

LA CCIAA: INCUBATORE DI ECO-SISTEMA

IMPRENDITORI, FORMAZIONE, INNOVAZIONE E APERTURA COMPETITIVA

Daniele Marini, Gian Paolo Lazzer, Francesca Setiffi

COLLANA SONDAGGI N. 16
MARZO 2017

PROMOSSO DA



Camera di Commercio
Venezia Rovigo Delta Lagunare

Sommario

La Camera di Commercio: incubatore di eco-sistema

Uno sguardo d'insieme

Il profilo delle imprese interpellate

I rapporti con la Pubblica Amministrazione e le Camere di Commercio

La formazione e il rapporto tra impresa e tessuto sociale

Imprese, innovazione, passaggio generazionale e apertura competitiva

Innovazione e strutturazione

Imprese, passaggio generazionale e competitività

Appendice

Nota metodologica

Il questionario e i risultati

La Camera di Commercio: incubatore di eco-sistema

Le Camere di Commercio non hanno ancora portato a termine il processo di trasformazione identitaria – voluto soprattutto dal Governo Renzi – e ciononostante sono chiamate a migliorare l’azione di supporto che quotidianamente forniscono alle aziende del loro territorio. Dopo la prima rilevazione, svolta alla fine del 2015¹, si è cercato di procedere nell’esplorazione degli orientamenti degli imprenditori rodigini e veneziani, da un lato, monitorando l’evoluzione della qualità dei rapporti tra imprese, Pubblica Amministrazione e Camera di Commercio; dall’altro, approfondendo tre tematiche che hanno una priorità elevata per la competitività del sistema produttivo: la formazione, l’innovazione e il passaggio generazionale ai vertici delle imprese. Tematiche sulle quali, peraltro, la stessa Camera di Commercio potrebbe svolgere un’azione di sistema a sostegno delle imprese.

Prima di procedere a esaminare una sintesi dei principali risultati emersi, è utile evidenziare alcuni elementi di sfondo che emergono dalla seconda rilevazione.

In primo luogo, è opportuno evidenziare un esito non del tutto scontato. Anzi, che nella vulgata generale può apparire paradossale rispetto agli stereotipi generali. Accresce fra gli imprenditori – rispetto al 2015 – il livello di soddisfazione medio nei confronti della Pubblica Amministrazione e, in particolare, verso la Camera di Commercio. Peraltro, tale esito avviene in presenza di un minor numero di contatti e di relazioni con i diversi enti. Si tratta di una supposizione, da verificare con successive rilevazioni, ma probabilmente il progressivo spostamento verso la digitalizzazione delle pratiche burocratiche – che tende a limitare gli incontri fisici, gli spostamenti, le code... – se fa diminuire l’intensità delle relazioni, nello stesso tempo fa aumentare il grado di soddisfazione dei servizi offerti.

In secondo luogo, emerge una prevalente vischiosità del sistema produttivo rodigino e veneziano sul fronte dell’apertura alle diverse forme di collaborazione col sistema formativo locale, piuttosto che sul versante degli investimenti nei fattori dell’innovazione o nella gestione del passaggio generazionale o, ancora, nella propensione all’apertura delle proprie aziende all’innesto di managerialità e capitali al di fuori della sfera strettamente familiare. In altri termini, la sensazione è che una parte significativa del sistema produttivo locale si muova all’interno di una prospettiva difensiva, legata a schemi di azione che faticano a rapportarsi col mutato scenario competitivo. Certo, non tutte le imprese agiscono secondo questi orientamenti, ma la maggioranza fra queste manifestano visioni strategiche tese alla “protezione”, più che alla “proiezione”. Come si potrà osservare più oltre, la quota prevalente delle aziende ha poche relazioni col sistema formativo locale. Gli investimenti nei processi di innovazione sia di prodotto, che di processo negli ultimi anni hanno riguardato una platea minoritaria (benché non marginale). Quasi la metà delle imprese vive – o vivrà in un prossimo futuro – la questione del passaggio generazionale, ma il modo di gran lunga prevalente con cui si ritiene più utile affrontarlo è tutto interno alla sfera familiare. Le stesse strategie per aumentare la competitività dell’impresa (apertura ai

¹ D. Marini, *La bussola. Il ruolo della Camera di Commercio secondo gli imprenditori di Rovigo e Venezia*, Collana Sondaggi n.8, Milano-Treviso, Community Media Research, 2015.

capitali di terzi, ricapitalizzazione dell'azienda, realizzazione di forme di alleanze o aggregazioni) sono azioni intraprese da un novero assai contenuto di realtà.

Simili visioni improntate a una visione difensiva trovano radici in alcune dimensioni strutturali del sistema produttivo. La piccola dimensione, la gestione familiare, la scarsa apertura ai mercati esteri sono fattori che incidono fortemente negli orientamenti degli imprenditori e ne determinano le strategie attuali e future. Di più, sono la parte dell'economia che ha risentito in passato, e tutt'oggi non ha del tutto superato, una crisi economica e finanziaria che sta trasformando l'intero sistema produttivo.

Da tutto ciò, deriva (indirettamente) un'indicazione fondamentale per il ruolo della Camera di Commercio all'interno del nuovo scenario competitivo. Quasi i nove decimi del sistema produttivo locale si situano sotto della soglia di 9 dipendenti, ovvero l'economia si fonda su micro-imprese. Nella grande maggioranza dei casi, sono realtà che hanno un mercato esclusivamente domestico o, al più, sono inserite in filiere internazionali. Ritenerne che da sole riescano a traguardare un processo di vera e propria metamorfosi del sistema appare poco plausibile. Di qui, il ruolo che un ente come la Camera di Commercio può esercitare: essere un "incubatore di eco-sistema". Perché servono in misura crescente azioni indirizzate più che alle singole realtà aziendali, verso il sistema territoriale nel suo complesso. Nel concorrere a creare le pre-condizioni per un ambiente territoriale favorevole allo sviluppo economico e sociale. Nel funzionare come un *link*, uno strumento di collegamento fra le necessità delle imprese e gli strumenti più adeguati per la crescita. Un incubatore, dunque, un luogo dove si sperimentano e inventano soluzioni nuove che riguardino però l'intero sistema territoriale e il generare i fattori di competitività.

Uno sguardo d'insieme

Per quanto riguarda i rapporti con la Pubblica Amministrazione, seppur con qualche ambiguità, c'è da sottolineare come vi sia un sostanzioso aumento della soddisfazione tra gli imprenditori rispetto alla precedente rilevazione. L'incremento della soddisfazione si riscontra per le dimensioni relazionali mentre permangono aree critiche per le dimensioni sistemiche, *in primis*, e le complicazioni burocratiche relative al numero di documenti necessari per espletare le pratiche.

Con riferimento alle migliori performance degli enti, secondo le opinioni degli imprenditori che hanno avuto contatti con essi, le Camere di Commercio si collocano al quinto posto (su 20), ben al di sopra della media. Anche nella rilevazione precedente esse avevano conosciuto una notevole performance percepita, tuttavia si trovavano solamente al nono posto. Vi è quindi un ulteriore miglioramento. Andando più nel dettaglio, le opinioni possono essere tripartite in una maggioranza relativa (45%) che percepisce la Camera di Commercio come un ente che eroga servizi di natura amministrativa, alla stregua quindi degli uffici pubblici; vi è poi una categoria di opinioni "critiche" che sottolineano gli aspetti burocratici della Camera di Commercio o che addirittura la vedono come un ente inutile (in totale: 25,8%). La componente finale di questa tripartizione la considera un luogo di programmazione dello sviluppo

dell'economia del territorio o come uno strumento di raccordo fondamentale con le istituzioni pubbliche (in totale: 29,2%). Va sottolineato come i critici siano lievemente diminuiti rispetto alla rilevazione precedente. Si può quindi affermare, anche insieme a altri dati emersi, che gli imprenditori richiedano un ruolo più "propulsivo" e di *governance* alle Camere di Commercio nella vita economica del territorio.

Sulla formazione nell'impresa emerge una considerazione sostanzialmente positiva del ruolo che essa può esercitare nei contesti aziendali. Meno del 20% degli imprenditori ha un'opinione riduttiva del suo impatto nella vita dell'impresa. Arrivando al caso concreto, quasi il 75% degli intervistati valuta adeguata la formazione svolta in azienda. Tuttavia, emerge una posizione di tendenziale difficoltà delle imprese nei confronti della costruzione di relazioni con il territorio per valorizzare progetti di formazione comune. Inoltre, gli imprenditori manifestano un marcato scetticismo sulle abilità, conoscenze e motivazioni delle giovani generazioni. Infatti, la rappresentazione sociale dei giovani che possiamo trarre dalle opinioni degli imprenditori di Rovigo e di Venezia è di una generazione con scarse conoscenze accumulate attraverso l'esperienza e con poche abilità pratiche. In sintesi, emerge un quadro chiaro-scuro sulla formazione: dagli imprenditori viene considerata in termini molto positivi e vi è da parte loro la convinzione che possa servire e riverberarsi sulla crescita delle persone anche al di là degli aspetti tecnici, tuttavia la situazione appare meno idilliaca nella pratica. Sembra, infatti, che vi siano molteplici spazi di miglioramento riguardo alle occasioni di incontro tra imprese e agenzie formative. Vi è inoltre tra gli imprenditori una certa diffidenza rispetto alla reale preparazione (e motivazione) dei giovani, soprattutto rispetto alle loro capacità pratiche nel momento del loro ingresso nel mondo del lavoro dopo il periodo di studio. Emerge quindi la necessità di continuare con vigore a promuovere attività che aiutino a rinsaldare il legame imprese-territorio, fino ad arrivare alla istituzionalizzazione della mutua conoscenza tra imprese e agenzie formative. Questo spazio di incontro tra imprese e territorio potrebbe essere governato proprio dalla Camera di Commercio attraverso la promozione di attività formative orientate ad aumentare l'apertura delle imprese nei confronti della società.

L'analisi dei dati sulla qualità del rapporto che lega imprese, Pubblica Amministrazione e Camera di Commercio fornisce un quadro chiaro rispetto a un tema specifico tanto caro alle aziende presenti nel territorio veneziano e rodigino. A partire dall'analisi dei bisogni formativi, l'interesse della ricerca ha assunto una prospettiva più ampia che riguarda da vicino il futuro delle imprese e delle Camere di Commercio – data la recente evoluzione del mandato relativo ai servizi che dovranno offrire.

La rilevazione si è focalizzata anche su altre due tematiche che congiuntamente alla questione formativa costituiscono temi fondamentali per il futuro delle imprese: la propensione all'innovazione e la gestione dei passaggi generazionali al vertice delle imprese. Entrambi i temi possono essere associati a un focus di attenzione che è il futuro delle aziende stesse. Infatti, indagare questi temi è un modo proficuo per capire come gli imprenditori intenderanno gestire le proprie risorse interne siano esse materiali, umane, tangibili e intangibili. La ricerca, quindi, mira ad analizzare in maniera sistematica i due fattori in modo da poter tracciare dei possibili scenari futuri di sviluppo. Il primo tema, quello della propensione all'innovazione, riguarda da vicino la struttura organizzativa delle imprese, ma non solo. Infatti, i processi innovativi

coinvolgono molti altri attori e non si esauriscono all'interno delle mura dell'azienda. L'innovazione riguarda anche l'organizzazione del territorio. Per questo motivo l'indagine non si rivolge solo alle imprese, ma a tutta la rete che le supporta e le coordina. A partire da un primo dato di sfondo, possiamo dire che il triennio 2013 – 2016 è stato un periodo abbastanza positivo per quanto riguarda l'innovazione all'interno delle imprese veneziane e rodigine. Il 37,1% degli imprenditori intervistati ha deciso di introdurre all'interno delle proprie imprese innovazioni di prodotto e il 32,3% innovazioni di processo (oltre ai due tipi di innovazione – i più importanti per quanto riguarda la *fare impresa* – vanno considerati anche le innovazioni di marketing, di strategia o di organizzazione). Entrambe le tipologie di innovazione risentono dell'influenza di due fattori critici: il contesto di crisi dell'economia e del credito e la dimensione prevalentemente medio-piccola delle imprese venete. Tali fattori, come noto, tendono a limitare l'impiego di risorse umane e finanziarie altresì utili all'implementazione di processi di ricerca e sviluppo. La spesa che le aziende possono riservare direttamente all'innovazione o per le operazioni di strutturazione necessarie per supportarle può essere incanalata proprio nel territorio attraverso un lavoro di coordinamento e condivisione che agenti terzi come le Camere di Commercio sono chiamati a implementare. Il ruolo degli enti che raccolgono gli interessi delle imprese diventa per questo motivo centrale: chi ha *il polso del territorio* è chiamato a favorire la propensione all'innovazione considerando le caratteristiche delle singole imprese. In altre parole le imprese del territorio non possono essere l'unico motore per l'innovazione: gli intermediari per l'innovazione – soggetti pubblici e privati che supportano le imprese – debbono diventare il primo partner delle imprese che rappresentano.

