte alcune grandi imprese che, a detta degli stessi testimoni privilegiati, hanno sviluppato percorsi di integrazione anche in ambito di impostazione di programmi didattici basati sulla morfologia ed i bisogni del sistema produttivo locale (ad esempio Meccatronica, anno 2009), soprattutto in ambito di piccola e media impresa, le distanze rimangono eccessive e apparentemente incolmabili almeno nel breve periodo.

Dalle testimonianze raccolte risulta evidente come non si possa affrontare il tema innovazione a livello di sistema economico territoriale mantovano, né attraverso la ricerca scientifica (che a Mantova non si fa in quanto assenti le infrastrutture che la renderebbero possibile), né attraverso la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico (che paiono essere troppo costosi e scarsamente richiesti dalle stesse aziende che affrontano l'innovazione singolarmente e in maniera incrementale ma tendenzialmente senza coinvolgere soggetti terzi).

*Per questo la alternative praticabili paiono ad oggi essere:*

- quella di proporre modalità di ingresso innovative rispetto a quanto succede attualmente, anche a livello contrattuale, degli studenti in uscita dall'Università alle imprese stesse;*
- oppure, anche se non necessariamente in alternativa, puntare sull'alta formazione da realizzare attraverso Master e Corsi per laureati e/o per diplomati da costruirsi sulla base delle concrete necessità delle imprese stesse. Alcune idee sono emerse, grazie alla realizzazione di questo Rapporto, anche rispetto a quali figure prevedere come potenzialmente utili al sistema produttivo locale.*

Si tratta, ora, di intercettare, prioritariamente fra le fonti citate in precedenza ma anche cercandone altre da attivare a partire dalla condivisione del progetto, le linee di finanziamento utili a realizzarle, previa condivisione con tutti i soggetti pubblici e privati interessabili, sulla base dei ruoli e dei doveri che ognuno di essi riveste all'interno della società mantovana.

Il tutto al fine di contribuire all'avvicinamento del mondo della conoscenza, inteso come le persone che hanno nuove e aggiornate conoscenze, all'impresa come luogo dove poterle impiegare direttamente, a costi accettabili e con vantaggi reciproci.

### **C.5.3 Idee - forza per il Percorso di Inserimento Lavorativo (PIL)**

A questo proposito proponiamo alcune idee-forza ricavate dal confronto con i soggetti economici mantovani interpellati comparate e integrate con esperienze avanzate in atto e in particolare con una di esse sotto richiamata, fra le migliori in Italia e fra le più avanzate proprio nell'ottica di avvicinamento e integrazione della produzione e della conoscenza, senza grandi costi, ma con risultati sorprendenti, come dimostrano anni di sperimentazione e sviluppo.

Nel percorso di approfondimento svolto per la realizzazione di questo Rapporto “Mantova Innovazione” 2009, in merito alle più innovative politiche del lavoro e della alta formazione che agiscono in Italia in questo momento, abbiamo verificato l'importanza di una esperienza di punta riconosciuta, dopo anni, come esperienza pilota a livello italiano che qui intendiamo portare all'attenzione di tutti i soggetti economici e sociali mantovani.

Questo progetto è denominato PIL ovvero Percorso di Inserimento Lavorativo.

*Il PIL<sup>38</sup> è un progetto sperimentale finanziato dalla Regione Emilia-Romagna, dalla Provincia di Ferrara sul Fondo Sociale Europeo che prevede l'inserimento, in aziende ed enti, di laureandi delle facoltà dell'Università di Ferrara all'ultimo anno di corso.*

*Istituito nel 2000, il progetto PIL è giunto alla ottava edizione ed ha finora permesso l'inserimento di 310 laureandi in 123 aziende.*

Le specializzazioni coinvolte, a seguito dei profili proposti dalle aziende, sono state le seguenti:

- Economia (organizzazioni pubbliche, imprese e intermediari finanziari);
- Ingegneria (meccanica, dei materiali, civile, elettronica, informazione);
- Giurisprudenza;
- Architettura;
- Scienze (informatica, biologia, fisica);
- Farmacia (biotecnologie);
- Medicina (scienze motorie);
- Lettere (scienze della comunicazione, tecnologie della comunicazione, lettere e filosofia, scienze della formazione, operatori del turismo culturale).

---

<sup>38</sup> Le informazioni sopra riportate sono tratte dal documento informativo, periodo 2008/2010

Come funziona il progetto PIL?

- un ciclo formativo specifico (120 ore di formazione d’aula, stage gratuito di 3 mesi in azienda);
- contratto di lavoro di 12 mesi (successivo allo stage).

*Il progetto si propone di realizzare un percorso formativo basato sull’integrazione della fase conclusiva del ciclo didattico universitario con una prima, completa esperienza di lavoro.*

Il progetto è promosso e coordinato dall’Università di Ferrara, tramite il proprio Job Centre, in convenzione con:

- CPF (Consorzio Provinciale Formazione) di Ferrara, quale soggetto gestore del progetto;
- CDS (Centro Documentazione e Studi) per la ricerca e individuazione delle aziende interessate e dei profili professionali e lavorativi.

Per le Aziende i vantaggi sono:

- la collaborazione di giovani laureandi a cui affidare compiti e ruoli professionali per lo sviluppo dell’impresa;
- l’inserimento di un laureando per un periodo di 15 mesi (stage di 3 mesi e contratto di lavoro di 12 mesi) consente di ri-orientare risorse interne a maggiore professionalità ed esperienza su progetti nuovi ed attività aggiuntive;
- l’assistenza, al laureando, da parte di un tutor universitario durante la fase di permanenza in azienda;
- un processo di orientamento e auto selezione dei candidati altamente qualificato (team di docenti ed esperti universitari e della formazione professionale, referenti aziendali) ed uno specifico percorso formativo mirato all’inserimento lavorativo;
- l’interesse e la motivazione dei giovani all’esperienza lavorativa accompagnata dall’Università (con la possibilità di favorire un apporto motivazionale al gruppo di lavoro di inserimento in azienda).

Per gli studenti i vantaggi sono:

- l’accelerazione del processo di formazione tecnico-professionale, facilitato dal “tutoraggio” congiunto Azienda/Università;
- lo sviluppo di abilità trasversali (motivazione, lavoro in team, capacità di auto-organizzazione);

- l’esperienza lavorativa in un contesto organizzato, spendibile sul mercato del lavoro;
- l’acquisizione di crediti formativi per l’abbreviazione del percorso universitario e di crediti di lavoro riconoscibili nel proprio curriculum.

L’Università di Ferrara, attraverso l’esperienza PIL, si è posta coraggiosamente al centro di una “zona franca”, favorendo un confronto serrato e serio tra istruzione e lavoro nel reciproco rispetto degli interessi dei soggetti coinvolti e con l’intento di “amalgamare i diversi saperi”, con i linguaggi che sono consoni ai due mondi, al fine di realizzare un percorso integrato in cui *sapere teorico* e *sapere pratico* assumono un’unica valenza e in cui il “soggetto apprendente” diventa subito “protagonista attivo” (non più osservatore o ricettore passivo di informazioni e nozioni) di questa sintesi, accelerando la sua entrata nel ruolo di *lavoratore*.