Per quanto riguarda il secondo tema affrontato, il primo dato di sfondo ci fa capire quanto questo sia importante: metà delle imprese coinvolte nella ricerca ha vissuto o sta per vivere un momento di passaggio generazionale (48,6% del totale). Questo tema va analizzato congiuntamente a quello dell'innovazione. Innovare vuol dire aprirsi a nuove strategie provando a mettere in crisi vecchie credenze e schemi obsoleti. Dai dati raccolti in merito alla gestione del passaggio generazionale e sull'apertura verso l'esterno, tuttavia, non emerge una propensione elevata al cambiamento. Più della metà degli imprenditori (56,2%) ritiene che la strategia da adottare per gestire al meglio il cambio ai vertici dell'azienda debba riguardare unicamente la famiglia senza lasciare spazio ad aperture alternative. Risultati simili emergono se si affronta il tema da una prospettiva più generale relativa alle strategie per aumentare la competitività. Quasi la metà delle aziende interpellate risulta particolarmente chiusa e non disposta ad adottare strategie di apertura verso l'esterno per aumentare la propria competitività (48,9% del totale).

Se, da un lato, non è possibile ignorare le caratteristiche del tessuto economico - e con esso lo spirito familiare che fino ad oggi ne ha decretato la fortuna - dall'altro lato, non è più possibile trascurare i cambiamenti in atto a livello *macro* che spingono a considerare anche altre strategie orientate alla managerializzazione, all'apertura ad attori terzi e alla distinzione dell'impresa dalla famiglia. Gli atteggiamenti che assumeranno le imprese rispetto al passaggio generazionale potrebbero diventare un limite per la *vision* aziendale. Ma ancora una volta il peso di tali limiti non può ricadere

solo sulle aziende: di nuovo, come per la questione relativa l'innovazione, chi ha *il polso del territorio* è il candidato ideale per assumere un ruolo di bussola che orienti e assista gli imprenditori durante il passaggio da una generazionale all'altra assumendo lo sguardo del Giano bi-fronte rivolto sia al passato e sia al futuro, sia all'interno dell'azienda sia al suo esterno.

Il profilo delle imprese interpellate

Le imprese della CCIAA di Venezia Rovigo Delta Lagunare presentano un profilo articolato come già evidenziato nella precedente rilevazione (2015) (tab. 1). Quelle della provincia di Venezia denotano una polarizzazione nel settore dei servizi (42,8%), seguite da quelle dell'industria (27,1%) e del commercio (24,6%) che si contendono la posizione. Rovigo, invece, evidenzia un sistema produttivo più diluito nelle sue diverse componenti. Le imprese industriali (32,4%) e dei servizi (31,8%) primeggiano parimenti su quelle del commercio (22,7%), ma è di assoluto rilievo la presenza di aziende appartenenti all'agricoltura (13,1%), in misura quasi tripla rispetto al veneziano (5,6%). Dunque, abbiamo due sistemi produttivi particolari e complementari fra loro: il veneziano molto polarizzato sui servizi, il rodigino più equilibrato fra industria e servizi e con una ancora forte componente agricola. Queste prime caratteristiche si riverberano nelle tipologie di classi dimensionali. Oltre l'80% del sistema produttivo delle due province è composto da micro imprese che si collocano al di sotto dei 9 addetti (81,9%), con una leggera prevalenza nel rodigino (89,9%). Le medie e le grandi aziende (oltre i 50 addetti) costituiscono una quota marginale in entrambe le realtà: poco meno del 2% sia a Rovigo (1,1%), sia a Venezia (1,4%), mentre non si registrano significative differenze tra la numerosità delle imprese di piccola dimensione (10-49 addetti) che si attestano intorno all'11% sia nella provincia di Rovigo (11,4%) sia nella provincia di Venezia (11,9%).

Tabella 1 – Profilo delle imprese (val. %)

	Rovigo	Venezia	Delta Lagunare
<i>Settore</i>			
Agricoltura	13,1	5,6	7,3
Industria	32,4	27,1	28,3
Commercio	22,7	24,6	24,2
Servizi	31,8	42,8	40,2
<i>Dimensione</i>			
Fino a 9 addetti	87,5	86,7	86,9
10-49 addetti	11,4	11,9	11,8
Oltre 50 addetti	1,1	1,4	1,3
<i>Apertura ai mercati</i>			
Mercato domestico	89,9	79,5	81,9
Apertura flebile (<20%)	8,9	10,4	10,0
Apertura sostenuta (>20%)	1,3	10,2	8,1
<i>Anzianità aziendale</i>			
Senior (fino al 1989)	56,9	51,0	52,3
Adulte (1990-2000)	27,5	31,9	30,8
Junior (dal 2001)	15,6	17,1	16,9

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 670 ~ 749)

Analizzando le dimensioni d'impresa e le classi dimensionali, otteniamo che il 96,4% delle aziende afferenti all'agricoltura è al di sotto dei 9 addetti, seguita da quelle del

commercio (93,3%). Le aziende leggermente più strutturate sono quelle dell'industria (18,9% fra i 10 e i 49 addetti; 2,4% oltre i 50 addetti) e dei servizi (11,6% fra i 10 e 49 addetti; 1,3% oltre i 50 addetti).

Il grado di apertura sui mercati è un aspetto di sicuro interesse per la descrizione del nostro campione. Ben il 93,3% delle imprese veneziane e rodigine riserva al mercato italiano la propria quota media di vendite mentre all'estero è destinato il restante 6,7% (tab. 2). Come nella precedente rilevazione è stata calcolata la quota di fatturato derivante dal livello di apertura sui mercati, ricavando così i tre profili: aziende che operano esclusivamente su un "mercato domestico", vendendo i propri prodotti solo in Italia; quelle che hanno una "apertura flebile" con un fatturato inferiore al 20% derivante da rapporti coi mercati esteri; quante hanno un "apertura sostenuta" con un fatturato generato da scambi con l'estero superiore al 20% dei propri ricavi.

Tabella 2 – Distribuzione delle vendite (val. %)

	Vendite
Italia	93,3
Unione Europea	3,7
Paesi extra UE	3,0
Totale	100,0

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 675)

Si conferma la correlazione diretta fra la dimensione d'impresa e la capacità di penetrare i mercati a livello internazionale. L'85% delle aziende più piccole (fino a 9 addetti) ha un fatturato proveniente esclusivamente dal mercato domestico. Al crescere della dimensione questa quota scende fino al 40% delle imprese con più di 50 addetti.

Tabella 3 – Livello di apertura verso il mercato (val. %)

	Mercato domestico	Apertura flebile (<20%)	Apertura sostenuta (>20%)
<i>Province</i>			
Rovigo	89,9	8,9	1,3
Venezia	79,5	10,4	10,2
<i>Settore</i>			
Agricoltura	92,3	7,7	0,0
Industria	80,7	11,5	7,8
Commercio	87,5	9,4	3,1
Servizi	77,2	10,1	12,7
<i>Dimensione</i>			
Fino a 9 addetti	85,0	8,8	6,2
10-49 addetti	64,6	18,3	17,1
Oltre 50 addetti	40,0	20,0	40,0

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 670 ~ 672)

Per quanto riguarda questo campione si nota una propensione verso i mercati domestici piuttosto spiccata soprattutto da parte delle imprese agricole (92,3%) (tab.

3). La dimensione si conferma un fattore importante per l'apertura sui mercati dato che il 96,4% di queste aziende ha un numero di addetti inferiore a 9. Le imprese rodigine si confermano più propense a operare sul mercato domestico (89,9%) rispetto a quelle veneziane (79,5%).

I rapporti con la Pubblica Amministrazione e le Camere di Commercio

Le imprese intrattengono rapporti molto frequenti con una molteplicità di enti del territorio, specificatamente, e solo nei primi sei mesi del 2016, le imprese si sono interfacciate soprattutto con il Comune (37,2%), la Camera di Commercio (32,1%), l’Agenzia delle entrate (30,1%) e l’INPS (29,6%) (tab. 4). È quindi possibile sottolineare come le imprese attraversino svariati campi amministrativi e gestionali. Sono attori attivi che si relazionano e creano connessioni con molteplici altre organizzazioni.

Oltre alla quantità dei contatti si è chiesta anche la qualità di questi, cioè di valutare il grado di apprezzamento dei servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione. Ai primi posti per soddisfazione troviamo enti importanti come i Vigili del Fuoco e la Polizia Veterinaria, istituzioni che totalizzano una soddisfazione altissima: il 100%. Tuttavia, solo il 2% delle imprese ha avuto contatti con queste organizzazioni. Se invece ci volgiamo verso gli enti con cui le imprese hanno rapporti frequenti allora è la Camera di Commercio a trovarsi al primo posto (90,8%) seguita dall’INAIL (89,4%).

Tabella 4 – I contatti con la Pubblica Amministrazione e la valutazione (val. %) (primo semestre 2016; voto da 1 a 10, dove 1=assolutamente negativo e 10= assolutamente positivo)

	Contatti	Giudizio >= 6	
Comune	37,2	100,0	Vigili del Fuoco
Camera di commercio	32,1	100,0	Polizia Veterinaria
Agenzia delle entrate	30,1	100,0	NAS***
INPS	29,6	100,0	NOE****
INAIL	24,1	96,5	USMAF**
ASL	23,6	90,8	Camera di commercio
Equitalia	16,1	89,4	INAIL
SUAP*	14,2	86,0	Ambienti di lavoro (SPISAL)
Agenzia delle dogane	11,5	85,2	Direzione Territoriale del Lavoro
Provincia	9,6	84,2	Agenzia delle dogane
Direzione Territoriale del Lavoro	8,6	81,9	ASL
Regione	7,9	79,3	Agenzia delle entrate
Ambienti di lavoro (SPISAL)	6,9	79,2	Regione
ARPAV	6,1	78,0	Corpo Forestale dello Stato
Vigili del Fuoco	5,5	77,2	Provincia
Altro	2,4	75,0	SUAP*
USMAF**	2,0	74,3	INPS
Polizia Veterinaria	1,8	73,3	Altro
Corpo Forestale dello Stato	1,3	72,0	Comune
NAS***	1,2	65,5	ARPAV
NOE****	0,5	61,9	Equitalia

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 510 ~ 749)

*SUAP: Sportello Unico per le Attività Produttive

**USMAF: Ufficio di Sanità Marittima e Aerea di Frontiera

***NAS: Nuclei Anti Sofisticazione

****NOE: Nucleo Operativo Ecologico

Rispetto alla rilevazione precedente (2015), assistiamo a una diminuzione della quota di imprenditori che ha avuto contatti con la Camera di Commercio (si passa dal 40,9%

del 2015 al 32,1% del 2017) e a un deciso aumento di coloro che si dichiarano soddisfatti del servizio ricevuto (si sale dal 63,9% al 90,8%).

Oltre a rilevare la quantità dei contatti con la Pubblica Amministrazione e la valutazione complessiva per tali contatti, si è indagata la soddisfazione per specifiche dimensioni e attività relative agli uffici pubblici. Il giudizio dei titolari di azienda è abbastanza positivo (tab. 5). Infatti, ben nove attività o aree del servizio pubblico su tredici raggiungono la “sufficienza”, ovvero le aziende che hanno avuto contatti con esse nella maggior parte dei casi valuta tali contatti come positivi. L’82,9% di coloro che ha avuto contatti ha apprezzato la “cortesia e disponibilità del personale”; oltre il 75% ha apprezzato la competenza; il 72,5% la disponibilità di informazioni e il 71,4% la adeguatezza di orari e giorni di apertura. Tra le note dolenti, invece, vi è la possibilità di ottenere informazioni al telefono e quantità di documenti richiesti per le pratiche. Su queste attività solo metà degli interpellati dà una valutazione positiva.