Le funzioni prevalenti dell’Università sono, per sua natura, la *didattica* e la *ricerca*, ma negli ultimi anni con la crescente autonomia concessa agli atenei è stato chiesto di fare qualcosa di più e in particolare di sviluppare attività con le imprese per un rafforzamento reciproco.

Questa via è stata percorsa in vari modi, sia realizzando *spin off*, sia contratti di ricerca con le imprese. Ma *un modo potente di avere rapporti con le imprese è anche quello di supportare gli studenti e i laureandi-laureati nella fase di transizione dallo studio al lavoro, perché ciò consente di poter contare su studenti che diventano antenne sensibili di cosa avviene nelle imprese e possono riportare verso la didattica i relativi segnali. Essi rappresentano quel ponte tra università e impresa che consente non solo di fare una tesi in azienda, ma di mettere in comunicazione costante personale esperto aziendale e docenti dell’università e, per questa via, rafforzare anche le politiche di trasferimento tecnologico e di qualificazione della didattica.*

Il progetto PIL, dopo una sperimentazione che dura ormai da 8 anni, in cui è stato possibile verificare e affinare le linee progettuali iniziali, sembra avere le capacità di favorire questi processi e anche le caratteristiche di trasferibilità richieste da possibili ipotesi di diffusione della “buona pratica” al di là dell’organizzazione in cui è stato ideato e sperimentato<sup>39</sup>.

La validità di questa tipologia di integrazione fra impresa e mondo della conoscenza è testimoniata anche da esperienze attive a livello nazionale come ad esempio il Programma triennale “FIXO” che si sta concludendo e di cui è responsabile a livello nazionale Italia Lavoro,<sup>40</sup> che prevedeva una serie di azioni mirate ad affrontare in modo nuovo il rapporto fra Università e Imprese, in particolare attraverso azioni di assistenza tecnica finalizzate allo sviluppo e implementazione delle

---

<sup>39</sup> Università di Ferrara: Percorso di Inserimento Lavorativo (PIL) Rapporto Finale 15/9/2008

<sup>40</sup> Informazioni tratte da Abstract di Italia Lavoro presentato al XII Congresso dell’AIV (Associazione Italiana Valutazione) a Cagliari il 27 e 28 marzo 2009



strutture di *placement* universitario di circa 70 Atenei ed all'attivazione di percorsi innovativi di inserimento al lavoro di giovani laureati.

Altro programma di grande utilità per valorizzare nuove tipologie di “apprendistato alto” è il Programma FIXO3 finanziato dal FSE, dal Ministero del Lavoro e dal Ministero dello sviluppo economico e monitorato costantemente dall'ISFOL che periodicamente produce relazioni sullo stato di avanzamento di questo tipo di politiche realizzate a livello nazionale con diverse esperienze in differenti Regioni italiane<sup>41</sup>.

### **C.5.3.a L'esperienza PIL e l'alta formazione anche per le aziende e gli studenti mantovani?**

Ci sentiamo di proporre all'attenzione del mondo imprenditoriale ed economico mantovano, Associazioni e Camera di Commercio in primis, questa esperienza sulla base di quanto essa è in grado di insegnare vista la sua pluriennale attività concreta e il riconoscimento ottenuto a livello nazionale. Riteniamo questa ed altre esperienze, sia di carattere post universitario che post diploma, utili a creare occasioni di alta formazione ad integrazione dei corsi universitari attualmente realizzati. Pensiamo utile ipotizzare e proporre un percorso progettuale di avvicinamento da realizzarsi insieme all'Università di Mantova, anche appoggiandosi ad altre Università già attive nella sperimentazione che potrebbero fungere quindi da partner esperto.

I risultati ottenuti fino a questo momento laddove queste modalità di integrazione siano state sviluppate dimostrano che potrebbe realmente essere una occasione importante per invertire la tendenza nel rapporto fra mondo della produzione e mondo della conoscenza.

E' emerso a più riprese, anche nel corso di elaborazione di questo Rapporto, l'interesse di diversi soggetti espressione dell'economia e della società per formule di avvicinamento tra impresa e conoscenza in grado di diminuire progressivamente il gap attualmente esistente e da molti riconosciuto.

Queste proposte partono anche dalla consapevolezza che il modello forte su cui anche la vigente Legge 30/2003 pone in modo particolare l'attenzione è l'apprendistato<sup>42</sup> che rappresenta l'esperienza formativa (e di transizione) più radicata a livello europeo<sup>43</sup> che si caratterizza per la sua capacità di utilizzare il lavoro vero come azione di apprendimento di enorme valore. Scrive D.

---

<sup>41</sup> Apprendistato: un sistema plurale fra criticità e opportunità (Monitoraggio sul 2006 e 2007), ISFOL 2008

<sup>42</sup> Master con lavoro: il futuro dei Master , di S. Capatti in Annuario Socio Economico ferrarese 2007, Edizioni CDS, Ferrara

<sup>43</sup> L'apprendistato ha una lunga storia nella legislazione dell'Italia repubblicana (L. 25/1955, L. 196/97 cosiddetto Pacchetto Treu, L. 30/2003) e si rifà direttamente ad esperienze di indubbia efficacia sperimentati in Germania, in Inghilterra, in Francia. Vedi ISFOL, IFOA “Sistemi europei di apprendistato: Germania, Francia, Gran Bretagna (Modello di apprendistato in Europa: visite di studio per funzionari regionali – settembre 2006)

Lipari<sup>44</sup> in merito “...l’apprendimento graduale di una competenza esperta si basa su un processo sociale di partecipazione a una pratica che configura un set complesso di relazioni tra il novizio e gli altri componenti del gruppo, tra il novizio e la pratica, tra il novizio e la cultura del gruppo”.

In Italia la riforma del 2003 ha creato tre figure di apprendistato:

- 1) Apprendistato per l’espletamento del diritto – dovere di istruzione e formazione (tipo A);
- 2) Apprendistato professionalizzante (Tipo B);
- 3) Apprendistato per l’acquisizione di un diploma o per percorsi di alta formazione (Tipo C).

L’apprendistato, da un lato garantisce al lavoratore un percorso lavoro – formazione in alternanza in presenza di un progetto formativo formalizzato ed esplicitato (che dai dati a disposizione si trasforma al suo scadere in contratto a tempo indeterminato nel 70% dei casi) e dall’altro garantisce al datore di lavoro costi minori (i contributi da versare sono il 10% dopo la Legge Finanziaria del 2007 contro il 30% medio dei lavoratori regolari<sup>45</sup>).

Per quanto riguarda l’apprendistato in Alta Formazione (Tipo C), che è la forma più innovativa introdotta dalla legge 30/2003, gli aspetti maggiormente interessanti sono<sup>46</sup>:

- a) Volontà del legislatore di demandare buona parte della disciplina dell’istituto ad appositi accordi regionali, tra Regioni, parti sociali di livello regionali e istituzioni formative ivi compresa l’Università, in modo da realizzare percorsi realmente innovativi e su misura delle singole esigenze aziendali<sup>47</sup>.
- b) Individuazione del percorso formativo mediante l’elaborazione condivisa, da parte dell’Università e dell’azienda, di un Piano formativo<sup>48</sup>.
- c) Diversificazione di modalità di erogazione della formazione. Accanto alla didattica tradizionale (frontale) impartita all’Università, un elemento innovativo è rappresentato dal ricorso alla formazione a distanza, che prevedendo un contatto diretto ed in tempo reale tra docenti e allievi, potrebbe essere uno strumento incentivante della motivazione personale degli apprendisti<sup>49</sup>.

---

<sup>44</sup> D. Lipari, *Conversazioni con Etienne Wenger*, post fazione a Wenger E., *Comunità di pratica*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2006

<sup>45</sup> D. Colombo, *Apprendisti, federalismo mancato*. Il Sole24Ore, 31 agosto 2007

<sup>46</sup> *Master con lavoro: il futuro dei Master*, di S. Capatti in *Annuario Socio Economico ferrarese 2007*, Edizioni CDS, Ferrara

<sup>47</sup> P. De Vita, P. Tiraboschi (a cura di), *La sfida dell’Alto apprendistato* in *Bollettino Adapt*, n. 20 del 4 giugno 2007, Modena

<sup>48</sup> P. de Vita, *Apprendistato Alto: un primo bilancio*. *Bollettino Adapt*, n. 20 del 4 giugno 2007, Modena

<sup>49</sup> Idem

- d) L'azienda è protagonista alla pari dell'Università nella formazione dell'apprendistato attraverso la stipula di un Piano formativo, con la nomina di un tutor aziendale, e con una quota di formazione non formale realizzata in azienda<sup>50</sup>.

Le Regioni, nelle intenzioni del legislatore, hanno un ruolo chiave anche nel rapporto con i sindacati e le associazioni di categoria per arrivare ad una disciplina specifica dal punto di vista contrattuale di questa tipologia di lavoratori. In Emilia Romagna ad esempio, la disciplina in materia è stata delineata mediante l'Accordo dell'11 maggio 2005 che stabilisce la durata del contratto di apprendistato in 24 mesi e prevedono che la retribuzione non potrà essere inferiore per più di due livelli (nel rispetto di quanto previsto dall'art. 53 del D.lgs 276/2003, rispetto al livello di destinazione nei primi 12 mesi di rapporto, e di un livello nei successivi 12.

Da subito in Italia sono emersi diversi gradi di dinamismo in materia. Per restare in Lombardia ad esempio si sono attivate l'Università di Bergamo, l'Università di Brescia con due Master di cui uno di primo livello in “Gestione dei processi commerciali” e uno di secondo livello in “Gestione dei progetti di internazionalizzazione produttiva”, l'Università di Milano Cattolica con un Master di primo livello “Risorse umane e Organizzazione”, l'Università di Milano Statale con un Master di primo livello in “Management, Comunicazione e Sviluppo dell'ICT”, l'Università di Milano Politecnico (MIP) con un Master di primo livello in “Gestione aziendale”<sup>51</sup>.

#### **C.5.4 L'Osservatorio permanente sulla innovazione. Rapporto e Forum annuali**

In conclusione, riteniamo opportuno offrire una prospettiva di sistematicità allo studio, al monitoraggio e alla analisi dei processi di *innovazione*.

Come proposta operativa in linea con questa prima ricerca suggeriamo la costituzione di un **“Osservatorio permanente Mantova Innovazione”**.

L'Osservatorio, da costituirsi in forma sperimentale per i primi anni e senza significativi esborsi di carattere economico, potrebbe proporre a regime una metodologia che combini comparazioni quantitative ad analisi qualitative, fondate sul confronto con il mondo delle imprese e con i testimoni privilegiati del territorio e dell'area vasta sovra provinciale e sovra regionale in cui Mantova è inserita, soprattutto per farne emergere le principali necessità e poter così direzionare gli sforzi di governance e suggerire linee di azione ai singoli *stakeholder*<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> S. D'Agostino, n. 20 del 4 giugno 2007. “Si tratta di una formazione erogata secondo un mix di modalità diverse: lezioni frontali realizzate anche in impresa che spesso prevedono il coinvolgimento di docenti aziendali; partecipazione a seminari e convegni, laboratori ed esercitazioni, formazione a distanza, momenti di approfondimento e di studio con l'ausilio di tutor accademici, project work progettati fra Università ed Imprese e realizzati in azienda sotto la guida del tutor aziendale

<sup>51</sup> Master con lavoro: il futuro dei Master , di S. Capatti in Annuario Socio Economico ferrarese 2007, Edizioni CDS, Ferrara

<sup>52</sup> Una analoga esperienza è stata avviata nel 2006 dalla Camera di Commercio di Milano

Collegato con le attività dell’Osservatorio proponiamo:

- a) l’istituzione del **Rapporto Annuale** “Mantova innovazione-competitività-coesione”;
- b) la presentazione del **Rapporto** in un **Forum annuale “Mantova innovazione”** nel quale tra l’altro si presenteranno le espressioni e le realizzazioni di punta della realtà mantovana in materia di innovazione alle quali potrà essere attestato formalmente un riconoscimento di merito.

## Appendice I: Questionario alle imprese

Si riporta di seguito il questionario utilizzato nell'indagine quantitativa.

### Codice Azienda

---

**Indicare il numero di addetti dell'azienda compresi titolari e soci .....** \_\_\_\_\_

**D1. Percentualmente, come è distribuito il vostro organico per titolo di studio...** *(esprimete una percentuale da 1% a 100%)*

- |   |       |
|---|-------|
| 1. Licenza media .....                            | _____ |
| 2. Diploma Istituto Tecnico .....                 | _____ |
| 3. Diploma Liceo.....                             | _____ |
| 4. Laurea in Discipline Umanistiche.....          | _____ |
| 5. Laurea in Discipline Tecnico-Scientifiche..... | _____ |

**Totale.....100%**

**D2. Percentualmente come è distribuito il vostro organico per età...** *(esprimete una percentuale da 1% a 100%)*

- |                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 1. Tra i 18 e i 25 anni ..... | _____ |
| 2. Tra i 26 e i 35 anni ..... | _____ |
| 3. Tra i 36 e i 50 anni ..... | _____ |
| 4. Tra i 50 e i 60 anni ..... | _____ |
| 5. Oltre i 61 anni .....      | _____ |

**Totale.....100%**

**D3. Come si è modificato il vostro organico aziendale nel numero di dipendenti e collaboratori negli ultimi tre anni?** *(1 sola risposta)*

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. È aumentato .....         | 1 |
| 2. È diminuito.....          | 2 |
| 3. Non si è modificato ..... | 3 |

**D4. Che forma contrattuale avete prevalentemente utilizzato negli ultimi tre anni relativamente alle nuove assunzioni? (1 sola risposta)**

- |   |   |
|---|---|
| 1. Assunzione tempo indeterminato .....       | 1 |
| 2. Assunzione tempo determinato.....          | 2 |
| 3. Contratto a progetto.....                  | 3 |
| 4. Collaborazione occasionale/stagionale..... | 4 |
| 5. Apprendistato.....                         | 5 |
| 6. Contratto formazione lavoro .....          | 6 |
| 7. Altro ( <i>specificare</i> ).....          |   |

**D5. Quali mezzi utilizzate prevalentemente per la formazione dei vostri dipendenti? (indicare 3 modalità di formazione per ordine di importanza)**