Tabella 5 – Ambiti di apprezzamento nel rapporto con la Pubblica Amministrazione (val. %) (voto da voto da 1 a 10, dove 1=assolutamente negativo e 10= assolutamente positivo)

	Giudizio >= 6	
	2017	2015
Cortesia e disponibilità del personale	82,9	61,1
Competenza del personale	75,9	55,8
Disponibilità di informazioni esaustive rispetto alle sue esigenze	72,5	49,4
Adeguatezza degli orari e dei giorni di apertura al pubblico	71,4	48,8
Diffusione dell’uso dell’autocertificazione	65,6	43,1
Tempi di attesa per l’erogazione del servizio richiesto	64,5	43,9
Possibilità di ottenere informazioni sul sito internet	63,2	44,7
Organizzazione dei singoli uffici	62,9	40,4
Possibilità di usufruire del servizio completamente on-line	61,2	44,7
Tempi di attesa agli sportelli	58,4	35,5
Semplicità e chiarezza delle procedure	53,1	34,6
Possibilità di ottenere informazioni al telefono	50,9	31,6
Quantità di documenti richiesti per l’adempimento di una singola pratica	50,5	29,4

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 440 ~ 448)

Questi giudizi sono in controtendenza con quelli dell’anno precedente, ovvero il primo semestre del 2015. C’è una crescita complessiva delle diverse dimensioni tanto che nella precedente rilevazione solo una dimensione – cortesia e disponibilità del personale – superava il 60% di giudizi positivi, contro le nove del primo semestre 2016. Va sottolineato come, analogamente a quanto rilevato nel 2015, gli aspetti più apprezzati siano quelli con contenuti “relazionali”, mentre tra i meno stimati troviamo aspetti legati a problemi “sistemici”.

Per descrivere più compiutamente questa valutazione, è stato creato l’indicatore di soddisfazione, ottenuto dalla sommatoria dei giudizi espressi (tab. 6). “Soddisfatti” e “Insoddisfatti”, in generale, si stabilizzano in una sostanziale parità. Tale risultato tuttavia è da valutare in un’ottica temporale come abbastanza positivo, visto che l’anno precedente (2015) la percentuale di insoddisfatti era molto consistente (62%) e

quella di soddisfatti era largamente minoritaria (38%). In particolar modo i due profili si caratterizzano per le seguenti caratteristiche:

- Tra gli “insoddisfatti” troviamo oltre la metà degli imprenditori della Provincia di Venezia (53,8%) e una lieve maggioranza di coloro che operano nei settori dell’industria e dei servizi. Sono, inoltre, molto presenti coloro che hanno un’apertura “sostenuta” verso i mercati internazionali (75% di insoddisfatti).
- Tra i “soddisfatti” troviamo per lo più gli imprenditori della Provincia di Rovigo e coloro che operano nel settore dell’agricoltura e nel commercio. Anche le aziende che operano nel mercato domestico o che hanno una lieve apertura verso l’estero sembrano relativamente più soddisfatte.

Sebbene il divario di soddisfazione tra le due province sia ancora evidente, rispetto alla rilevazione precedente rileviamo un miglioramento complessivo che coinvolge in modo diverso le due aree. Gli imprenditori rodigini “soddisfatti” passano dal 38,2% al 60,6% mentre gli imprenditori veneziani dal 37,9% al 46,2%. Un ulteriore dato che merita di essere segnalato riguarda la diminuzione della soddisfazione tra gli imprenditori che dirigono un’impresa con una forte apertura verso il mercato internazionale. La quota dei soddisfatti scende di 18,3 punti percentuali rispetto alla rilevazione dell’anno precedente, si passa dal 43,3% del 2015 al 25% del 2016.

Tabella 6 – Indicatore di soddisfazione verso la Pubblica Amministrazione (val. %)

	Insoddisfatti	Soddisfatti
Totale 2017	49,9	50,1
<i>Totale 2015</i>	<i>62,0</i>	<i>38,0</i>
Province		
Rovigo	39,4	60,6
Venezia	53,8	46,2
Settore		
Agricoltura	45,0	55,0
Industria	52,5	47,5
Commercio	41,0	59,0
Servizi	53,8	46,2
Dimensione		
Fino a 9 addetti	49,3	50,7
10-49 addetti	52,8	47,2
Oltre 50 addetti	50,0	50,0
Apertura ai mercati		
Mercato domestico	48,9	51,1
Apertura flebile (<20%)	50,0	50,0
Apertura sostenuta (>20%)	75,0	25,0
Anzianità aziendale		
Senior (fino al 1989)	51,4	48,6
Adulte (1990-2000)	44,0	56,0
Junior (dal 2001)	53,8	46,2

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 342 ~ 361)

In generale, quasi la metà degli intervistati (43,7%) ritiene che la qualità dei servizi della Pubblica Amministrazione sia rimasta uguale; una percentuale poco inferiore

ritiene invece che sia migliorata (41,2%), mentre solo il 15,1% ritiene sia peggiorata (tab. 7). In un periodo di crisi e di costanti riduzioni dei trasferimenti agli enti locali e al settore pubblico possiamo considerare questo dato sostanzialmente positivo. Tuttavia, rispetto all'indagine del 2015, diminuiscono gli imprenditori che vedono un miglioramento dei servizi offerti (si passa infatti dal 56,3% del 2015 al 41,2% del 2016) mentre aumentano coloro che ne giudicano stabile la qualità – né migliorata, né peggiorata – (si va dal 29,1% del 2015 al 43,7% del 2016). Sommando tuttavia le due attitudini si può comunque dire che l'immagine della Pubblica Amministrazione si mantiene sostanzialmente intatta a distanza di un anno, con alcune parti che migliorano quando ci si relaziona ad esse direttamente - come appena visto.

Tabella 7 – Valutazione sui cambiamenti nella qualità dei servizi della Pubblica Amministrazione (val. %)

	Migliorata	Rimasta uguale	Peggiorata
Totale 2017	41,2	43,7	15,1
<i>Totale 2015</i>	<i>56,3</i>	<i>29,1</i>	<i>14,6</i>
<i>Province</i>			
Rovigo	41,6	41,6	16,9
Venezia	41,1	44,3	14,6
<i>Settore</i>			
Agricoltura	38,2	54,5	7,3
Industria	38,9	46,5	14,6
Commercio	49,4	37,2	13,4
Servizi	38,3	43,6	18,1
<i>Dimensione</i>			
Fino a 9 addetti	39,8	44,6	15,6
10-49 addetti	50,0	37,8	12,2
Oltre 50 addetti	60,0	30,0	10,0
<i>Apertura ai mercati</i>			
Mercato domestico	42,6	43,9	13,5
Apertura flebile (<20%)	47,8	31,3	20,9
Apertura sostenuta (>20%)	32,1	47,2	20,8
<i>Anzianità aziendale</i>			
Senior (fino al 1989)	41,8	42,7	15,5
Adulte (1990-2000)	34,1	50,2	15,6
Junior (dal 2001)	53,4	33,1	13,6

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 644 ~ 708)

Nel 2016, tra i più entusiasti troviamo gli imprenditori di aziende con più di 50 addetti e coloro che operano nel commercio. Tra i più critici abbiamo invece coloro che gestiscono aziende che hanno un'apertura "sostenuta" verso i mercati. Andando maggiormente nel dettaglio:

- Tra coloro che vedono miglioramenti nella qualità dei servizi della Pubblica amministrazione ci sono soprattutto coloro che operano nel settore del commercio (49,4%); le imprese con oltre 50 addetti (60%) e quelle con 10-49 addetti (50%) e anche coloro che operano prevalentemente nel mercato domestico o con un'apertura flebile.

- Le due provincie (Venezia e Rovigo) sono praticamente identiche nella valutazione della qualità dei servizi della Pubblica Amministrazione e non si discostano del trend generale.
- Come detto, invece, tra i più critici abbiamo invece coloro che gestiscono aziende che hanno un'apertura "sostenuta" verso i mercati, confermando il dato rilevato nel 2015.

È stata inoltre costruita una graduatoria rispetto alle migliori performance degli enti, secondo le opinioni degli imprenditori che hanno avuto contatti con essi. La classifica può essere divisa – idealmente – in due aree a seconda degli enti che si trovano sopra o sotto la media del miglioramento percepito dagli imprenditori (tab. 8). La Camere di Commercio si collocano al quinto posto (su 20), ben al di sopra della media (42,1%). Anche nell'anno precedente (2015) avevano visto un'ottima performance percepita, tuttavia si trovavano solamente al nono posto.

Metodologicamente, va sottolineato come la classifica non sia ponderata e quindi ne va considerato il carattere indicativo – come detto in alcuni casi gli imprenditori hanno avuto con gli enti (alcuni enti specifici) un numero di rapporti molto esiguo.

Tabella 8 - Valutazione sui cambiamenti nella qualità dei servizi e relazioni con gli enti (val. %)

	Migliorata
1.Polizia Veterinaria	63,6
2.Agenzia delle entrate	52,3
3.Regione	52,1
4.INAIL	51,6
5.Camera di commercio	51,2
6.INPS	51,1
7.SUAP	50,0
8.Vigili del Fuoco	50,0
9.Agenzia delle dogane	47,2
10.Direzione Territoriale del Lavoro	47,2
11.Comune	46,8
12.SPISAL	46,5
13.Equititalia	45,5
14.ASL	42,7
MEDIA	42,1
15.Provincia	41,7
16.USMAF	41,7
17.ARPVAV	35,1
18.Corpo Forestale dello Stato	25,0
19.NAS	0
20.NOE	0

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 474 ~ 643)

Apparentemente, le imprese di Venezia e Rovigo anche quest'anno riproducono la "triade" di opinioni espresse già in precedenza rispetto all'identità delle Camere di commercio. Tali opinioni possono essere tripartite, infatti, in una maggioranza relativa (45%) che vede la Camera di Commercio come un ente che eroga servizi di natura

amministrativa alla stregua quindi degli uffici pubblici (tab. 9). Vi è poi una categoria di opinioni “critiche” che sottolineano gli aspetti burocratici della Camera di Commercio (19,1%) o che addirittura la vedono come un ente inutile (6,7%). La componente finale di questa tripartizione, che potremmo etichettare con la categoria della *governance sistemica*, vede la Camera di Commercio come un luogo di programmazione dello sviluppo dell’economia del territorio (15,5%) o come uno strumento di raccordo fondamentale con le istituzioni pubbliche (13,7%). Va sottolineato però come le opinioni critiche siano diminuite rispetto all’anno precedente (arrivando quest’anno a circa il 25% contro l’oltre 30% dell’anno precedente) e come – parallelamente – siano cresciute le opinioni a favore dell’identità amministrativa e dell’identità di governance.

Tabella 9 – L’identità delle Camere di Commercio (val. %)

	2017	2015
Un ente che eroga servizi di natura amministrativa	45,0	43,0
Una tassa, un apparato burocratico in più che grava sulle imprese	19,1	26,9
Un luogo di programmazione dello sviluppo dell’economia del territorio	15,5	13,9
Uno strumento di raccordo fondamentale con le istituzioni pubbliche	13,7	12,6
Un ente inutile che dovrebbe essere chiuso	6,7	3,6

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta novembre (n. casi: 725)

Queste tre categorie possono essere anche configurate come: rappresentazione “neutra” (quella che vede la Camera di Commercio come se fosse un ente pubblico); rappresentazione “propulsiva” (quella che vede la Camera di Commercio come uno strumento di *governance*) e rappresentazione “depressiva” (quella che vede la Camera di Commercio come un apparato burocratico e un ente inutile) (tab. 10). Queste categorie possono essere analizzate in maggior dettaglio nelle loro componenti:

- La raffigurazione “neutra” della Camera di Commercio è condivisa da quasi la metà dei rispondenti (45%): questa immagine è particolarmente presente tra gli imprenditori che operano nel settore dei servizi (49,7%); da aziende di medie (47,1%) e grandi (60,0%) dimensioni e da aziende che operano nel mercato domestico (46,9%) o che hanno un’apertura “flebile” verso i mercati internazionali (52,3%).
- La raffigurazione “depressiva” (25,8%) è particolarmente presente nel settore dell’agricoltura (35,7%) e nelle aziende di piccole dimensioni (26,7%).
- Il gruppo che invece conferisce alle CCIAA un ruolo positivo e “propulsivo” nello sviluppo dell’economia è composto dal 29,2% degli imprenditori. Quest’opinione è lievemente più diffusa tra gli imprenditori rodigini (35,1%), tra coloro che operano nel settore dell’industria (34,6%) e tra coloro che gestiscono aziende di medie e grandi dimensioni (31,8% e 30,0%).

Va tuttavia sottolineato come, rispetto al 2015, diminuiscano leggermente i “critici” allineati alla visione “depressiva” e aumentino le altre due dimensioni. Quindi, se nella rilevazione precedente avevamo una tripartizione piuttosto equilibrata, in questa ultima indagine le rappresentazioni stabili e positive arrivano a quasi il 75%, con il rimanente 25,8% critico (nel 2015 erano oltre il 30%).