- |   |       |
|---|-------|
| 1. Corsi di formazione interni all'azienda realizzati periodicamente..... | _____ |
| 2. Corsi di formazione interni all'azienda ogni tanto .....               | _____ |
| 3. Corsi di formazione esterni all'azienda ogni tanto.....                | _____ |
| 4. Affiancamento in azienda e personale più esperto.....                  | _____ |
| 5. Nessuna formazione .....   | _____ |

**D6. La vostra azienda ha un settore dedicato all'innovazione strategica di processo/prodotto?.....** si no

**D6\_a. Se sì, qual è la percentuale dell'organico complessivo dedicata a tale settore? \_\_\_\_\_%**

**D7. Quanto ha investito in Valore Assoluto l'azienda in Ricerca e Sviluppo negli ultimi 3 anni? \_\_\_\_\_**

**D8. Negli ultimi tre anni la vostra azienda... (rispondere ad ogni punto)**

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 1. Ha acquistato nuovi macchinari.....   | si | no |
| 2. Ha acquistato nuovi Software o Hardware.....                                  | si | no |
| 3. Ha acquistato brevetti o licenze.....   | si | no |
| 4. Ha registrato brevetti o licenze.....   | si | no |
| 5. Ha avviato un processo di internazionalizzazione.....                         | si | no |
| 6. Si è certificato (ISO, EMAS, ecc.).....                                       | si | no |
| 7. Ha realizzato progetti di ricerca (ad es. di mercato per nuovi prodotti)..... | si | no |
| 8. Ha introdotto innovazioni di prodotto.....                                    | si | no |
| 9. Ha introdotto innovazioni di processo.....                                    | si | no |
| 10. Ha introdotto collegamenti a internet a banda larga.....                     | si | no |
| 11. Ha avviato dei processi di Responsabilità Sociale d'impresa.....             | si | no |
| 12. Ha avviato collaborazioni con Università e/o Centri di ricerca.....          | si | no |

**D9. Quali di questi aspetti ritiene possano favorire i processi innovazione?**  
*(assegnare un punteggio da 1 a 5, secondo il grado di importanza)*

1. Risorse umane qualificate e propense ad innovare..... \_\_\_\_\_
2. Investimenti in R&S..... \_\_\_\_\_
3. Collaborazione con clienti..... \_\_\_\_\_
4. Collaborazione con fornitori..... \_\_\_\_\_
5. Collaborazione con altre imprese..... \_\_\_\_\_
6. Collaborazione con Università e Centri di ricerca..... \_\_\_\_\_
7. Partecipazione a Fiere e Convegni..... \_\_\_\_\_
8. Collaborazione con Camera di Commercio..... \_\_\_\_\_
9. Collaborazione con Associazioni di Categoria..... \_\_\_\_\_

**D10. Viceversa, quali ritiene possano essere gli ostacoli all'innovazione?**  
*(assegnare un punteggio da 1 a 5, secondo il grado di importanza)*

1. Difficoltà Organizzative..... \_\_\_\_\_
2. Costi troppo elevati..... \_\_\_\_\_
3. Difficoltà a collaborare tra aziende..... \_\_\_\_\_
4. Scarso interesse da parte di dipendenti e collaboratori..... \_\_\_\_\_
5. Difficoltà a reperire risorse umane qualificate..... \_\_\_\_\_
6. Difficoltà a reperire consulenti qualificati..... \_\_\_\_\_
7. Difficoltà a collaborare con le Istituzioni locali..... \_\_\_\_\_

**D11. Tra i seguenti indicatori, quali ritenete maggiormente importanti nello sviluppo dell'innovazione in un territorio** *(assegnare un punteggio da 1 a 5, secondo il grado di importanza)*

1. Collegamento tra imprese e Centri di Ricerca Pubblici e/o Privati..... \_\_\_\_\_
2. Risorse umane con lauree scientifiche..... \_\_\_\_\_
3. Risorse umane impiegate nei settori medium e high tech..... \_\_\_\_\_
4. Risorse umane costantemente formate (long life learning)..... \_\_\_\_\_
5. Finanziamenti e Supporto alle imprese (pubblici e privati)..... \_\_\_\_\_
6. Finanziamenti e Supporto ai Centri di ricerca (pubblici e privati)..... \_\_\_\_\_
7. Utilizzo delle imprese della rete internet..... \_\_\_\_\_
8. Investimenti in Ricerca e Sviluppo interno all' azienda..... \_\_\_\_\_
9. Investimenti in Ricerca e Sviluppo esterno all' azienda..... \_\_\_\_\_
10. Proprietà intellettuale (Marchi, Brevetti ecc.)..... \_\_\_\_\_
11. Spesa per Innovazione di Prodotto/Processo/Servizio High tech..... \_\_\_\_\_
12. Spesa per Innovazione di Prodotto/Processo/Servizio non High tech  
 (Organizzazione, Marketing ecc.)..... \_\_\_\_\_
13. Esportazioni e Internazionalizzazione..... \_\_\_\_\_
14. Riduzione dell'uso di materiali ed utilizzo di energia..... \_\_\_\_\_

**D12. L'azienda ha avviato o ha in programma di avviare processi di internazionalizzazione?** si no

**D12\_a. Se sì, in quali aree?**

- 1 Europa Occidentale
- 2 Europa Orientale
- 3 Nord America
- 4 America Latina
- 5 Asia
- 6 Africa
- 7 Oceania

**D12\_b. Se sì, quale percentuale del fatturato è destinata al mercato internazionale?** \_\_\_\_\_%

**D13. L'azienda ha avviato o ha in programma di avviare processi di:**

- 1. Riduzione di utilizzo di materie prime non rinnovabili ..... si no
- 2. Riduzione di utilizzo di fonti di energia non rinnovabili ..... si no
- 3. Utilizzo di energie alternative ..... si no

**D14. Per finire, se dovesse dare un consiglio alla Istituzioni Pubbliche per favorire i processi innovativi delle imprese, quale sarebbe?**



## Appendice II

### Il bisogno alimentare di singoli e famiglie rilevato al Centro di Ascolto di C.A.S.A. San Simone

Relazione di Davide Boldrini, Direttore di C.A.S.A. San Simone - Associazione Agape onlus

#### 1. Una lettura dei fenomeni di povertà e disagio sociale a Mantova

La provincia di Mantova si segnala, tra i territori italiani, come un area di diffuso e generalizzato benessere economico. Come indica l’istituto nazionale di statistica il nostro territorio è caratterizzato da ottimi livelli occupazionali e bassa disoccupazione<sup>53</sup> con tassi molto al di sotto della media nazionale ed una produzione di valore aggiunto per abitante, una misura della ricchezza prodotta al livello locale, che si segnala in Lombardia seconda solo alla provincia di Milano e comunque sopra la media nazionale<sup>54</sup>.

Nonostante questa fortunata condizione di diffuso benessere il nostro territorio è interessato da fenomeni, anche consistenti, di disagio e di emarginazione sociale prodotti da una crescente disparità nell’accesso alle risorse, alle opportunità ed ai diritti da parte delle fasce più deboli della popolazione.