Tabella 10 – Le rappresentazioni delle Camere di Commercio (val. %)

	Propulsiva	Neutra	Depressiva
Totale 2017	29,2	45,0	25,8
<i>Totale 2015</i>	<i>26,7</i>	<i>42,9</i>	<i>30,4</i>
Province			
Rovigo	35,1	38,0	26,9
Venezia	27,4	47,1	25,5
Settore			
Agricoltura	30,4	33,9	35,7
Industria	34,6	41,3	24,0
Commercio	30,6	41,1	24,3
Servizi	24,1	49,7	26,2
Dimensione			
Fino a 9 addetti	28,9	44,4	26,7
10-49 addetti	31,8	47,1	21,2
Oltre 50 addetti	30,0	60,0	10,0
Apertura ai mercati			
Mercato domestico	28,8	46,9	24,3
Apertura flebile (<20%)	29,2	52,3	18,5
Apertura sostenuta (>20%)	41,5	34,0	24,5
Anzianità aziendale			
Senior (fino al 1989)	29,1	44,6	26,3
Adulte (1990-2000)	28,8	45,1	26,0
Junior (dal 2001)	30,5	45,8	23,7

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 657 ~ 727)

La conoscenza dell'esistenza della Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare – nata nel luglio 2015 – è oggi nota al 77,7% degli intervistati (tab. 11). L'anno precedente era poco più della metà degli imprenditori a esserne a conoscenza. Quindi, la fusione tra Venezia e Rovigo si sta progressivamente imponendo nella consapevolezza degli imprenditori.

Tabella 11 – Conoscenza della nascita della Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare (val. %)

	2017	2015
Si	77,7	52,2
No	22,3	47,8

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 708)

Come risaputo, le Camere di commercio non svolgono una funzione di rappresentanza degli interessi di singoli settori, bensì una funzione di interesse generale per il sistema delle imprese (supporto, informazioni, orientamento etc.), tuttavia in questi ultimi anni i confini delle differenti funzioni sono diventati più sfumati. Così abbiamo chiesto agli imprenditori quali siano le organizzazioni che più si stanno impegnando nella funzione di tutela e *advocacy* delle prerogative delle imprese.

Come c'era da aspettarsi, gli imprenditori identificano le associazioni degli artigiani (16,3%) e dei commercianti (15,5%) ai primi posti per la promozione dei propri

interessi (tab. 12). Subito dopo, sebbene piuttosto distaccate, arrivano le Camere di Commercio (6,1%) alle quali quindi viene attribuito anche un ruolo “politico”. Rispetto alla rilevazione precedente, va sottolineato, le Camere di Commercio guadagnano una posizione e quasi raddoppiano la percentuale. Dopo le Camere di Commercio si posizionano le Associazioni degli industriali (5,3%) e le Associazioni agricole (3,8%). Tuttavia, un dato eclatante, e preoccupante, riguarda la “non-scelta” da parte degli imprenditori che abbiamo rilevato sia nel 2015 sia nel 2017. Infatti, in totale il 47,5% non ha fiducia, non conosce o non si sente tutelato dalle associazioni (45,2% nel 2015). Si tratta quindi di una parte considerevole di imprenditori che ritiene le associazioni carenti nell’intercettare le richieste del sistema produttivo.

Tabella 12 – L’organizzazione che più promuove gli interessi delle imprese (val. %)

	2017	2015
Associazioni degli artigiani	16,3	14,6
Associazioni commercianti	15,5	13,8
Camere di Commercio	6,1	3,4
Associazioni industriali	5,3	5,9
Associazioni Agricole	3,8	-
Altre organizzazioni	2,8	9,3
Associazioni cooperazione	1,6	2,2
Associazioni piccole imprese	1,2	2,4
Non m’interessa, le organizzazioni di categoria non servono	4,4	3,2
Non saprei, sono tutti uguali	14,7	14,1
Non saprei, non ne conosco alcuna	5,3	5,8
Nessuna	23,1	25,3

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 742)

Aggregando coloro che non hanno indicato nessuna organizzazione capace di promuovere gli interessi delle imprese, da un lato, e comparandoli con coloro che invece hanno indicato un’organizzazione si arriva a tratteggiare delle differenze di notevole interesse (tab. 13):

- Coloro che individuano un’organizzazione di tutela dei propri interessi sono in totale il 52,5% degli imprenditori intervistati: in particolare si tratta degli imprenditori di Venezia (55,4%), di coloro che operano nell’agricoltura (74,5%), nel commercio (54,9%) e nell’industria (53,1%). Inoltre, la fiducia nelle organizzazioni cresce all’aumentare della dimensione dell’azienda e, altresì, cresce con il grado di apertura delle aziende al mercato globale (e non solo nazionale) e con la “anzianità” dell’azienda (sebbene in modo discontinuo).
- Coloro che, invece, sono più “sfiduciati” rispetto al sistema di rappresentanza e quindi non individuano alcuna organizzazione (47,5%), sono perlopiù di Rovigo, operano nel settore dei servizi (54,7%), hanno piccole dimensioni (48,1%), operano nel mercato domestico (48,1%) e soprattutto sono di fondazione relativamente recente (55,0%).

Tabella 13 – La rappresentanza degli interessi (val. %)

	Almeno un'organizzazione	Nessuna organizzazione
Totale 2017	52,5	47,5
<i>Totale 2015</i>	<i>51,6</i>	<i>48,4</i>
Province		
Rovigo	43,1	56,9
Venezia	55,4	44,6
Settore		
Agricoltura	74,5	25,5
Industria	53,1	46,9
Commercio	56,9	43,1
Servizi	45,3	54,7
Dimensione		
Fino a 9 addetti	51,9	48,1
10-49 addetti	55,2	44,8
Oltre 50 addetti	70,0	30,0
Apertura ai mercati		
Mercato domestico	51,9	48,1
Apertura flebile (<20%)	57,6	42,4
Apertura sostenuta (>20%)	63,5	36,5
Anzianità aziendale		
Senior (fino al 1989)	53,9	46,1
Adulte (1990-2000)	57,6	42,4
Junior (dal 2001)	45,0	55,0

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 665 ~ 743)

Come già evidenziato nella rilevazione precedente, si conferma quindi una questione legata alla rappresentanza degli interessi delle imprese. Si tratta, a dire il vero, di una problematica comune a una molteplicità di organizzazioni che si estrinseca nella perdita di fiducia verso istituzioni e, appunto, verso organizzazioni di vario tipo (politiche, economiche, professionali, educative). In molti casi le imprese non percepiscono di essere nel “cono d’attenzione” delle loro associazioni. Le cause, probabilmente, sono molteplici: la crisi economica, il mutamento repentino degli scenari economici, una certa lentezza delle organizzazioni a interpretare i cambiamenti e a mutare i loro assetti di conseguenza. E, quindi, non è casuale che a percepire questa “distanza” siano per lo più le aziende piccole, giovani e legate a mercati per lo più locali o nazionali. Imprese che hanno meno probabilità di interfacciarsi con le organizzazioni e di partecipare a progettazioni comuni e a processi decisionali. Tuttavia, emerge con forza la richiesta verso le Camere di Commercio di assumere un ruolo più propositivo e incisivo nella programmazione dello sviluppo economico di un territorio. Un ruolo che come un prisma si esprima lungo varie dimensioni – analisi e studi, supporto, lobbying, tutela e promozione degli interessi delle imprese – e che faccia del coinvolgimento e della partecipazione delle imprese il suo asse portante.

La formazione e il rapporto tra impresa e tessuto sociale

Dopo aver indagato i rapporti tra imprese e Pubblica Amministrazione, arriviamo ora ad esplorare le opinioni degli imprenditori rispetto alla formazione. Nello specifico, le prossime pagine si occuperanno di analizzare: la principale funzione assolta dalla formazione aziendale (tab. 14), la valutazione degli imprenditori sull'attività formativa svolta nella propria impresa (tab. 15), il rapporto tra impresa e tessuto sociale (tab. 16), il grado di apertura dell'azienda nei confronti del territorio (tab. 17), le opinioni su competenze e motivazioni delle giovani generazioni (tab. 18) e le azioni che potrebbero stimolare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro (tab. 19 e tab. 20). Iniziamo a esplorare qual è l'opinione degli imprenditori sulla formazione in azienda. Ne emerge una considerazione sostanzialmente positiva del ruolo che può esercitare la formazione nei contesti aziendali. Il 47,1% degli intervistati la considera una valida occasione per i collaboratori perché permette di sviluppare delle capacità utili anche al di là della specifica mansione lavorativa (tab. 14). Il 15,0% degli imprenditori esprime una posizione maggiormente orientata verso la considerazione della formazione alla stregua di un "diritto dei lavoratori", mentre il 19,0% la considera un'occasione di crescita professionale che va di pari passo con la carriera lavorativa. Sebbene minoritaria, una quota di imprenditori ha un'opinione complessivamente riduttiva o negativa della formazione (18,9%), la quale viene considerata utile solo nel periodo di avviamento al mestiere/alla professione (8,4%), reputata possibile solo se il lavoratore non è già impegnato nelle sue funzioni (7,6%) o valutata come una perdita di tempo (2,9%).

Tabella 14 – Opinioni sulla formazione (val. %)

È utile ai collaboratori a livello personale, anche al di là del loro lavoro	47,1
Serve per la carriera professionale dei collaboratori	19,0
È un diritto soggettivo dei lavoratori	15,0
Serve solo all'inizio per fare imparare il mestiere	8,4
Si può fare solo se non c'è lavoro da fare	7,6
È una perdita di tempo	2,9

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 728)

Dai desiderata alla realtà possiamo ora a esplorare la valutazione degli imprenditori sull'attività formativa svolta nella propria impresa (tab. 15). Si conferma un quadro generale tendenzialmente positivo: il 74,1% degli intervistati valuta adeguata la formazione svolta nella propria impresa (19,2% più che sufficiente e 54,9% sufficiente). Gli imprenditori insoddisfatti della qualità della formazione proposta ai propri lavoratori sono un'esigua minoranza (9,3%) mentre non svolgono alcun tipo di attività formativa il 16,6% degli intervistati.

Approfondendo l'analisi in ambito territoriale non si riscontrano differenze tra i livelli di soddisfazione percepiti tra i titolari d'impresa rodigini e quelli veneziani, mentre l'80% degli imprenditori che operano nel settore dell'agricoltura (18,2% – più che sufficiente – e 61,8% sufficiente) dichiara un significativo livello di soddisfazione per la qualità della formazione svolta nell'impresa. A essere molto soddisfatti delle attività

formative aziendali troviamo anche gli imprenditori che operano nel settore dell'industria (77,5%) e che gestiscono imprese di medie e grandi dimensioni (rispettivamente 81,6% e 81,8%). Infine, esprimono una maggiore sensibilità verso la formazione d'impresa le aziende Adulte e Junior (rispettivamente solo l'11,0% e il 14,4% dichiara di non svolgere alcuna attività formativa) rispetto a quelle Senior (il 19% afferma di astenersi da qualsiasi attività formativa).

Tabella 15 - Giudizio sull'attività formativa svolta nell'impresa (val. %)

	Più che sufficiente	Sufficiente	Insufficiente	Nessuna attività
Totale	19,2	54,9	9,3	16,6
<i>Province</i>				
Rovigo	22,9	53,1	9,1	14,9
Venezia	18,1	55,2	9,4	17,2
<i>Settore</i>				
Agricoltura	18,2	61,8	10,9	9,1
Industria	18,8	58,7	7,7	14,9
Commercio	23,2	48,0	6,8	22,0
Servizi	17,3	55,3	11,5	15,9
<i>Dimensione</i>				
Fino a 9 addetti	18,0	55,0	9,2	17,8
10-49 addetti	27,6	54,0	9,2	9,2
Oltre 50 addetti	27,3	54,5	18,2	0,0
<i>Apertura ai mercati</i>				
Mercato domestico	19,5	55,5	7,9	17,1
Apertura flebile (<20%)	18,2	57,6	16,7	7,6
Apertura sostenuta (>20%)	11,3	58,5	15,1	15,1
<i>Anzianità aziendale</i>				
Senior (fino al 1989)	16,6	54,1	10,3	19,0
Adulte (1990-2000)	23,4	59,6	6,0	11,0
Junior (dal 2001)	19,5	54,2	11,9	14,4

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 663 ~ 738)

Lo scenario tratteggiato fino a questo momento perde la patina della positività, però, quando iniziamo ad analizzare la relazione tra le imprese e il tessuto sociale (tab. 16). Infatti, emerge una posizione di tendenziale difficoltà delle imprese nei confronti della costruzione di relazioni con il territorio: il 18,8% degli intervistati non organizza le visite aziendali a scolaresche e/o famiglie pur potendole realizzare nella propria impresa. Ulteriormente, una quota significativa di imprese, intorno al 20%, non collabora con le istituzioni educative per la programmazione didattica (26,4%).