L’esperienza maturata dai servizi caritativi della Chiesa mantovana ha permesso al territorio di dotarsi di validi indicatori anche per quella fascia di povertà e di disagio che sfugge alla rilevazione statistica della povertà relativa ed assoluta, poiché esclusa dal mercato dei consumi e del lavoro.

Nei territori a più elevato sviluppo economico la condizione delle persone nel disagio si fa più severa e complessa<sup>55</sup> rispetto ai territori in cui la povertà ed il disagio sono più diffusi e generalizzati. In questo caso, infatti, i sistemi locali di *welfare* sembrano essere meno capaci di riconoscere ed intervenire su una categoria di povertà e di disagio letta come molto distante

---

<sup>53</sup> Nel 2007 il tasso di disoccupazione era pari al 3,4%, contro il 6,1 nazionale. Fonte : Istat, Forze di lavoro - Media 2007.

<sup>54</sup> Mantova nel 2006 si è segnalata come seconda provincia in Lombardia nella misura della produzione di valore aggiunto per abitante con 27.771 euro, dopo Milano con 34.088 euro e molto al di sopra della media nazionale (22.386 euro). Fonte : Istat, Occupazione e valore aggiunto nelle province – 2001-2006.

<sup>55</sup> Sul punto, si veda: D. Benassi (2002). *Tra benessere e povertà: Sistemi di welfare e traiettorie di impoverimento a Milano e Napoli*, Milano: F. Angeli; D. Benassi (2005): *La povertà come condizione e come percezione. Una survey a Milano*, Milano: F. Angeli.

rispetto alla norma. In tali contesti, inoltre, vengono meno quelle forme di solidarietà e di legame sociale “diffuso” capaci di attivare quelle forme di sostegno atte a prevenire forme più acute di esclusione ed emarginazione.

Nel corso del 2008 il solo centro di Ascolto cittadino è stato contattato da 1661 casi (singoli e famiglie). Nel 82 % dei casi si è trattato di situazioni di immigrati, con una presenza di italiani attestabile attorno ai 300 casi (singoli e famiglie). Nel 57 % delle situazioni si è riscontrata una residenza nell’ambito dei comuni della provincia, solo il 8 % ha riguardato situazioni con residenza in comuni di altre province italiane, mentre una quota considerevole di situazioni, il restante 35 %, è risultata senza alcuna residenza.

In quest’ultima categoria, circa 600 casi complessivi, non si comprendono solamente situazioni afferenti all’area dell’immigrazione irregolare (circa 400 casi), ma anche situazioni di stranieri in condizione di regolarità con le norme sul soggiorno e anche di italiani in condizioni di grave emarginazione sociale.

Dunque, la lettura dei dati rilevati indica una forte presenza di situazioni di disagio diffusa e radicata nel nostro territorio. Mentre appare minoritario l’apporto di situazioni “in transito” verso altri territori.

Da qualche anno, il profilo delle persone incontrate dal Centro di Ascolto è mutato, caratterizzandosi, da una prevalente presenza di uomini soli, molto usuale in passato, per un riequilibrio tra i generi (nel 2008, il 55 % degli accessi ha coinvolto uomini e il 45 %, donne) ed in una progressiva e sempre più consistente presenza di interi nuclei famigliari.

Ad ulteriore approfondimento dei “profili” delle persone e famiglie contattate, si dà conto di una condizione di forte disagio sociale in circa il 17 % delle situazioni incontrate per le quali si sono riscontrate condizioni acute di disagio abitativo.

Rispetto alla tema dell’istruzione si può osservare che in circa il 40 % dei casi si sono incontrate situazioni di persone con un livello di istruzione superiore o universitario, il 40 % è rappresentato da coloro con titoli di studio nell’ambito dell’istruzione elementare – medie inferiori. Solo il 7,5 % dei casi ha riguardato persone in condizione di analfabetismo. V’è dunque almeno un 40 % di persone in cui si riscontra una patrimonio di risorse conoscitive sottoutilizzato o non valorizzato che, potrebbe se opportunamente valorizzato, determinare condizioni per un possibile reinserimento nell’ambito sociale e lavorativo<sup>56</sup>.

---

56 I dati riportati sono rilevati dalla Caritas diocesana tramite il suo Osservatorio delle Povertà e delle

## **2. L’inclusione quale prodotto della cooperazione tra pubblico e privato**

Va detto che nell’ambito del lavoro sociale e dell’utilità che da esso si genera, l’obiettivo più generale del reinserimento sociale delle persone in condizioni di povertà, di disagio e di esclusione, si consegue non tanto mediante la somministrazione di servizi che si costituiscono quali risposte ai bisogni, ma con un’azione tesa a migliorare il rapporto e l’interazione della persona e della famiglia con il territorio, le sue risorse e le opportunità.

Si allude alla capacità di mettere a tema, concretamente, la promozione della persona rispetto alla pura e semplice assistenza con un’azione che sappia opportunamente dosare forme di solidarietà “corte” che agiscono nel rapporto con la persona e con i suoi bisogni, con forme di solidarietà “lunghe” che concernono la capacità di generare un contesto di opportunità accessibili anche a coloro che vivano forme più limitate di autonomia e di inserimento sociale.

In questo senso i servizi di assistenza al bisogno possono dispiegare un’azione entro un orizzonte di senso solo se vengono affiancati da azioni, politiche, servizi ed opportunità che possano attivare percorsi di inclusione sociale attivando e generando legame sociale entro un quadro di lavoro di (e nella) comunità.

Tale obiettivo si realizza solo attraverso una seria e praticata sussidiarietà che sappia generare forme condivise di responsabilità nell’esercizio della funzione pubblica a cui partecipano, a vario titolo sia i livelli dello Stato che le forme organizzate della società e dei cittadini.<sup>57</sup>

## **3. Il bisogno alimentare rilevato**

Nel quadro della lettura presentata, il Centro di Ascolto di C.A.S.A. San Simone accoglie e rileva un’esigenza nell’accesso ai servizi di assistenza al soddisfacimento del bisogno alimentare piuttosto marcato ed elevato.

Attualmente i servizi afferenti a quest’area sono di due tipi:

un servizio di mensa, orientato a singoli in condizione di emarginazione che non possano o non

---

Risorse e desunti dalla base dati di rilevazione della rete diocesana dei Centri di Ascolto. I dati riportati riguardano solo l’attività del centro di C.A.S.A. San Simone in Mantova.

<sup>57</sup> Costituzione italiana, Art. 118 ultimo comma: “Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”.

sappiano provvedere alla preparazione del pasto;

un servizio di fornitura di generi alimentari, per le famiglie e le persone che siano in grado e nella possibilità di provvedere alla preparazione del pasto.

L’accesso ai servizi da parte della totalità delle persone residenti avviene in accordo e col concorso dei servizi sociali pubblici, è limitato nel tempo e segue una progettualità che viene preventivamente definita col concorso della persona e della famiglia.