Se escludiamo le imprese che per ragioni strutturali e organizzative non possono permettersi di sviluppare intensi rapporti con l'ambiente sociale in cui operano, sono poche le aziende che con diversa intensità mantengono un legame con il territorio. Sebbene non sia dato sapere se questi aspetti di lontananza dal territorio derivino dalla mancanza oggettiva di occasioni o da deliberate scelte di politica aziendale. L'impressione è che le imprese dimostrino un'idea tendenzialmente "tradizionale"

della formazione aziendale, maggiormente orientata verso esperienze di alternanza scuola-lavoro come dimostra il dato su stage e tirocini (37%).

Tabella 16 – Rapporto dell’impresa con il tessuto sociale (val. %)

	Sì, più volte	Sì, una volta sola	No, ma sarebbe possibile	Non è possibile per la mia attività
Ospitare scolaresche per far visitare l’impresa	4,9	2,8	18,8	73,4
Ospitare esperienze di alternanza scuola-lavoro, stage, tirocinio,...	24,4	12,6	19,9	43,2
Collaborare con scuola/università per programmazioni didattiche	6,2	4,6	26,4	62,8
Aprire l’azienda alle famiglie per fare visite	2,3	1,2	18,8	77,7

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 684 ~ 727)

Per ottenere una misura di sintesi del rapporto tra impresa e tessuto sociale, abbiamo realizzato l’*indicatore di apertura formativa* (tab. 17) sulla base della sommatoria delle attività formative promosse dall’azienda e rappresentate dai 4 item elencati nella tabella 16.

Tabella 17 - Indicatore apertura formativa (val. %)

	Apertura elevata	Apertura moderata	Nessuna apertura	Impossibilitati
Totale	17,3	17,1	22,9	42,7
<i>Province</i>				
Rovigo	17,0	13,1	30,1	39,9
Venezia	17,4	18,4	20,8	43,4
<i>Settore</i>				
Agricoltura	25,6	17,9	30,8	25,6
Industria	16,8	18,4	20,0	44,9
Commercio	6,7	14,1	24,5	54,6
Servizi	22,9	17,7	22,9	36,5
<i>Dimensione</i>				
Fino a 9 addetti	14,4	16,2	23,7	45,7
10-49 addetti	34,7	23,6	18,1	23,6
Oltre 50 addetti	55,6	22,2	11,1	11,1
<i>Apertura ai mercati</i>				
Mercato domestico	14,3	17,9	24,7	43,0
Apertura flebile (<20%)	32,8	18,0	24,6	24,6
Apertura sostenuta (>20%)	30,6	22,4	10,2	36,7
<i>Anzianità aziendale</i>				
Senior (fino al 1989)	17,3	16,4	17,6	48,6
Adulte (1990-2000)	18,4	20,0	28,6	33,0
Junior (dal 2001)	18,0	17,1	27,9	36,9

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 591 ~ 653)

Il gruppo più cospicuo è costituito da quanti risultano “impossibilitati” (42,7%) nell’ospitare esperienze formative. In questo gruppo incontriamo maggiormente le aziende del commercio (54,6%), le più piccole (45,7%, fino a 9 addetti), quante operano esclusivamente sul mercato domestico (43,0%) e, significativamente, le più anziane (48,6%, Senior).

A queste, si sommano quante non hanno mai realizzato alcuna iniziativa in ambito formativo e non manifestano alcuna apertura in tal senso (22,9%). Sono annoverabili in questo insieme in misura maggiore le imprese rodigine (30,1%), del settore agricolo (30,8%), di piccolissima dimensione (23,7%, fino a 9 addetti).

Per converso, gli altri due gruppi esprimono una maggiore propensione all’apertura al rapporto con attività in ambito di carattere formativo. In entrambi i casi hanno un peso analogo: il 17,1% esprime un’apertura moderata e il 17,3% un’apertura elevata. Esprimono una maggiore apertura formativa le imprese agricole (25,6%) e dei servizi (22,9%) rispetto a quelle del commercio (6,7%) e dell’industria (16,8%). Oltre al settore di appartenenza anche la dimensione e l’internazionalizzazione dell’azienda incidono sulla propensione delle imprese all’apertura formativa. Infatti, una maggiore sensibilità formativa si rileva nelle aziende di grandi dimensioni (55,6%) e nelle imprese con un’elevata apertura verso i mercati esteri (30,6%).

Cospicuo è il novero di imprenditori che manifesta un marcato scetticismo sulle abilità, sulle conoscenze e sulla motivazione delle giovani generazioni. Il quadro d’insieme appare piuttosto negativo (tab. 18). Infatti, la rappresentazione sociale dei giovani che possiamo trarre dalle opinioni degli imprenditori di Rovigo e di Venezia è di una generazione con scarse conoscenze accumulate attraverso l’esperienza (82,1%), poche o nulle abilità pratiche (77,8%) o teoriche (54,9%) e un’insufficiente motivazione (62,3%). Se tralasciamo il pessimismo degli imprenditori rispetto alle “conoscenze pratiche”, che sono tipicamente acquisibili in azienda attraverso percorsi di formazione, resta comunque allarmante la percezione che i giovani non possiedano sufficienti conoscenze teoriche, solitamente apprese nelle istituzioni scolastiche e universitarie, e che nemmeno siano portatori di un capitale umano orientato a un certo grado di flessibilità necessario per interagire nei contesti lavorativi post-industriali.

Tabella 18 – Opinioni sulla formazione e sulla motivazione delle giovani generazioni (val. %)

	Poco-Per nulla	Molto-Moltissimo
Conoscenze accumulate attraverso l’esperienza	82,1	17,9
Abilità pratiche/tecniche, nel saper fare	77,8	22,2
Caratteristiche personali, motivazione, flessibilità	62,3	37,7
Conoscenze specifiche, teoriche	54,9	45,1

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 631 ~ 666)

All’interno di un quadro formativo molto frammentato e altamente eterogeneo e con una percezione degli imprenditori piuttosto sfiduciata sulla formazione e sulla motivazione delle giovani generazioni, quali potrebbero essere le strategie per avvicinare domanda e offerta di lavoro? Quasi la metà degli intervistati richiama la

centralità delle iniziative di alternanza scuola-lavoro (43,2%) mentre il 27,4% dà priorità alla realizzazione di corsi in grado di rispondere alle esigenze dei contesti produttivi (tab. 19). In modo coerente rispetto ai dati sull'apertura formativa dell'azienda verso la società, solo una minoranza di imprenditori segnala la necessità di creare incontri tra scuola e imprese (18,7%) o di intervenire sull'orientamento formativo e professionale delle giovani generazioni (10,7%). Se, da un lato, gli imprenditori esprimono un'attitudine disincantata sulla formazione e la motivazione dei giovani, dall'altro non si percepiscono come attori deputati a intervenire nelle istituzioni formative per integrare o modificare gli assetti didattici. Invece, vedono principalmente nel rafforzamento dell'alternanza scuola-lavoro la possibilità di sopperire alle carenze cognitive e caratteriali dei giovani.

Tabella 19 – Azioni che maggiormente potrebbero avvicinare domanda e offerta di lavoro (val. %)

Favorire l'alternanza scuola lavoro (stage, tirocini, ecc.)	43,2
Realizzare corsi per rispondere direttamente alle esigenze del tessuto produttivo locale	27,4
Creare occasioni di incontro tra scuola e imprese	18,7
Fare orientamento formativo e professionale per genitori e studenti	10,7

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 671)

Dall'altra parte, che azioni potrebbe promuovere la Camera di Commercio per avvicinare domanda e offerta di lavoro? Gli imprenditori hanno preferenze piuttosto eterogenee su questo punto. Intatti, se un'esigua maggioranza relativa (22,5%) indica la Camera di Commercio come luogo che dovrebbe farsi portavoce delle imprese e segnalare i loro fabbisogni verso il mondo educativo, altre tre possibilità sono scelte in modo quasi identico, a livello numerico, dagli altri imprenditori (tab. 20). Infatti, circa un quarto richiede collaborazione per definire in modo appropriato e comprensibile all'esterno i propri fabbisogni professionali (19,3%); altri chiedono occasioni di alternanza scuola-lavoro (18,1%) e altri ancora la promozione di corsi (17,1%). Pochissimi pensano che le imprese dovrebbero collaborare alla definizione dei programmi scolastici (4,8%). Si tratta in fondo di preferenze molto equilibrate che non si escludono l'un l'altra.

Tabella 20 – Azioni che la Camera di Commercio potrebbe promuovere per avvicinare domanda e offerta di lavoro (val. %)

Individuazione e segnalazione dei fabbisogni professionali delle imprese	22,5
Aiuto alle imprese per definire i fabbisogni professionali di medio periodo	19,3
Creazione di occasioni di alternanza scuola-lavoro	18,3
Orientamento formativo e professionale (giovani, inoccupati e lavoratori)	18,1
Promozione e sostegno di corsi di specializzazione professionale e universitari	17,1
Collaborazione alla definizione dei programmi scolastici	4,8

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 680)

In sintesi, emerge un quadro chiaro-scuro sulla formazione: dagli imprenditori viene considerata in termini molto positivi e vi è da parte loro la convinzione che possa servire e riverberarsi sulla crescita delle persone anche al di là degli aspetti tecnici,

tuttavia la situazione appare meno idilliaca nella pratica. Sembra, infatti, che vi siano molteplici spazi di miglioramento riguardo alle occasioni di incontro tra imprese e agenzie formative. Vi è inoltre tra gli imprenditori una certa diffidenza rispetto alla reale preparazione (e motivazione) dei giovani, soprattutto rispetto alle loro capacità pratiche nel momento del loro ingresso nel mondo del lavoro dopo il periodo di studio. Emerge quindi la necessità di continuare con vigore a promuovere attività che aiutino a rinsaldare il legame imprese-territorio, fino ad arrivare alla istituzionalizzazione della mutua conoscenza tra imprese e agenzie formative.

Imprese, innovazione, passaggio generazionale e apertura competitiva

L'analisi dei dati sulla qualità del rapporto che lega imprese, Pubblica Amministrazione e Camere di Commercio ci ha fornito un quadro chiaro rispetto ad un tema specifico tanto caro alle aziende presenti nel territorio veneziano e rodigino. A partire dall'analisi dei bisogni formativi, l'interesse della ricerca ha assunto una prospettiva più ampia che riguarda da vicino il futuro delle imprese e delle Camere di Commercio – data la recente evoluzione del mandato relativo ai servizi che dovranno offrire. La parte che segue continuerà su questa strada. Saranno approfonditi due temi strettamente connessi tra loro e di vitale importanza per il tessuto economico dell'intero Nord-Est: la propensione all'innovazione e la gestione dei passaggi generazionali al vertice delle imprese. L'analisi congiunta dei due temi, infatti, può trasformarsi in utile strumento per delineare le strategie già adottate dalle imprese venete e per capire come queste intendono programmare i propri piani di business. La propensione all'innovazione congiuntamente a una buona gestione del passaggio di testimone al vertice dell'impresa sono indubbiamente due pilastri per garantire all'impresa un futuro solido e un'uscita più rapida dalla crisi economica. Le Camere di Commercio, in maniera più o meno diretta, saranno chiamate ad affrontare, oltre alla questione relativa alla formazione, anche questi temi al fine di supportare le aziende che operano nel loro territorio di riferimento.

Innovazione e strutturazione

Per quanto riguarda il primo tema – la propensione all'innovazione – sono stati raccolti dati in merito all'introduzione in impresa negli ultimi 3 anni di due tipi di innovazione (tab. 21), è stato costruito un indicatore per descrivere la propensione all'innovazione (tab. 22) e sono state monitorate le funzioni presenti in azienda (tab. 23). Infine, a partire da un confronto tra le funzioni presenti in azienda nel 2016 e quelle che erano presenti nel 2013, è stato costruito un indicatore relativo all'evoluzione del grado di strutturazione d'impresa (tab. 24).

A partire dal primo dato di sfondo, possiamo osservare che negli ultimi tre anni le aziende hanno dimostrato una disponibilità a investire in innovazione in modo moderato (tab. 21). Infatti, il 37,1% delle imprese ha introdotto innovazioni di prodotto e il 32,3% innovazioni di processo (oltre ai due tipi di innovazione – i più importanti per quanto riguarda il *fare impresa* – vanno considerati anche altri possibili introduzioni che concernono innovazioni di marketing, di strategia o di organizzazione).

Tabella 21 – Innovazioni introdotte in impresa negli ultimi 3 anni (val. %)

	Si	No
Innovazione di prodotto	37,1	62,9
Innovazione di processo	32,3	67,7

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 675 ~ 693)

Il dato sull'innovazione di prodotto conferma la propensione delle imprese venete ad assumere un atteggiamento propositivo rispetto ai *competitor*. Negli ultimi 3 anni quasi quattro imprese su dieci hanno introdotto migliorie sensibili a livello di componenti, usabilità, specifiche tecniche o altro in modo tale da rendere i loro prodotti o servizi sempre più appetibili per i clienti. Ma è soprattutto il dato sugli investimenti in innovazioni di processo che va letto con fiducia - seppur leggermente inferiore a quello sulle innovazioni di prodotto. L'innovazione di processo fa riferimento al miglioramento dei metodi di produzione - sia a livello tecnico che di attrezzature - e perciò implica un cambiamento strutturale e perdurante per l'impresa: è proprio nell'introduzione di innovazioni di processo che va letta una più chiara progettualità di lungo periodo.