### 3.1 – La quantificazione del bisogno

Seguendo la serie storica riportata nella *tabella 1*, si osserva come il bisogno alimentare riscontrato nell’ultimo quinquennio si sia assestato su livelli elevati ed abbia progressivamente visto incrementare l’erogazione dei servizi sia in termini quantitativi (numero di pasti erogati), sia in termini temporali (durata media del servizio). Ciò testimonia una crescente difficoltà, particolarmente avvertita nell’attuale congiuntura economica, nella definizione di reali sbocchi alle situazioni nei termini di opportunità per il reinserimento verso l’autonomia.

|  | 2004           | 2005          | 2006           | 2007           | 2008           |
|--|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>servizio di fornitura di alimenti</b> |                |               |                |                |                |
| <i>Casi, famiglie</i>                    | 349            | 312           | 432            | 285            | 399            |
| <i>Persone raggiunte</i>                 | 1.268          | 1.116         | 1.020          | 866            | 1.193          |
| <i>Media nuclei</i>                      | 3,63           | 3,58          | 2,36           | 3,04           | 2,99           |
| <i>pasti distribuiti</i>                 | <b>89.082</b>  | <b>58.632</b> | <b>98.238</b>  | <b>94.388</b>  | <b>161.798</b> |
| <i>durata media erogazione servizio</i>  | 35,13          | 26,27         | 48,16          | 54,50          | 67,81          |
| <i>media giornaliera persone servite</i> | 122,03         | 80,32         | 134,57         | 129,30         | 221,64         |
| <b>servizio mensa</b>                    |                |               |                |                |                |
| <i>Persone raggiunte</i>                 | 601            | 630           | 536            | 668            | 525            |
| <i>pasti distribuiti</i>                 | <b>12.712</b>  | <b>23.903</b> | <b>25.203</b>  | <b>26.068</b>  | <b>21.671</b>  |
| <i>durata media erogazione servizio</i>  | 21,15141431    | 37,94126984   | 47,02052239    | 39,0239521     | 41,27809524    |
| <i>media giornaliera persone servite</i> | 34,82739726    | 32,74383562   | 34,52465753    | 35,70958904    | 29,68630137    |
| <b>totale persone servite</b>            | 1.869          | 1.746         | 1.556          | 1.534          | 1.718          |
| <b>totale pasti distribuiti</b>          | <b>101.794</b> | <b>82.535</b> | <b>123.441</b> | <b>120.456</b> | <b>183.469</b> |

*Tabella 1: andamento storico degli accessi ai servizi di aiuto alimentare presso C.A.S.A. San Simone - Mantova.*

Ciò a cui si assiste è dunque un aumento dell’intensità del disagio e della sua durata determinato anche da una crescente difficoltà delle politiche e (di riflesso) dei servizi nel dispiegare azioni efficaci per determinare percorsi di fuoriuscita dal disagio e per il reinserimento sociale.

### 3.2 – Le risorse

#### a. I volontari

Attualmente l’offerta dei servizi di aiuto alimentare presso C.A.S.A. San Simone si avvale della fondamentale risorsa offerta dalla presenza e dalla disponibilità di volontari che consentono al Centro di poter mantenere l’offerta dei servizi a livelli elevati con modalità di accesso molto estese.

Il servizio di mensa viene infatti assicurato sia a pranzo che a cena tutti i giorni dell’anno, feriali e festivi. I servizi del centro di ascolto sono aperti all’utenza tutti i giorni feriali dell’anno per almeno tre ore al giorno entro le quali si svolgono le altre azioni di supporto e sostegno.

I volontari attualmente operativi presso il centro sono circa 250 e sviluppano, complessivamente circa 25000 ore di servizio annuo.

#### b. I generi alimentari

L’approvvigionamento dei generi alimentari distribuiti avviene mediante tre canali distinti:

- il conferimento di generi alimentari da parte di AGEA (pasta, riso, latte, burro, formaggio, biscotti, ...);
- il conferimento di generi alimentari donati:
  - da iniziative di collette alimentari delle parrocchie (olio, pasta, riso, latte);
  - da alcuni punti vendita Coop (Favorita, viale Risorgimento, ...), per quanto riguarda prodotti freschi in prossimità di scadenza (formaggi e latticini, insaccati, prodotti di panificazione, verdura e frutta, ...);
  - da ditte (Levoni: salumi e prodotti di macellazione; Barilla: biscotti, merendine, panificati e prodotti da forno);
- l’acquisto diretto da parte di C.A.S.A. San Simone di prodotti ad integrazione delle disponibilità (latte, pasta, riso, olio, zucchero, tonno, scatolame, biscotti, carne, frutta e verdura)

### 3.3 – Gli aspetti organizzativi, problematici e gli oneri

La gestione dei servizi di aiuto alimentare necessita di una organizzazione che deve tenere conto di una molteplicità di aspetti:

#### 1. logistici

1. *Spazi di magazzino.* Attualmente tutto viene gestito presso la sede di C.A.S.A. San Simone in Mantova, Via Arrivabene 47, difficilmente accessibile al transito dei mezzi di trasporto per l'ubicazione (centro storico) e per la presenza di ztl che limitano la possibilità di accesso. Gli spazi disponibili consentono lo stivaggio dei generi a lunga conservazione in un locale di circa 25 mq, di generi a breve scadenza in un locale di 6 mq, di prodotti freschi in una cella frigorifera di 5 mq. Una tale disponibilità di spazi limita molto la capacità ricettiva e sottopone alla necessità di frequenti approvvigionamenti per quantità limitate.
2. *Spazi per la preparazione e la lavorazione degli alimenti.* Il centro è dotato di una cucina attrezzata, con un abbattitore di temperatura che conferisce la possibilità di congelare cibi preparati per la successiva somministrazione, di quattro congelatori e un frigorifero. Attualmente la cucina è idonea a sopportare il carico derivante dal servizio di mensa.
3. *Trasporto.* Il centro dispone di un automezzo per il trasporto promiscuo di persone e cose e, condiviso con altre realtà, di un furgone privo di refrigerazione del carico. Il mezzo di proprietà è al servizio di tutte le attività del centro e non è destinato in modo specifico al servizio di aiuto alimentare che ne dispone in modo limitato.

2. **Rispetto delle normative.** Il carico attuale impegna con una certa costanza il lavoro di un operatore per un monte ore quantificabile in un tempo parziale a 10 ore settimanali.

1. Oltre agli standard strutturali, la gestione del magazzino degli alimenti e della mensa impongono il rigoroso rispetto delle norme igienico-sanitarie e della normativa haccp, gravata dalla responsabilità derivante dalla somministrazione di pasti in un servizio quale quello della mensa.
2. La distribuzione di prodotti Agea impone al centro il rigoroso rispetto delle procedure e delle norme definite dallo Stato italiano in questo ambito. Il centro è sottoposto a

periodici controlli da parte delle autorità ispettive deputate per la verifica sia del rispetto formale delle procedure di tenuta dei libri di carico e scarico e del magazzino, che delle modalità di erogazione dei generi distribuiti.

### **3. Organizzativi.**

1. *Gestione dei volontari e dei turni di servizio.* Assorbe il lavoro di un operatore per un periodo di circa 4 ore settimanali.
2. *La manutenzione ordinaria delle attrezzature e della struttura e pulizia.* Assorbe il lavoro di un operatore con mansioni di coordinamento dei volontari addetti per un tempo di 8 ore settimanali.
3. *Rapporti con i fornitori, programmazione ed esecuzione degli approvvigionamenti.* Assorbe il lavoro di un operatore con mansioni esecutive e di coordinamento dei volontari addetti per 10 ore settimanali.
4. *Erogazione dei servizi e rapporti con gli utenti.* Assorbe il lavoro di operatore con mansioni di coordinamento per circa sei ore settimanali e di tre operatori con mansioni esecutive per circa quattordici ore settimanali ciascuno più i volontari.