Ambedue gli investimenti vanno considerati alla luce di due fattori critici. Il primo costringe le aziende a operare in un contesto di crisi dell'economia e del credito. Il secondo riguarda la dimensione, prevalentemente medio-piccola, delle imprese venete e quindi del nostro campione. Tali fattori, come noto, tendono a limitare l'impiego di risorse umane e finanziarie altresì utili all'implementazione di processi di ricerca e sviluppo.

Tabella 22 - Indicatore di propensione all'innovazione (val. %)

	Alta	Media	Nulla
Totale	19,7	23,2	57,1
<i>Province</i>			
Rovigo	15,6	24,0	60,4
Venezia	21,0	22,9	56,1
<i>Settore</i>			
Agricoltura	14,0	25,6	60,5
Industria	21,7	23,9	54,4
Commercio	22,5	20,5	57,0
Servizi	17,7	23,6	58,7
<i>Dimensione</i>			
Fino a 9 addetti	18,6	22,9	58,6
10-49 addetti	26,0	26,0	47,9
Oltre 50 addetti	33,3	22,2	44,4
<i>Apertura ai mercati</i>			
Mercato domestico	17,9	20,8	61,3
Apertura flebile (<20%)	32,2	44,6	23,2
Apertura sostenuta (>20%)	26,0	30,0	44,0
<i>Anzianità aziendale</i>			
Senior (fino al 1989)	15,1	27,2	57,7
Adulte (1990-2000)	24,9	18,1	57,0
Junior (dal 2001)	24,8	25,7	49,5

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 586 ~ 645)

Proprio per approfondire questo aspetto, è stato costruito un indicatore relativo alla propensione all'innovazione basato sugli investimenti fatti sempre negli ultimi tre anni dalle imprese. L'indicatore è costituito da tre *item*: propensione "alta" per chi negli

ultimi tre anni ha introdotto sia innovazioni di prodotto sia di processo; “media” per chi ha introdotto almeno una delle due innovazioni e “nulla” per chi non ha fatto alcun tipo di innovazione (tab. 22). In generale, la propensione all’innovazione è “nulla” per più della metà delle imprese (57,1%). Ma questo, come già sottolineato, è un dato che va calato all’interno di ciascun contesto particolare e in ragione delle caratteristiche delle singole aziende. Considerando i fattori legati al contesto – al di fuori della crisi economico-finanziaria – come il settore, il mercato e la provincia i dati che emergono con più forza sono i seguenti. Cominciando con le note dolenti, si nota che il 60% delle imprese operanti nel settore dell’agricoltura ha una propensione “nulla” rispetto all’innovazione; in altre parole sei imprese su dieci non hanno fatto investimenti negli ultimi tre anni né in termini di prodotto né di processo. Così anche le imprese che operano nel mercato domestico: il dato arriva addirittura al 61,3% delle imprese, percentuale più alta rilevata. Di contro, sono le imprese con un’apertura flebile al mercato a far segnare un indice positivo per cui la somma della propensione “alta” e “media” (76,8%) supera quella “nulla” (44,2%) con lo scarto maggiore registrato. Anche le aziende con un’apertura sostenuta ai mercati sono, seppur in maniera meno accentuata, tra le più propositive facendo registrare una propensione “nulla” del 44,4%. Tornando a ragionare in termini di settore, è l’industria a godere di una situazione migliore: la propensione “nulla”, seppur maggioritaria, si ferma a 54,4 punti percentuali. Sempre focalizzandoci su fattori contestuali non si notano sostanziali differenze tra le province di Venezia (56,1% “nulla”) e di Rovigo, leggermente più negativa (60,4% “nulla”).

Se invece ci si concentra su fattori legati alla struttura delle singole imprese – numero di addetti e anzianità – i dati confermano alcune criticità. Per quanto riguarda la dimensione, il 58,6% delle imprese con un numero inferiore a nove addetti ha una propensione “nulla” all’innovazione. Come poteva essere facilmente ipotizzabile, al crescere del numero degli addetti cresce anche la propensione all’innovazione: il 52% delle aziende con un numero di addetti compreso tra 10 e 49 ha una propensione “alta” o “media”. Il dato si alza (55,5%) per le imprese con più di 50 addetti confermando l’idea che la dimensione dell’azienda è un fattore importante che facilita l’introduzione di innovazioni. Nello specifico, un terzo delle imprese più grandi ha una propensione “alta” all’introduzione di innovazioni, il dato più alto registrato nella rilevazione in merito alla dimensione. Una dinamica simile, ma meno intuitiva, si riscontra considerando l’anzianità delle imprese. Più queste sono giovani più la propensione all’introduzione di innovazioni si eleva. Almeno quattro aziende su dieci tra le Senior e le Adulte hanno introdotto almeno un’innovazione negli ultimi tre anni. Se si considera unicamente la propensione “alta” – l’introduzione dei due tipi di innovazione – sono le aziende Adulte a far registrare un dato più positivo (24,9%) rispetto alle Senior (15,1%). Come anticipato, sono le aziende più giovani, quelle Junior, ad avere una propensione “alta” o “media” più spiccata rispetto alle altre (50,5%). Con tutta probabilità l’età giovane delle aziende Junior è correlata a una maggiore dinamicità.

I dati appena commentati raccontano che le caratteristiche di ogni singola azienda sono un fattore cruciale per favorire l’innovazione sia essa di prodotto o di processo. Questo tema è stato approfondito ulteriormente indagando alcune particolarità della

struttura organizzativa e pertanto delle funzioni presenti nelle aziende. Ciascuna di queste ha caratteristiche e obiettivi propri: sono state considerate 7 funzioni tra le più comuni ed è stata rilevata la loro presenza o meno in azienda (tab. 23). Già a un primo sguardo sui dati si nota che le imprese del campione tendono a usufruire in misura contenuta delle funzioni proposte. Nessuna di queste arriva a essere presente in almeno la metà delle imprese. Di nuovo, il dato va considerato in relazione alla dimensione delle aziende incluse nel campione: la micro impresa tende ad avere un numero assai più ridotto di funzioni.

Tabella 23 – Funzioni attualmente presenti in impresa (val. %)

	Si	No
Distribuzione e logistica	24,4	75,6
Marketing, pubblicità, ricerche di mercato, marchi	29,6	70,4
Servizi di ingegneria e progettazione, ricerca e sviluppo	15,9	84,1
Post vendita	20,3	79,7
Servizi informativi	33,7	66,3
Certificazione e qualità	30,5	69,5
Packaging	8,8	91,2

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 648 ~ 680)

La funzione meno presente nelle aziende incluse nel campione è quella del packaging (91,2%), seguita dai servizi di ingegneria e progettazione, ricerca e sviluppo (84,1%). Quest’ultima, spesso considerata solo come ricerca e sviluppo *intra-muros*, è una funzione collegata direttamente all’introduzione di innovazioni di prodotto dato lo scopo specifico per cui è assunta. Le funzioni che appaiono più indispensabili sono i servizi informativi (33,7%), la certificazione e qualità (30,5%) e le attività legate al marketing (29,6%). Grazie al confronto con le funzioni presenti in azienda nel 2016 (tab. 23) e quelle presenti nel 2013 è stato costruito un indicatore utile a misurare l’evoluzione del grado di strutturazione d’impresa (tab.24). L’indicatore è costituito da due modalità: “*upgrade*” per le aziende che hanno mantenuto una strutturazione alta, l’hanno aumentata sensibilmente o è rimasta invariata; “*downgrade*” per le imprese che hanno alleggerito la loro struttura interna privandosi di alcune funzioni. Anche per questa rilevazione alcuni dati emergono con forza già a una prima analisi. I valori più elevati si registrano per il processo di “*downgrade*” fatto salvo per alcuni casi. Sul totale più del 70% delle aziende ha intrapreso negli ultimi 3 anni un percorso di destrutturazione. Per quanto riguarda i settori, il “*downgrade*” è molto più spiccato per le aziende impegnate nel settore agricolo dove l’involuzione è un processo evidente: più del 90% delle aziende impegnate in questo settore ha scelto o è stata costretta a ridurre la sua struttura organizzativa.

I settori dell’industria e del commercio, viceversa, possono contare su un terzo di imprese che hanno migliorato o mantenuto stabile la loro situazione negli ultimi tre anni (rispettivamente 35,8% e 32,6%). L’operare in un mercato domestico ha, con tutta probabilità, influenzato le scelte delle imprese sulla loro strutturazione dato che ben il 75,8% di quelle che assumono questo orizzonte hanno destrutturato la loro organizzazione perdendo alcune funzioni che avevano nel 2013. La maggior parte delle

aziende che hanno un'apertura flebile ai mercati e quelle con un'apertura sostenuta hanno migliorato o mantenuto stabile la propria situazione.

Tabella 24 – Evoluzione del grado di strutturazione d'impresa dal 2013 al 2016 (val.%)

	Upgrade	Downgrade
Totale	28,7	71,3
<i>Province</i>		
Rovigo	24,1	75,9
Venezia	31,1	69,9
<i>Settore</i>		
Agricoltura	8,3	91,7
Industria	35,8	64,2
Commercio	32,6	67,4
Servizi	26,2	73,8
<i>Dimensione</i>		
Fino a 9 addetti	23,5	76,5
10-49 addetti	60,3	39,7
Oltre 50 addetti	77,8	22,2
<i>Apertura ai mercati</i>		
Mercato domestico	24,2	75,8
Apertura flebile (<20%)	59,6	40,4
Apertura sostenuta (>20%)	57,8	42,2
<i>Anzianità aziendale</i>	0,0	
Senior (fino al 1989)	24,6	75,4
Adulte (1990-2000)	31,6	68,4
Junior (dal 2001)	40,2	59,8

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 560 ~ 601)

Più le aziende sono piccole e più hanno alleggerito le loro funzioni, il 76,5% delle imprese con meno di 9 addetti rientra in questo caso. Al crescere del numero di addetti crescono le capacità evolutive: quasi i due terzi con un numero di addetti compreso tra 10 e 49 hanno migliorato o mantenuto stabile la loro situazione (60,3%). Per quanto riguarda le aziende con un numero di addetti superiore a 50 più di tre quarti ha intrapreso negli ultimi tre anni un percorso di forte evoluzione interna (77,8%). Viene descritto un processo simile se si considera l'età delle aziende dove le più giovani mostrano una propensione all'evoluzione strutturale più marcata rispetto alle altre. Il 40,2% di queste si è evoluta in maniera sensibile o ha mantenuto alti livelli di strutturazione a fronte del 31,6% delle imprese Adulte e del 24,6% di quelle Senior. Per quanto riguarda le province, le aziende rodigine (75,9%) appaiono un po' più in difficoltà in una situazione di *downgrade* rispetto alle colleghe veneziane (69,9%).

I processi evolutivi della struttura d'impresa sono allineati con la propensione all'innovazione. Le due questioni sono legate da un rapporto di mutua influenza che predilige sicuramente le aziende di più grandi dimensioni e che operano su mercati che travalicano quello domestico.

In sintesi, i dati sembrano suggerire che le imprese non siano orientate in maniera decisa verso una strategia che punti sull'innovazione e sull'evoluzione organizzativa

(tab. 24). Non dobbiamo però dimenticare che l'arco temporale considerato si attesta sui tre anni e che i dati diretti sull'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo non sono così sconcertanti (tab. 21). Il dato sull'evoluzione organizzativa può e deve essere letto anche in una prospettiva di contesto. La spesa che le aziende possono riservare direttamente all'innovazione o per le operazioni di strutturazione può essere esternalizzata e reinvestita proprio nel territorio attraverso un lavoro di coordinamento e condivisione. Infatti, sarebbe più proficuo ragionare in termini di ecosistema innovativo distribuito sul territorio, piuttosto che di singole imprese innovative o di singoli settori evoluti. Per questo motivo il ruolo degli enti che raccolgono gli interessi delle imprese – la Camera di Commercio *in primis* – diventa centrale. La *governance* dell'innovazione passa per una politica comune che sappia coinvolgere i diversi attori della rete soprattutto in un territorio caratterizzato da piccole e piccolissime imprese. Il ruolo di chi ha il *polso del territorio* può senza dubbio favorire sia la propensione all'innovazione sia lo sviluppo di strutture organizzative che tengano conto ed esaltino le caratteristiche delle singole imprese. In altre parole, le imprese del territorio non possono essere l'unico motore per l'innovazione: gli intermediari per l'innovazione – soggetti pubblici e privati che supportano le imprese – devono pensare ai dati appena analizzati come a uno stimolo a sollecitare interventi e azioni volte a mobilitare le energie imprenditoriali.