### **4. Estensione del servizio nell'utilizzo delle eccedenze alimentari**

Si ritiene che visti gli attuali carichi in capo al servizio e totalmente gravanti su C.A.S.A. San Simone, in futuro, possano generare livelli di maggiore attenzione da parte della comunità locale e del mondo delle imprese.

Una possibile traccia di lavoro può essere il potenziamento delle donazioni da parte delle catene di distribuzione alimentare e dei produttori locali.

Tale azione diviene però possibile tramite il superamento di alcuni limiti di natura logistica che la realtà di C.A.S.A. San Simone soffre (limitatezza degli spazi di immagazzinamento, adeguamento delle attrezzature per la conservazione dei prodotti freschi) e di un onere gestionale che ricade sull'ente gestore il cui ampliamento non è sopportabile in termini economici, senza un aggravio dei costi attualmente sopportati.

## D. Quarta parte: Bibliografia

### D.1 Bibliografia generale

- AA. VV. Rapporto sullo stato del decentramento in Italia, a cura di Osservatorio Istituzioni Decentramento e Sussidiarietà dell'Unioncamere, Retecamere Editore, Roma, 2006
- AA. VV., Distrettitalia. Guida ai distretti italiani 2005 – 2006, Le Balze srl. Siena, 2005
- AA.VV., Marketing territoriale – Soggetti e Progetti, Mediacamere Rapporto 2005
- Alaimo A., Un'altra industria? Distretti e sistemi locali nell'Italia contemporanea, Franco Angeli Milano, 2002
- AREL, AA.VV., Sicurezza, Innovazione, Crescita, Il Mulino, 2004
- Arrighi G., Adam Smith a Pechino, Feltrinelli, 2008
- Assinform, Rapporto 2007
- Bassetti B., Globali e locali! Timori e speranze della seconda modernità, G. Casagrande Editore, 2001
- Bauman S., Voglia di comunità, Laterza Bari, 2001
- Bauman S., Vita Liquida, Laterza Bari, 2006
- Beccattini G., Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socio culturali del nostro sviluppo, Bollati Boringhieri Torino, 1998
- Beccattini G., Distretti industriali e sviluppo locale, Bollati Boringhieri Torino, 2000
- Bonomi A., Per un credito locale e globale. La geocomunità del capitalismo italiano, Baldini e Castoldi Dalai Editore Milano, 2003
- Borghi E., La sfida del territorio. Dalla politica keynesiana alla green economy, Il Mulino – Collana pubblicazioni AREL, Bologna, 2009
- Camera di Commercio di Forlì-Cesena, Primo Rapporto sull'Innovazione, 2007
- Capatti S., Master con lavoro: il futuro dei Master, in Annuario Socio Economico ferrarese, CDS Edizioni Ferrara, 2007
- Censis, Rapporto annuale 2005, 2006, 2007, 2008
- Censis, Cremona: un territorio innovativo per far conoscere le imprese. Prima indagine sull'innovazione imprenditoriale e sulle nuove tecnologie nella provincia di Cremona, Roma, 2006



- Censis, Condividere la conoscenza per progettare l'innovazione. Il Modello Competenze per lo sviluppo locale, Franco Angeli Milano, 2004
- Ciccio E., Competitività e Territorio, Carocci, 2004
- Dall'Ara G., Morandi F., I sistemi turistici locali – Normativa, progetti e opportunità, Mc Halley Editore, 2004
- D'Agostino S., Bollettino Adapt, n. 20 del 4 giugno, Modena, 2007
- Darhendorf R., Quadrare il cerchio. Ieri e oggi. Laterza Bari, 2009
- Delbono F., Lazzari F., Strategie per cooperare e per competere. Costituzione, legislazione, globalizzazione, cooperazione, Il Mulino Bologna, 2004
- De Rita G., Bonomi A., Manifesto per lo sviluppo locale. Dall'azione di comunità ai Patti territoriali, Bollati Boringhieri Torino, 1998
- De Vita P., Tiraboschi P. (a cura di), La sfida dell'Alto apprendistato in Bollettino Adapt n. 20, Modena, 2007
- Di Bari V., Magrassi P., 2015 Week end nel futuro. Viaggio nelle tecnologie che stanno per cambiare la nostra vita, Il Sole24Ore, 2005
- Fondazione Rosselli, Rapporto Innovazione di Sistema, Milano, 2007
- Giddens A., Cogliere l'occasione. Le sfide del mondo che cambia, Carocci, 2000
- IRES, *Scoreboard* regionale dell'innovazione e della ricerca, Friuli Venezia Giulia, 2007
- ISFOL, Apprendistato: un sistema plurale fra criticità e opportunità (Monitoraggio sul 2006 e 2007), Roma, 2008
- ISTAT, Rapporto 2007, Roma, 2008
- Istituto per la Promozione Industriale, (a cura di), Innovazione industriale e competitività, IPI Roma, 2006
- Italia Lavoro, *Abstract* presentato al XII Congresso dell'AIV (Associazione Italiana Valutazione) a Cagliari il 27 e 28 marzo 2009
- Krugman P. La coscienza di un *liberal*, Laterza Bari, 2009
- Lai A., Paradigmi interpretativi della impresa contemporanea, Franco Angeli, 2004
- Lipari D., Conversazioni con Etienne Wenger, post fazione a Wenger E., Comunità di pratica, Raffaello Cortina Editore Milano, 2006
- 
- L.R. 1 del 2007, Sistemi di competitività per le imprese e per il territorio della Lombardia
- Mastrolilli P., Hackers. I ribelli digitali, Laterza Bari, 2001

## Rapporto “Mantova Innovazione” – 2009

- Micelli S. – Fiotto V. – Bedin D., *Net Globo*. Un nuovo modello a rete per i processi di internazionalizzazione, Franco Angeli, 2008
- Nomisma, *Le reti di Prometeo*, a cura di Andrea Zaghi, *ILSole24Ore*, 2003
- Nomisma, *Innovare – Competere - Produrre*, Bologna, 2006
- Papagno G., *Seeing the Time. Base for a Cognitive Model of the Space-time Dynamic*, in CNUCE-CNR, *Four contributes to the Geographical Information System Theory*, Pisa 1992
- Papagno G., *Il novecento tra storia e storici*, Grafo Brescia, 1998
- Politecnico di Milano, *PMI Innovare per sopravvivere! I dati quantitativi dell'Osservatorio permanente - L'ICT come leva strategica nelle le PMI*, Milano, 2007
- Rampini F., *Dall'euforia al crollo. La seconda vita della new economy*, Laterza Bari, 2002
- Regione Lombardia, *POR Competitività 2007/2013*
- Regione Umbria, *RUICS 2006: "Il quadro di valutazione regionale della competitività e dell'innovazione in Umbria nel 2006" – 2007*
- Ruggeri R., *La formazione per lo sviluppo cooperativo nel mercato europeo*, Padova, 1990
- RUR, *Le città digitali in Italia*, Franco Angeli, 2005
- Signorini L., Omiccioli M., *Economie locali e competizione globale*, Il Mulino, Bologna, 2005
- Tessitore A. e Lai A., *Globalizzazione e Territorio. Il futuro di un sistema locale*, Franco Angeli, 2003
- Targetti F. e Fracasso A., *Le sfide della globalizzazione*, Brioschi Editore, 2008
- Triglia C., *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza Bari, 2005
- Università Bocconi, *"Osservatorio Permanente sull'Innovazione della Camera di Commercio di Milano"*, Milano, 2007
- Università di Ferrara, *"Percorso di Inserimento Lavorativo (PIL) Rapporto Finale 15/9/2008"*, Ferrara, 2008
- Zaniboni A. (a cura di e saggio introduttivo), *Rapporto sullo stato del decentramento in Italia*, Mediacamere Roma, 2006
- Zaniboni A., *I Territori Riabitati*, Franco Angeli Roma, 2008

## D.2 Bibliografia specifica

- Arti e Mestieri di Suzzara, Scuola e Lavoro, dal 1877 a oggi, Scotti Spa Milano, 1986
- Barbieri G. e Olivato L., Itinerari d'Arte nella terra dei Gonzaga. Associazione itinerari gonzagheschi Sabbioneta, 1994
- Belfanti C., La civiltà della moda, Il Mulino, 2008
- Bianchi P., La meccanizzazione agricola. Una esperienza del primario: dalla produzione alla multifunzionalità, in L'Oriente Padano – Atlante economico e sociale di area vasta, CDS Edizioni Ferrara, 2006
- Bianchi P., La città delle macchine, Edizioni Bottazzi Suzzara, 2008
- Caleffi A. e Mazzali E., Accadde molti anni fa...il Grana Padano. Tra passato e futuro, Sometti, 2000
- Camera di Commercio di Mantova, Struttura ed evoluzione dell'economia mantovana, Servizio Informazione Economica, 2004
- Camera di Commercio di Mantova, Politecnico di Milano, Provincia di Mantova, Comuni d'area, Piano di Marketing territoriale strategico per l'Area Morenica Mantovana, 2005
- Camera di Commercio di Mantova, Politecnico di Milano, Provincia di Mantova, Comuni d'area, Piani di Marketing territoriale strategico per l'Oltrepò Mantovano, Mantova, 2006
- Camera di Commercio di Mantova, Mantova una provincia che cambia, Servizio Informazione Economica, Mantova 2005
- Camera di Commercio di Mantova, Dinamiche e processi di internazionalizzazione delle imprese mantovane, Mantova, 2007
- Camera di Commercio di Mantova, Rapporto sull'Economia Provinciale 2007, Mantova, 2008
- Camera di Commercio di Mantova, Mantova e i suoi territori: analisi della struttura socio – economica provinciale, Mantova, 2008
- Camerlenghi E., Forme di impresa e ordinamenti produttivi nelle aziende agricole, Camera di Commercio di Mantova, 1982
- Camerlenghi E., Vaini M., Lezioni di storia dell'agricoltura e del territorio mantovani, Scuola Cultura Contemporanea Mantova, 1995
- Castelli M., Il primario: dalla produzione alla multifunzionalità, in L'Oriente Padano – Atlante economico e sociale di area vasta, CDS edizioni Ferrara, 2006

- Censis, Mantova dopo la grande trasformazione, Camera di Commercio e Comune di Mantova, Franco Angeli, Milano, 2006
- Cipolla C., Carra E. (a cura di), La centralità del lavoro: l'artigianato nel mantovano fra sviluppo e fabbisogni formativi, Franco Angeli Milano, 2002
- Cipolla C. e Urbani G. (a cura di), Dalla vecchia alla nuova globalizzazione: le piccole e medie imprese mantovane, Franco Angeli, 2002
- Comune di Mantova, Città di Mantova, Mantova Futura. Piano strategico della “Grande Mantova”, Mantova, 2007
- Consulta economica d'area, Sulle strade del Po. Economia, Cultura, Turismo dell'Oltrepò Mantovano, Bottazzi Suzzara, 1999
- Leoni G., Territorio e Produzioni energetiche: la riconversione obbligata. I dati della realtà mantovana in connessione con l'Oriente Padano, in Atlante economico e sociale di area vasta, CDS Edizioni Ferrara, 2006
- Malacarne G., I Gonzaga di Mantova. Una stirpe per una capitale europea, opera in V Volumi, Il Bulino Editore Modena, 2004,5,6,7,8
- Negri G., I misteri della bassa, Edizioni D'anna, Messina – Firenze 1982, Presentazione di Cesare Zavattini
- Papagno G., Una civiltà mantovana? Dall'universale al particolare; dal particolare all'universale, in “Civiltà mantovana, 125, anno XLIII, Marzo 2008
- Peri A, Le potenzialità di un'area interregionale con vocazione di *network*, in Atlante economico e sociale di area vasta, CDS Edizioni Ferrara, 2006
- Provincia di Mantova, Piano delle Attività Produttive della provincia di Mantova, Franco Angeli, Milano, 2006
- Provincia di Mantova, Cultura e Territorio. Verso un sistema culturale provinciale? Provincia di Mantova, 2005
- Provincia di Mantova, Rapporto Mantova 2007/2008: Ricerca di scenario sulla situazione sociale, economica e politica della provincia di Mantova
- Romani M., Fanin E. (a cura di), Nel solco della terra le radici dello sviluppo. Il sistema agro – zootecnico – alimentare a Mantova. 1860 – 2000, Marsilio, 2001
- Romani M., Mantova 1945 – 1975: dalla crescita allo sviluppo, Camera di Commercio di Mantova
- Saccani C., Martignano M., Le previsioni occupazionali e fabbisogni professionali delle imprese per il 2006, Camera di Commercio di Mantova, 2006
- Sinopsis Lab e CDS, Atlante economico e sociale di area vasta Ferrara, Mantova, Ravenna, Rovigo. L'Oriente Padano, CDS Edizioni Ferrara, 2006

- Sinopsis Lab, I Gonzaga del Po. Un territorio interprovinciale caratterizzato Mantova, Cremona, Reggio Emilia, Edicta Parma, 2008
- Spagna E., Sacconi C., Martignoni M., Sdogati F., Casoni G., Quali risorse umane nell'impresa competitiva? La domanda di lavoro ad alto grado di istruzione nella provincia di Mantova, Camera di Commercio di Mantova – Servizio Informazione Economica, 2004
- Zaniboni A., Il *paradosso* Mantova, in “I Territori *Riabitati*”, Franco Angeli Roma, 2008
- Zaniboni A., Modernizzazione e competitività dell'agricoltura. Intervento pubblico, Modelli di impresa e qualità dei prodotti, in Conferenza provinciale dell'Agricoltura, Camera di Commercio di Mantova e Provincia di Mantova, 2001
- Zoppè L., Itinerari gonzagheschi, Itinera Edizioni, 1988





Rapporto realizzato da:

SINOPSIS LAB

LABORATORIO DI INNOVAZIONE E RETI TERRITORIALI

[www.sinopsislab.it](http://www.sinopsislab.it)

**EDICTA**  
EDIZIONI

A8060509

Stampato nel maggio 2009