Imprese, passaggio generazionale e competitività

Come anticipato in precedenza, sarà affrontato un altro tema centrale per il futuro delle imprese e per l'innovazione: il passaggio ai vertici delle imprese. Il cosiddetto passaggio generazionale è un momento cruciale per le aziende perché prevede un trasferimento di patrimoni tangibili e intangibili fatti di competenze, know-how e capitale relazionale. Non si limita, pertanto, a essere un momento da gestire solo dal punto di vista legale e finanziario. Inoltre, è un momento inevitabile per qualsiasi impresa che aspiri a sopravvivere alle singole persone che, di volta in volta, si troveranno a gestirla (continuità d'impresa). Per analizzare nella maniera più opportuna la questione sono state raccolte informazioni relative al passaggio generazionale (tab. 25) e all'opinione rispetto alle strategie da adottare per gestire al meglio tale passaggio di testimone (tab. 26 e 27). In chiusura è stato costruito un indicatore di apertura competitiva che contestualizza in maniera più chiara il tema (tab. 28).

Alla luce di quanto sottolineato, la metà delle imprese coinvolte nella ricerca ha vissuto o sta per vivere questo momento di transizione (tab. 25).

Tabella 25 – Il passaggio generazionale (val. %)

Realizzato o in fase di realizzazione	28,6
Ora no, ma prossimamente si	20,0
Ora no	51,5

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 560 738)

Il dato evidenzia come il bacino di imprese coinvolte in un passaggio generazionale sia quindi piuttosto esteso. Precisamente il dato divide quasi egualmente le aziende che hanno realizzato o sono in procinto di realizzare un passaggio generazionale (48,6%) e quelle che non lo realizzeranno nell'immediato futuro (51,5%).

È stato chiesto alle imprese di scegliere una strategia tra le quattro proposte che permetta di gestire al meglio il momento del passaggio generazionale (tab. 26). L'opinione prevalente è netta e lascia poco margine all'interpretazione. Tra le quattro strategie proposte quella ritenuta migliore vede nella famiglia la risorsa fondamentale per la gestione. Per il 56,2% dei rispondenti la strategia da adottare prevede che sia il capitale, sia la gestione dell'impresa debbano essere mantenuti all'interno del perimetro familiare senza lasciare spazio ad aperture alternative.

Tabella 26 – Opinione sulla strategia migliore da adottare di fronte ad un passaggio generazionale (val. %)

Mantenere il capitale familiare e la gestione familiare	56,2
Mantenere il capitale familiare e aprire ad una gestione esterna	17,9
Aprire a capitali esterni e mantenere la gestione familiare	12,1
Aprire a capitali esterni e aprire ad una gestione esterna	13,8

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 671)

Solo il 13,8 % del campione ritiene che un'apertura totale – a capitali esterni e a una gestione esterna – sia una strategia vincente. Il resto del campione (30,0%) sostiene che un'apertura moderata – in alternativa a capitali esterni o a una gestione esterna – possa essere la strategia più auspicabile, con una leggera preferenza sul fatto che sia il capitale ad essere considerato il fattore da preservare di più: i moderati che manterrebbero il capitale sono di più rispetto a quelli che, invece, aprirebbero a capitali esterni (17,9 % i primi e 12,1% i secondi). Il tema della gestione va letto in maniera ovviamente inversa. Il controllo del capitale, quindi, è il fattore che rappresenta di più il *testimone* da tramandare da una generazione all'altra. Con tutta probabilità il capitale è visto come il fattore più importante per le sorti dell'impresa e forse allo stesso tempo è ritenuto anche la parte più intima da non contaminare. I dati aprono, inoltre, le porte al tema della delega. È preferita di gran lunga una delega familiare seppur vi sia una labile apertura ad una gestione esterna dell'impresa.

Se consideriamo, oltre alle opinioni sulle strategie da adottare, anche il momento che sta vivendo l'impresa, gli esiti suggeriscono ulteriori letture (tab. 27).

Tabella 27 - Strategia per affrontare il passaggio generazionale (val. %)

	Capitale famiglia, gestione famiglia	Capitale famiglia, gestione esterna	Capitale esterno, gestione famiglia	Capitale esterno, gestione esterna
Realizzata o in fase di realizzazione	65,7	16,2	7,8	10,3
Ora no, ma prossimamente sì	57,3	20,3	13,3	9,1
Ora no	49,5	17,8	14,3	18,4

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 668)

Infatti, sono le aziende che hanno vissuto o stanno vivendo un momento di passaggio generazionale a sostenere con più forza l'idea del mantenimento totale in famiglia. Difatti è il 65,7% di queste a suggerire di mantenere durante il passaggio generazionale sia il capitale che la gestione "in casa" dell'impresa. Il dato può essere letto in termini di successo poiché la scelta di questa strategia avviene *ex-post* – valutandone quindi la riuscita a passaggio avvenuto – o *in itinere* – valutandone quindi gli effetti nell'immediato.

Le aziende che si dimostrano più orientate all'apertura sono quelle per cui il passaggio è in una prospettiva di lungo periodo – che non hanno in previsione di affrontarlo nell'immediato futuro (18,4% apertura totale). Con tutta probabilità la lontananza temporale rende gli imprenditori più possibilisti rispetto un'eventuale apertura verso l'esterno. Un dato, quello sull'apertura, comunque basso se si considera che la strategia di chiusura si assesta per le aziende che non stanno per vivere un passaggio generazionale su di un valore prossimo alla metà (49,5%).

Oltre al tema del passaggio generazionale, abbiamo affrontato anche gli orientamenti dei titolari in merito alle eventuali strategie da adottare per aumentare la competitività della propria azienda (tab. 28). Analogamente al tema del passaggio di testimone, anche la propensione ad allearsi e aggregarsi con altre imprese colleghe (12,6%), l'aumentare la capitalizzazione (5,7%) piuttosto che aprire il capitale a terzi (1,3%) risultano iniziative riservate a una larga minoranza.

Tabella 28 - Per aumentare la competitività della Sua azienda ritiene opportuno: (val. %)

	Sì, l'ho già fatto	Sì, lo farò sicuramente in futuro	Probabilmente sì	No	No, non ha senso per la mia attività
Allearsi, aggregarsi con altre imprese	12,6	5,3	27,7	19,8	34,6
Aumentare la capitalizzazione	5,7	5,0	26,7	25,2	37,5
Aprire il capitale a soggetti terzi	1,3	2,2	13,2	36,9	46,4

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 626 ~ 702)

A conclusione dell'analisi è stato costruito un indicatore di apertura competitiva in modo tale da fornire ulteriori informazioni sulle strategie che le imprese intendono adottare per aumentare la loro competitività anche al di là del tema specifico del passaggio generazionale (tab. 29).

L'indicatore è costruito sulla base di quesiti che riguardavano la propensione ad allearsi con altre imprese, la possibilità di aumentare la capitalizzazione e l'opportunità ad aprire l'impresa a capitali terzi. I tre *item* che aiutano l'analisi e che descrivono l'orientamento sono: "apertura elevata", "propensione" e "negatività".

Quasi la metà delle aziende interpellate risulta particolarmente chiusa ad adottare strategie di apertura per aumentare la competitività (48,9%). Anche l'orientamento verso la "propensione" è considerevole, giacché quattro imprese su dieci rientrano in questo gruppo (42,6 %). A livello di settore, l'agricoltura assume l'orientamento più

negativo (63,2%) seguito dal commercio (56,9%), dall'industria (48,1%) e dai servizi (44,9%). Addirittura non ci sono aziende impiegate nel settore agricolo che presentano "un'apertura elevata" e solo il 2,0% di quelle che operano nel settore dei servizi manifesta un simile orientamento. A una maggiore apertura ai mercati corrisponde, come prevedibile, anche una maggiore apertura strategica per aumentare la competitività. Prendendo in considerazione le dimensioni delle aziende e le classi dimensionali si conferma il *trend* già osservato in precedenza: più il numero di addetti è elevato, più l'impresa assume un atteggiamento positivo. Anche in questo caso il divario che separa le aziende piccole – fino a 9 addetti - dalle altre è rilevante. Solo il 6,8% delle aziende con dimensione ridotte ha un orientamento di apertura strategica a fronte del 33,3% delle aziende di grandi dimensioni (oltre 50 addetti). Considerando, invece, l'età delle imprese le differenze tra classi si fanno meno marcate.

Tabella 28 – Indicatore di apertura competitiva (val. %)

	Apertura elevata	Propensione	Negatività
Totale	8,5	42,6	48,9
<i>Province</i>			
Rovigo	8,2	41,0	50,8
Venezia	8,4	43,2	48,5
<i>Settore</i>			
Agricoltura	0,0	36,8	63,2
Industria	8,6	43,2	48,1
Commercio	2,0	41,2	56,9
Servizi	11,8	43,4	44,9
<i>Dimensione</i>			
Fino a 9 addetti	6,8	40,4	52,8
10-49 addetti	14,9	53,2	31,9
Oltre 50 addetti	33,3	50,0	16,7
<i>Apertura ai mercati</i>			
Mercato domestico	6,0	42,1	51,9
Apertura flebile (<20%)	19,4	45,2	35,5
Apertura sostenuta (>20%)	17,2	48,3	34,5
<i>Anzianità aziendale</i>			
Senior (fino al 1989)	6,4	38,6	55,0
Adulte (1990-2000)	10,9	46,7	42,4
Junior (dal 2001)	8,7	50,0	41,3

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 276 ~ 288)

La percentuale di aziende che hanno un'apertura elevata si fa più ridotto (8,5%). Per quanto riguarda gli atteggiamenti di "propensione" e "negatività", il trend rimane invariato rispetto a quelli già registrati: più l'azienda è giovane più la sua propensione è alta e, viceversa, per quanto riguarda un atteggiamento di negatività rispetto alle strategie di apertura. Come dimostrato dall'indicatore, non vi è una diversità rilevante che allontani le due province in merito all'apertura competitiva.

Questi esiti confermano sostanzialmente le analisi svolte in precedenza. Gli atteggiamenti assunti dalle imprese rispetto al passaggio generazionale e, più in generale, rispetto alla centralità della famiglia, limitano eventuali strategie di apertura

per migliorare la competitività. Le aziende di piccole dimensioni, spesso gestite proprio a livello familiare, seppur siano uno degli attori più importanti per lo sviluppo del territorio, sono le meno disposte a considerare un ventaglio di alternative strategiche più ampio e al di fuori dei vincoli di parentela. A ciò va sommata la propensione a confermare - *ex-post* o *in itinere* - la correttezza strategica del mantenimento familiare del controllo dell'impresa (tab. 27). Alla luce di quanto detto, i quesiti a cui dare risposta sono molti e delicati: le conseguenze di tale scelte portano a interrogarsi se un atteggiamento di tendenziale chiusura aiuti a migliorare la competitività sfruttando la forza propulsiva dei legami familiari o se, al contrario, precluda l'entrata in azienda di nuove competenze. E ancora: quali sono le conseguenze di tali atteggiamenti rispetto a un governo d'impresa moderno? Famiglia e spirito innovativo possono convivere?

Da un lato, non è possibile ignorare le caratteristiche del tessuto economico e con esso lo spirito familiare che fino ad oggi ne ha decretato la fortuna. Ma dall'altro lato non è più possibile ignorare i cambiamenti in atto che spingono a considerare anche altre strategie orientate alla managerializzazione, all'apertura ad attori terzi e alla distinzione dell'impresa dalla famiglia.

Forse non ci si trova davanti ad una scelta esclusiva e con tutta probabilità la vera lungimiranza sta nel poter scegliere entrambe le strade. Il tema specifico del passaggio generazionale simboleggia proprio questo tema: non è soltanto un momento liminare o una tempesta controllata attraverso la quale traghettare l'impresa unicamente in termini legali (spirito del manager). È anche un momento denso di emozioni orientato da valori non solamente economici (spirito familiare). È su questo punto che il ruolo di enti terzi, come succede per gli intermediari dell'innovazione, diventa focale per la rete. Non sono solo le imprese e non possono essere solo le famiglie a farsi carico della gestione del passaggio generazionale e di eventuali aperture verso l'esterno. Di nuovo, chi ha *il polso* del territorio è il candidato ideale per assumere un ruolo di bussola che orienti e assista gli imprenditori i quali spesso, come un Giano bi-fronte, si trovano a dover guardare contemporaneamente sia al passato sia al futuro, sia all'interno che all'esterno.

Appendice

Nota metodologica

La ricerca, promossa dalla Camera di Commercio di Venezia, è stata progettata e realizzata da Community Media Research (CMR). L'indagine si è svolta nel periodo 9 dicembre 2016 – 7 gennaio 2017. Sono state intervistate 749 imprese estratte in modo casuale dall'anagrafe di Infocamere relativamente alle imprese della provincia di Rovigo e Venezia, considerando la dimensione, il settore di appartenenza e la provincia di residenza. Al fine di uniformare il campione all'universo di riferimento delle imprese iscritte, le eventuali distorsioni sono state bilanciate in fase di elaborazione post-rilevazione attraverso procedure di ponderazione che hanno tenuto in considerazione le variabili di stratificazione campionaria sopra citate. L'indagine si è svolta tramite interviste realizzate via web con il sistema CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) e interviste telefoniche realizzate con il sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Le interviste sono state realizzate dalla società di rilevazione Questlab srl di Venezia Mestre. Daniele Marini ha progettato e diretto la ricerca, coadiuvato da Gian Paolo Lazzer e Francesca Setiffi che hanno curato l'elaborazione dei dati. Il rapporto di ricerca è stato condiviso e redatto congiuntamente dal gruppo di ricerca. A Daniele Marini resta comunque la responsabilità finale dell'opera.

Il questionario e i risultati

1. PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E CAMERA DI COMMERCIO

1.1 Nel corso dei primi 6 mesi del 2016, la Sua impresa è entrata in contatto con uno o più uffici pubblici per eseguire una pratica burocratica? Se sì, quale giudizio si sente di fornire rispetto all'operato degli uffici con cui è entrato in contatto? (attribuire un voto da 1 a 10, dove 1 = assolutamente NEGATIVO e 10 = assolutamente POSITIVO)

	Contatti Si	Giudizio >= 6	
Comune	37,2	100,0	Vigili del Fuoco
Camera di commercio	32,1	100,0	Polizia Veterinaria
Agenzia delle entrate	30,1	100,0	NAS
INPS	29,6	100,0	NOE
INAIL	24,1	96,5	USMAF
ASL	23,6	90,8	Camera di commercio
Equitalia	16,1	89,4	INAIL
SUAP	14,2	86,0	Ambienti di lavoro (SPISAL)
Agenzia delle dogane	11,5	85,2	Direzione Territoriale del Lavoro
Provincia	9,6	84,2	Agenzia delle dogane
Direzione Territoriale del Lavoro	8,6	81,9	ASL
Regione	7,9	79,3	Agenzia delle entrate
Ambienti di lavoro (SPISAL)	6,9	79,2	Regione
ARPAV	6,1	78,0	Corpo Forestale dello Stato
Vigili del Fuoco	5,5	77,2	Provincia
Altro	2,4	75,0	SUAP
USMAF	2,0	74,3	INPS
Polizia Veterinaria	1,8	73,3	Altro
Corpo Forestale dello Stato	1,3	72,0	Comune
NAS	1,2	65,5	ARPAV
NOE	0,5	61,9	Equitalia

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 510 ~ 749)

1.2 Se nel corso dei primi 6 mesi del 2016 la Sua impresa è entrata in contatto con uno o più uffici pubblici, può dirci qual è stato in generale il grado di soddisfazione rispetto a ciascuno dei seguenti indicatori? (attribuire un voto da 1 a 10, dove 1= totalmente INSODDISFATTO e 10 = totalmente SODDISFATTO)

	Giudizio >= 6
Cortesìa e disponibilit� del personale	82,9
Competenza del personale	75,9
Disponibilit� di informazioni esaustive rispetto alle sue esigenze	72,5
Adeguatezza degli orari e dei giorni di apertura al pubblico	71,4
Diffusione dell'uso dell'autocertificazione	65,6
Tempi di attesa per l'erogazione del servizio richiesto	64,5
Possibilit� di ottenere informazioni sul sito internet	63,2
Organizzazione dei singoli uffici	62,9
Possibilit� di usufruire del servizio completamente on-line	61,2
Tempi di attesa agli sportelli	58,4
Semplicit� e chiarezza delle procedure	53,1
Possibilit� di ottenere informazioni al telefono	50,9
Quantit� di documenti richiesti per l'adempimento di una singola pratica	50,5

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 400 ~ 448)

1.3 In generale, Lei ritiene che nel corso degli ultimi anni la qualit  dei servizi erogati dalla Pubblica Amministrazione mediamente sia: (una sola risposta)

Sensibilmente migliorata	10,4
Migliorata	30,8
Rimasta stabile	43,7
Peggiorata	10,7
Sensibilmente peggiorata	4,4

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 725)

1.4 Parliamo ora delle Camere di commercio. Sulla base della Sua esperienza, ritiene che le Camere di commercio per le imprese siano soprattutto:

Un ente che eroga servizi di natura amministrativa	45,0
Una tassa, un apparato burocratico in pi� che grava sulle imprese	19,1
Un luogo di programmazione dello sviluppo dell'economia del territorio	15,5
Uno strumento di raccordo fondamentale con le istituzioni pubbliche	13,7
Un ente inutile che dovrebbe essere chiuso	6,7

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 725)

1.5 A luglio 2015   nata la Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare (dalla fusione fra le Camere di Commercio di Venezia e di Rovigo). Lei ne   a conoscenza?

Si	77,7
No	22,3

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 708)

1.6 Attualmente, quale organizzazione pensa stia facendo di più per promuovere gli interessi delle imprese come la Sua?

Associazioni degli artigiani	16,3
Associazioni commercianti	15,5
Camere di Commercio	6,1
Associazioni industriali	5,3
Associazioni Agricole	3,8
Altre organizzazioni	2,8
Associazioni cooperazione	1,6
Associazioni piccole imprese	1,2
Non m'interessa, le organizzazioni di categoria non servono	4,4
Non saprei, sono tutti uguali	14,7
Non saprei, non ne conosco alcuna	5,3
Nessuna	23,1

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 742)

2. FORMAZIONE

2.1 In che misura ritiene si faccia attività formativa nella Sua impresa:

Più che sufficiente	19,2
Sufficiente	54,9
Insufficiente	9,3
Non facciamo attività formativa	16,6

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 737)

2.2 A Suo avviso, la formazione...

È utile ai collaboratori a livello personale, anche al di là del loro lavoro	47,1
Serve per la carriera professionale dei collaboratori	19,0
È un diritto soggettivo dei lavoratori	15,0
Serve solo all'inizio per fare imparare il mestiere	8,4
Si può fare solo se non c'è lavoro da fare	7,6
È una perdita di tempo	2,9

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 728)

2.3 Nella sua impresa Le è capitato di:

	Sì, più volte	Sì, una volta sola	No, ma sarebbe possibile	Non è possibile per la mia attività
Ospitare scolaresche per far visitare l'impresa	4,9	2,8	18,8	73,4
Ospitare esperienze di alternanza scuola-lavoro, stage, tirocinio	24,4	12,6	19,9	43,2
Collaborare con scuola/università per programmazioni didattiche	6,2	4,6	26,4	62,8
Aprire l'azienda alle famiglie per fare visite	2,3	1,2	18,8	77,7

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 684 ~ 727)

2.4 Pensando alle giovani generazioni, in generale, può indicare quanto ritiene possiedano i seguenti aspetti?

	Per nulla	Poco	Molto	Moltissimo	Non saprei
Abilità pratiche/tecniche, nel saper fare	12,5	57,9	16,2	3,9	9,5
Conoscenze specifiche, teoriche	6,5	43,0	36,7	3,9	9,9
Conoscenze accumulate attraverso l'esperienza	22,3	52,6	11,2	5,1	8,8
Caratteristiche personali, motivazione, flessibilità	7,1	47,4	24,1	8,9	12,4

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 684 ~ 727)

2.5 Tra le seguenti, quali sono le due azioni che maggiormente potrebbero avvicinare domanda e offerta di lavoro?

	1° più importante	2° più importante
Favorire l'alternanza scuola lavoro (stage, tirocini, ecc.)	43,2	30,1
Realizzare corsi per rispondere direttamente alle esigenze del tessuto produttivo locale	27,4	27,3
Creare occasioni di incontro tra scuola e imprese	18,7	24,5
Fare orientamento formativo e professionale per genitori e studenti	10,7	18,1

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 671 ~ 599)

2.6 E tra le seguenti, quali ritiene siano le due azioni principali sui cui dovrebbe puntare nel futuro la Camera di commercio?

	1° più importante	2° più importante
Individuazione e segnalazione dei fabbisogni professionali delle imprese	22,5	23,6
Aiuto alle imprese per definire i fabbisogni professionali di medio periodo	19,3	18,7
Creazione di occasioni di alternanza scuola-lavoro	18,3	18,4
Orientamento formativo e professionale (giovani, inoccupati e lavoratori)	18,1	16,5
Promozione e sostegno di corsi di specializzazione professionale e universitari	17,1	14,4
Collaborazione alla definizione dei programmi scolastici	4,8	8,3

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 680 ~ 611)

3. INNOVAZIONE ED EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA

3.1 Negli ultimi 3 anni la Sua impresa ha introdotto:

	Si	No
Innovazione di prodotto	37,1	62,9
Innovazione di processo	32,3	67,7

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 675 ~ 693)

3.2 Oggi, nella Sua impresa è presente la seguente funzione?

	Sì, come funzione interna	Sì, come servizi acquisiti da terzi	No
Distribuzione e logistica	16,1	8,3	75,6
Marketing, pubblicità, ricerche di mercato, marchi	19,7	9,9	70,4
Servizi di ingegneria e progettazione, ricerca e sviluppo	10,3	5,6	84,1
Post vendita	18,8	1,5	79,7
Servizi informativi	25,0	8,7	66,3
Certificazione e qualità	21,0	9,5	69,5
Packaging	6,7	2,1	91,2

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 648 ~ 680)

3.3 E tre anni fa (2013), nella Sua impresa erano presenti le seguenti funzioni?

	Sì, come funzione interna	Sì, come servizi acquisiti da terzi	No
Distribuzione e logistica	15,2	7,5	77,3
Marketing, pubblicità, ricerche di mercato, marchi	16,7	9,2	74,1
Servizi di ingegneria e progettazione, ricerca e sviluppo	7,5	4,8	87,7
Post vendita	17,1	1,9	81,1
Servizi informativi	21,0	8,1	71,0
Certificazione e qualità	18,2	7,4	74,4
Packaging	5,5	1,2	93,4

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 647 ~ 676)

4. PASSAGGIO GENERAZIONALE E COMPETITIVITÀ

4.1 La Sua impresa vive una situazione di passaggio generazionale? (una sola risposta)

L'abbiamo già realizzata	16,5
Sì, proprio in questi periodi	12,1
Ora no, ma prossimamente sì	20,0
No	51,5

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 738)

4.2 In generale, di fronte al momento del passaggio generazionale, qual è la migliore strategia da adottare? (una sola risposta)

Mantenere in qualsiasi caso la proprietà e la gestione all'interno della famiglia	56,2
Mantenere la proprietà e, se necessario/opportuno, ricorrere a manager esterni alla famiglia	17,9
Mantenere la gestione all'interno della famiglia e, se necessario/opportuno, aprire a capitali di terzi	12,1
Se necessario, ricorrere a manager e aprire il capitale a soggetti esterni	13,8

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 671)

4.3 Per aumentare la competitività della Sua azienda ritiene opportuno:

	Sì, l'ho già fatto	Sì, lo farò sicuramente in futuro	Probabilmente sì	No	No, non ha senso per la mia attività
Allearsi, aggregarsi con altre imprese	12,6	5,3	27,7	19,8	34,6
Aumentare la capitalizzazione	5,7	5,0	26,7	25,2	37,5
Aprire il capitale a soggetti terzi	1,3	2,2	13,2	36,9	46,4

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 626 ~ 702)

5. DATI SULL'IMPRESA

5.1 Numero di addetti al 30/06/2016

Fino a 9 addetti	86,8
10-49 addetti	11,8
Oltre 50 addetti	1,4

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 749)

5.2 In che anno è stata fondata la sua impresa?

Fino al 1989	52,3
1990-2000	30,9
Dal 2001	16,8

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 711)

5.3 Come si sono distribuite le vendite tra Italia, Unione Europea e paesi extra-Unione Europea nel 2016?

Italia	93,3
Unione Europea	3,7
Paesi extra UE	3,0

Fonte: Community Media Research – CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 675)

5.4 Settore

Agricoltura	7,4
Industria	28,3
Commercio	24,1
Servizi	40,2

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 749)

5.5 Provincia

Rovigo	23,5
Venezia	76,5

Fonte: Community Media Research – CCAA Venezia Rovigo Delta Lagunare, gennaio 2017 (n. casi: 749)